

TOP ČLANKI LETA 2022



KAKO USTVARITI DELOVNO OKOLJE, KI PODPIRA POTENCIAL ZAPOSLENIH?

Kakšne zaposlene si v podjetju želite? Odgovori delodajalcev so si seveda različni, ampak večinoma si delodajalci želijo zaposlene, ki so kreativni, samoiniciativni, avtonomni, motivirani, zavzeti, odgovorni, se poistovetijo z vrednotami, so sproščeni, sodelujejo z drugimi ... Vendar pa, ali ustvarjamo delovna okolja, kjer se zaposleni lahko tako vedejo in razvijajo v smeri kot si želimo?



NINA POZDEREC, psihologinja, certificirana Semco Style strokovnjakinja za napredne, samovodene organizacije in transformacije, Switch to eleven, d. o. o.



JAKA KLADNIK, Scrum Master, certificiran Corporate Rebels strokovnjak za napredne, samovodene organizacije in transformacije, Switch to eleven, d. o. o.

Glede na raziskavo Future of Jobs, ki jo je leta 2020 izvedel Work economic Forum⁹, je top pet kompetenc, ki jih delodajalci že iščejo ali pa bodo iskali v bližnji prihodnosti, naslednjih (slika 1):

- analitično mišljenje in inovativnost,
- sposobnost aktivnega učenja in uporaba strategij za uspešno učenje,
- kompleksno reševanje težav,
- kritično razmišljanje in sposobnost analiziranja ter
- ustvarjalnost, izvirnost in samoiniciativnost.

Rezultati raziskave so seveda smiselni. Spremembe so stalnica, načrtovanje za pet let naprej ni več smiselno, vedno večji je pritisk končnih kupcev po izdelkih, ki so čim bolj prilagojeni njihovim željam in zahtevam, preprosti za uporabo, in ki jih lahko sami do določene mere še personalizirajo. Težava se pojavi, da je odzivnost in prilagodljivost organizacije povezana tudi s strukturo te in ostalimi mehanizmi, ki delujejo z namenom, da bi naša organizacija obstala. Pogosto se namreč dogaja, da kot organizacija zaposlenim dejansko dajemo nasprotujoče si informacije. Na primer sodelovanje med sodelavci je naša vrednota, hkrati pa imamo cilje, spremljanje in nagrade naravnane na individualno delo in s tem spodbujamo tekmovalnost. Ali pa želimo, da so naši zaposleni avtonomni in da prevzemajo odgovornost, hkrati pa želimo, da vsako odločitev vnaprej preverijo z nadrejenim. Tudi struktura organizacije je lahko del težave.

V klasični hierarhični strukturi se večina odločanja dogaja na ravni menedžmenta, večina akcije






pa se dogaja spodaj. Tukaj že naletimo na prvo prepričanje, in sicer, da sposobnost odločanja raste skupaj z višino statusa, ki ga imamo v določeni organizaciji. Menedžment naloge delegira zaposlenim, zaposleni pa menedžmentu poročajo o svojih dejavnostih. Z rastjo podjetij se začne uvajati birokracija, ki v osnovi sicer ni slaba in naj bi predpisala določene procese in preprečila morebitne napake v prihodnosti. Težava nastane, ko zaradi strukture, birokracije in ostalih vzporedno vpeljanih procesov organizacija postane slabo odzivna, počasna in z nizko ravno avtonomije pri večini zaposlenih ter hkrati z visoko ravno stresa pri menedžmentu. Lahko bi rekli, da so to značilnosti, kako delujejo imperiji.

Napredne organizacije zagovarjajo razpršeno odločanje med vse zaposlene in zmanjševanje vrzeli med odločanjem in akcijo.

Direktorju skupine Haier, Zhang Ruimin, je vzor delovanje pragozda⁵. V pragozdu deluje zapleten ekosistem, kjer so vsi elementi med sabo povezani in soodvisni, kjer je vsak element pomemben in prispeva k raznolikosti. Pragozd kot ekosistem se na spremembe prilagaja organsko, vse z namenom obstoja in trajnosti.

Najboljši približek ekosistemu pragozda so samovodene organizacije, ki so strukturirane kot mreža med seboj povezanih avtonomnih timov.

TOP 5 KOMPETENC PRIHODNOSTI

-  ► analitično mišljenje in inovativnost,
-  ► sposobnost aktivnega učenja in uporaba strategij za uspešno učenje,
-  ► kompleksno reševanje težav,
-  ► kritično razmišljanje in sposobnost analiziranja,
-  ► ustvarjalnost, izvirnost in samoiniciativnost.

Slika 1: Top 5 kompetenc prihodnosti glede na rezultate raziskave Future of jobs⁹.

Glavni stebri samovodenih organizacij so zaupanje, alternativne kontrole, samovodene ekipe, radikalna usklajenost z vsemi deležniki in kreativnost inovacij.⁷ To so organizacije, ki imajo jasne meje, jasen ritem sestankov, jasna pravila. V ospredju so ljudje, njihova avtonomija in prepričanje, da smo ljudje lahko notranje motivirani in odgovorno opravljamo svoje delo. Srce vsake napredne organizacije je multidisciplinaren samovoden tim zaposlenih, ki je z drugimi timi povezan v mrežo organizacije. Odločanje in akcija se dogajata pri isti osebi in nista ločeni entiteti. Zelo veliko pozornosti posvečajo ustvarjanju visoke psihološke varnosti in omogočajo, da so zaposleni lahko pogumni, si upajo tvegati, eksperimentirajo, delajo napake in se iz njih učijo ter jih ne skrbi, da bodo zaradi svojega mišljenja ali napak socialno izločeni.

Da pa so ekipe sploh lahko avtonomne, samovodene in med seboj povezane, morajo napredne organizacije dnevno skrbeti za naslednja načela in jih živeti v praksi:

- Transparentnost vseh informacij.
- Razpršeno odločanje in odgovornost.
- Določen poslovni ritem in podpora IT.
- Uporaba facilitatorskih tehnik.
- Zanka povratnih informacij.
- Preobrazba direktorja v generalnega koordinatorja.

1. Transparentnost vseh informacij

Transparentnost je temelj vseh naprednih organizacij. Spodbuja zaupanje, sprejemanje pobud in pravičnost. Posledica netransparentnosti je kultura, kjer vlada skrivnostnost, govornice, nezaupanje, ignoranca in posledično slabo opravljeno delo.⁵ V naprednih organizacijah so vse informacije transparentne: od poročil projektov, vseh dokumentov, poslovnih modelov do finančnih podatkov, kot so kalkulacije cen, plače zaposlenih in vsi preostali finančni podatki podjetja. Četudi se vam zdi na prvi pogled taka transparentna nespametna, se napredne organizacije dobro zavedajo, da s transparentno dosejajo boljši pretok informacij, krajše usklajevalne pogovore in večjo osredotočenost vseh zaposle-

nih na ustvarjanje vrednosti za podjetje. Odličen primer popolne transparentnosti predstavlja podjetje Buffer,¹ ki ima na svojem spletnem blogu transparentno dostopne vse podatke, vključno s plačami zaposlenih. Seveda s transparentnostjo ne začnemo kar takoj na 100 %, če tega do zdaj nismo počeli. Najprej je treba začeti komunicirati nekaj ključnih finančnih podatkov o podjetju, finančno izobraziti zaposlene in počasi dodajati informacije. Transparentnost plač naj bo ena izmed zadnjih informacij, ki se jih deli javno, če tega prej niste počeli.⁵ Pomembna je odprta komunikacija, razložite zaposlenim, kaj delate, delite jim informacije, na kakšen način ste prišli do določenih rezultatov in kako ste se lotili dela.⁸ Kasneje začnite deliti svoje podatke z zunanjim svetom. Povratne informacije ljudi iz drugih industrij znajo ponuditi drugačen pogled, ideje ter spodbuditi našo kreativno. Predvsem pa bo ta korak organizaciji pomagal stopiti iz miselnega kroga »mi proti drugim«, kar je korak k sistemskemu razmišljanju.

Naloga generalnega koordinatorja je da skrbi, da je ekosistem »zdrav«, osredotoča se na organizacijsko kulturo, na odnose in dinamiko med timi, na vizijo podjetja, poslanstvo in trajnostni vidik.

2. Razpršeno odločanje in odgovornost

Napredne organizacije zagovarjajo razpršeno odločanje med vse zaposlene in zmanjševanje vrzeli med odločanjem in akcijo, saj imajo zaposlene, ki delajo neposredno s strankami, z dobavitelji, v proizvodnji ipd. Zato napredne organizacije zagovarjajo načelo, da zaposleni sami sprejmejo čim več odločitev, s tem prevzamejo odgovornost in ohranjajo svojo avtonomijo. To pa ne pomeni, da vsak dela kar hoče, organizacije imajo določena pravila, kdaj so v odločitve vključeni drugi zaposleni, pri

tem pa uporabljajo tehnike, kot so soglasje, iskanje nasveta, »Delegation board« ... Kot organizacije se odločijo za en način odločanja in tega se držijo vsi v organizaciji, vključno z generalnim koordinatorjem. V procesu transformacij se uporabljajo tehnike, ki omogočajo, da ekipe počasi začnejo prevzemati odgovornosti s strani menedžerja. Takrat uporabljamo tehnike, ki nam pomagajo začrtati odgovornosti in naloge ekipe ter določiti situacije, kdaj in na kakšen način menedžment lahko poseže v ekipo.⁸ Postopoma se tako prevzemanje nalog in odgovornosti povečuje, ekipe postajajo vedno bolj avtonomne, samovodene in odgovorne.

Glavni stebri samovodenih organizacij so zaupanje, alternativne kontrole, samovodene ekipe, radikalna usklajenost z vsemi deležniki in kreativnost inovacij.

3. Določen poslovni ritem in podpora IT

Pomemben element samovodenih organizacij je ritem sestankov tako znotraj tima kot med timi. Določen ritem sestankov je obvezen, saj s pomočjo teh skrbimo za usklajeno delovanje vseh timov, za sinhronizacijo organizacije.³ Znotraj tima večinoma potekajo tedenski usklajevalni sestanki, med timi potekajo sestanki po navadi redkeje, na 14-dnevni ravni, medtem ko sestanki, ki so namenjeni spremljanju strategije in razvoju vizije podjetja, se odvijajo enkrat mesečno. Ravno tako se vsaj enkrat mesečno dogajajo sestanki, kjer se spremlja finančno stanje podjetja in se podatki transparentno delijo z vsemi zaposlenimi. Pri tem pa ne smemo pozabiti IT podpore, ki je v samovodenih organizacijah nujna in omogoča pretok informacij, primerjanje timov med sabo glede na uspešnost, iskanje znanja in podpore, podpira proces odločanja itn. Podjetje Haier uporablja napredno tehnologijo in ustvarja platforme, kot je npr. »Internet of food«. Tudi podjetje Buurtzorg ima svojo interno IT platformo, ki omogoča timom primerjavo njihove produktivnosti z drugimi timi in s pomočjo katere se dogaja proces iskanja nasveta za odločanje.⁵

4. Uporaba facilitatorskih tehnik

Sestanki so v progresivnih organizacijah vsekakor redkejši kot v tradicionalnih, saj je v sprejemanje odločitev vključenih manj ljudi. Kljub temu sestanki so, vendar potekajo drugače, kot smo jih navajeni. Napredne organizacije za vodenje sestankov pogosto uporabijo zunanje facilitatorje, ali pa te vloge na sestankih prevzamejo zaposleni.⁸ Sestanki pogosto tako niso odprtega tipa, kjer vsi govorijo, in pride do neenakosti pri sodelovanju. Uporabljajo različne facilitatorske tehnike, ki omogočajo ena-

kopravno udeležbo ter pomagajo upravljati s socialnim vplivom skupine.² Tehnike, ki jih uporabljajo, so npr. zapiši in glasuj, krožni sestanki, »Lean coffee«, »Round robin«, tehnike Liberating Structures ...

5. Zanka povratnih informacij

Povratne informacije in radikalna transparentna komunikacija med zaposlenimi so v progresivnih organizacijah eden izmed ključnih dejavnikov, ki organizaciji omogočajo hitro prilagajanje na spremembe in hkrati tudi razvoj potenciala zaposlenih. Napake so del učnega procesa, med zaposlenimi se spodbuja, da se napake delijo in ne skrivajo. Povratne informacije se podajajo redno, vanje so vključene tudi stranke. V okviru ritma sestankov je predviden tudi čas, ki je namenjen retrospektivam in podajanju povratnih informacij. Povratne informacije se podajajo tako na kakovost dela kot na kakovost odnosov. Pri tem je pomembno poudariti, da se podajajo tako negativne kot pozitivne povratne informacije, saj je namen teh, da se oseba iz njih nauči delovati in sodelovati bolje. Podajajo se na spoštljiv način, kljub temu pa radikalno transparentno.⁶ Zato se ne dogaja, da bi se šušljalo v ekipi, da nekdo dela slabo, ta oseba pa tega ne bi vedela in posledično tudi ne bi izboljšala svojega dela. Tehnike, ki jih organizacije pri tem uporabljajo, so tehnike, ki so znanje iz sveta agilnosti in facilitacije, na primer retrospektiva jadrnica, SBI, »možganom prijazen feedback«, 4L, stop-start-continue ...

Transparentnost je temelj vseh naprednih organizacij. Spodbuja zaupanje, sprejemanje pobud in pravičnost.

6. Preobrazba direktorja v generalnega koordinatorja

Napredne organizacije niso organizacije brez vodij, se pa vodenje preusmerja od vodenja ljudi na vodenje ekosistema. Avtoriteta ni več povezana s statusom v organizaciji, ampak s kompetenco vodenja. Za učinkovito vodenje ekosistema je treba razumeti tako delovanje ekip in posameznikov kot delovanje mehanizmov, ki ekipe med seboj povezujejo. Naloga generalnega koordinatorja je, da skrbi, da je ekosistem »zdrav«, osredotoča se na organizacijsko kulturo, na odnose in dinamiko med timi, na vizijo podjetja, poslanstvo in trajnostni vidik. Vodja posebej vrednote in poslanstvo podjetja ter dela vse z namenom, da umika ovire drugim za doseganje ciljev.³ Novodobni vodja je odziven in razume kompleksnost svoje vloge, ki ne pomeni prevzemanja odgovornosti in odločanja na operativni ravni, ampak pomeni mentoriranje in prevzemanje vloge coacha in facilitatorja kot podpornika samovodenim timom.⁴ Kot vodja prejema nenehne povratne informacije o svojem vedenju in se na ta



Slika 2: Glavni stebri samovodenih organizacij po Semco Style Institute.⁷

način uči ter razvija svoj potencial kot vodja. Prehod od klasične vloge menedžerja v vlogo vodje v progresivnih organizacijah vsekakor ni lahek, in včasih je težko izpustiti operativne naloge ter preprosto zaupati zaposlenim. Zato pri transformacijah preobrazba poteka počasi, s pomočjo coachinga in druge podpore.

Organizacija kot ekosistem

Preoblikovanje tradicionalnih organizacij v napredne vsekakor ni preprosto, in začne se postopoma. Nikoli ni prvi korak sprememba strukture, ampak so prvi koraki usmerjeni v izgradnjo organizacijske kulture, ki omogoča spremembe in prilagajanje. Včasih niti ni treba spremeniti formalne strukture, ker se v času transformacije ustvarjajo močne vezi med člani različnih oddelkov, kar vodi v boljše multidisciplinarno sodelovanje in rahljanje hierarhij. Obstajajo temeljna načela, kako samovodene organizacije delujejo, vendar pa ne obstaja en recept, struktura, ki bi bila primerna za vse organizacije. In ravno v tem je čar - vsaka organizacije med transformacijo najde svoje značilnosti in procese, ki najbolj ustrezajo ljudem, industriji in strankam. Ko organizacija deluje kot ekosistem, postane tudi njihova struktura bolj fluidna in posledično hitreje odzivna in prilagodljiva. Določeni timi so seveda stalni, se pa lahko menjajo člani. Nekateri timi nastanejo ob potrebi in razpadejo ob rešitvi. Vloga HR oddelka se razprši na različne zaposlene, vsekakor pa naloge HR službe ostajajo ene izmed ključnih, ki podpirajo avtonomne in samovodene time. Raven razpršenosti vlog HR je seveda odvisen od organizacije in njenih zaposlenih.

Vodenje ekosistema organizacije, spremljanje organizacijske kulture in prilagajanje na trenutne razmere se nikoli ne končajo in potrebujejo stalno pozornost. Zato je pomembno, da je odgovornost za uspešnost organizacije, odgovornost vseh zaposlenih in ne samo menedžerjev.

Literatura in viri

- 1 Buffer: Transparent salaries. Pretočeno dne 20. 12. 2021 iz spletne strani: <https://buffer.com/salaries>
- 2 Dignan, A. (2019). *Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization?* New York: Portfolio/Penguin.
- 3 Korsvik Ostergaard, E. (2020). *Teal Dots in an Orange World: How to Organize the workplace of the future.* London, England, LID Publishing Limited
- 4 Korsvik Ostergaard, E. (2018). *The Responsive Leader: How to Be a Fantastic Leader in a constantly changing world.* London, England, LID Publishing Limited
- 5 Minnaar, J. in de Morree, Pim (2020). *Corporate Rebels: Make Work More Fun.* Corporate Rebels Nederland B.V.
- 6 Scott, K. (2017). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity.* New York: St. Martin's Press.
- 7 Semco Style Institute: Framework. Pretočeno dne 23. 12. 2021: https://semcostyle.com/?gclid=Cj0KCQiA2ZCO-BhDiARIsAMRfv9IEiUrkcAgfAdqh5R0hABhDPd-z4ehX1DmzCx52nq7TInggDELk3W0aAqJ_EALw_wcB
- 8 Slade, S. (2018). *Going Horizontal: Creating a Non-Hierarchical Organization, One Practice at a Time.* Oakland: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- 9 World Economic Forum (2020). *Future of job report 2020.* Pretočeno dne 14. 12. 2021 iz: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

INTERVJU Z NEJCEM JAKO SEKULO

RAZNOLIKOST IN VKLJUČENOST VPLIVATA NA TALENTE V PODJETJU

Pot Nejca Jake Sekule se je začela na področju iskanja in selekcije talentov v IT-ju, saj je tako združil poznavanje IT-ja in željo po delu z ljudmi ter talenti. Po nekaj letih v mednarodnem okolju je bil povabljen v kadrovske ekipo Novartisa, kjer je kot kadrovskega menedžer izkušnje pridobival pri vseh kadrovske procesih, ki sodijo k celotnemu ciklu zaposlenega in hitro rastoči enoti.

Za revijo HRM
PETER RIBARIČ,
Odgovorni urednik
HR&M revije

Več časa in pozornosti je namenil spremembi kulture v podjetju in razvojem vodij na vseh ravneh organizacije, upoštevajoč novo kulturo. Poleg rednega dela se je v podjetju in zunaj njega trudil kadrovske funkcije narediti partnersko strateško in pripeljati »za mizo« tudi tematiko raznolikosti ter vključenosti (v nadaljevanju D & I).

Opiši nam svoj delovni dan.

Zjutraj približno uro časa ob kavi namenim novicam o farmacevtski industriji in stroki. Sledijo pregled elektronske pošte in timski sestanki, ki so zadnje leto zgolj virtualni, skupine ljudi pa so odvisne od teme ali lokacije, kjer se določeni projekt izvaja. Čas kosila je vedno namenjen hrani; včasih je to krajši odmor, a le redko se zgodi, da ga »povozi« kaj drugega. Vsak dan se v mojem urniku znajdetaj vsaj ura ali dve za osredotočanje, ki je namenjeno ustvarjalnemu delu – ustvarjanju predstavitev, pripravi na sestanke ali kratkim videoklicem s sodelavci, kjer se pogovorimo o težavah in možnih rešitvah. Vsaj enkrat na teden imam v koledarju rezervirane štiri ure za dodatno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje, trenutno se usposabljam za moderatorja novega Novartisovega razvojnega programa za vodje.

Kako bi opisal svoj slog vodenja?

Moje izkušnje vodenja v osnovi izvirajo iz vodenja interesnih skupin – skupin posameznikov, ki so se zbrali, da naredijo nekaj več. S tem mislim na izraz »prostovoljno delo in prostovoljci«, kjer način vodenja že v osnovi ne more delovati direktivno in poveljujoče, temveč temelji na opolnomočenju posameznikov s pomočjo resničnih življenjskih

zgodb, ki navdihujejo z energijo in željo po spremembah na bolje za tiste, ki to najbolj potrebujejo. Ko se v ljudeh prebudi ta želja po pomoči, si kot vodja zarisal pot, sledi le še usmerjanje, ki omogoča rast posameznika (aktivno poslušanje, coaching, mentorstvo, sponzorstvo) in odstranjevanje ovir. Tak stil vodenja je precej bolj svoboden, vendar pogojen z veliko odgovornosti vseh vpletenih – odgovornosti razumevanja vlog, ciljev, načinov sodelovanja in doseganja pričakovanih rezultatov.

Pred dvema letoma si prevzel vodenje pobude Raznolikost in vključenost v Novartisovi diviziji za Tehnične operacije in globalno kakovost. Predstavi nam prosim cilje in dejavnosti oddelka.

Namen funkcije je vpeljava globalne strategije D & I v omenjeno enoto s sodelovanjem z izvršnim vodstvom divizije, kadrovske službe in skupino zanesenjakov D & I ter iskanjem načinov ozaveščanja o pomembnosti spoštovanja raznolikosti in možnostih, ki jih imajo posamezniki, da prispevajo k boljši vključenosti vsakega sodelavca.

Cilji so preprosti in podpirajo skupno vizijo kulture podjetja, kjer se zavzemamo za ustvarjanje vključujočega okolja, v katerem cenimo edinstvenost, spoštujemo raznolikost in spodbujamo sodelavce, da so najboljše različice samih sebe. Pravi izziv je pot do cilja – dejavnosti, ki doprinesejo k pravi spremembi in vplivajo na posameznika. Te dejavnosti se povezujejo z globalno strategijo D & I in podpirajo enakopravno zastopanje žensk na vodstvenih položajih, pravično plačilo za delo, skupnost LGBTQI*, invalide, rasno, nacionalno in

medkulturno raznolikost ter psihološko varnost, ki je temelj dobrega počutja in občutka pripadnosti zaposlenih. Poleg naštetih področij se v diviziji Tehničnih operacij in Globalne kakovosti dejavnosti osredotočajo tudi na pobude, specifične za skupine zaposlenih v proizvodnji in laboratorijih, saj zaradi narave dela potrebujejo več posluha za razumevanje dejavnikov, ki bodo tem skupinam omogočili bolj vključujoče delovno okolje. Vsaka našeta fokusna pobuda ima za seboj vrsto dejavnosti, bodisi enakih za vse države bodisi prilagojenih lokalnemu okolju. Napredek na področju D & I spremljajo kazalniki, ki ugotavljajo učinkovitost pobud in potrebe po prilagoditvah.

Zaradi pomanjkanja talentov na trgu dela se bo zelo osredotočalo na celostno izkušnjo zaposlenega, kjer bo kadrovska usmerjenost temeljila na izkušnjah posameznika skozi njegov celoten cikel v podjetju z namenom zadržanja talenta in gradnje znamke delodajalca.

V skupini Novartis si nedavno postal globalni vodja pobude LGBTQI (LGBTQI Equity Lead). Kako gledaš na pomen in vlogo glasnika LGBTQI v organizacijah?

Novartis je prvo farmacevtsko podjetje, ki se je leta 2018 javno zavezalo k spoštovanju LGBTQI standardov Združenih narodov za podjetja, in zato je vloga glasnika toliko bolj pomembna. Njen primarni namen je razumeti in odkrivati neenakosti, ki jih je deležna skupnost LGBTQI v delovnem okolju, in poiskati sogovornike ter rešitve, ki bodo spremembe sistemsko vpeljali v procese in kulturo organizacije.

Glasnik skrbi za ozaveščanje o trenutnem pravnem in socialnem stanju skupnosti v državah, kjer podjetje deluje, saj tudi v razvitih državah zakonodaja in z njo pravice manjšin zaostajajo za pravicami drugih, zato pogosto pride do napačnega razumevanja glasnika oziroma aktivista in vloge, katere namen je boj za enake pravice, odpravljanje diskriminacije in povečanje sprejemanja drugačnosti. Torej vsega, kar je samoumevna pravica »ostalim« državljanov.

Podjetja, ki se javno zavežejo k spremembam, lahko le z organiziranim delom, pobudami in dejavnostmi naredijo pomembne premike pri ozaveščanju skupnosti o raznolikosti znotraj in zunaj podjetja.



Si nekdanji član upravnega odbora Slovenske kadrovske zveze in organizacijskega odbora Slovenskega kadrovskega kongresa, katerega osrednja tema v 2022 bo prav raznolikost, vključenost in pravičnost (Diversity, Equity and Inclusion - DEI). Kakšen je tvoj pogled na pomen in vlogo DEI v organizacijah?

Vsebine D & I smo pripeljali na Slovenski kadrovski kongres že pred skoraj desetimi leti, danes pa se mi zdi, da so organizacije pripravljene narediti več in slišati primere praks, ki so se uveljavile na slovenskih tleh. Tema je prišla v ospredje, ker so danes na voljo številne raziskave in meritve, ki jasno dokazujejo pozitiven vpliv raznolikih timov na odločitve, inovacije in uspehe podjetij, in ker mlade generacije talentov to tematiko vidijo kot eno bolj pomembnih pri zaposlitvenih odločitvah. Pomembno se je zavedati, da raznoliki timi sami po sebi še ne zagotavljajo pozitivnih vplivov, temveč je za to potrebno še delovno okolje, ki omogoča vsem raznolikim posameznikom tudi vključevanje in doprinos. Tukaj ima D & I pomembno vlogo, saj prinaša dobre prakse varnih delovnih okolij, kjer se posameznik počuti tako dobro, da ima poleg ustvarjalnega okolja za kreiranje idej tudi prostor, kjer te ideje lahko deli z drugimi. Nikoli ne vemo, katera ideja ali pa njihov skupek bo ustvaril preboj za podjetje.

Podjetja, ki se javno zavežejo k spremembam, lahko le z organiziranim delom, pobudami in dejavnostmi naredijo pomembne premike pri ozaveščanju skupnosti o raznolikosti znotraj in zunaj podjetja.

Kako DEI vpliva na dolgoročni uspeh in vzdržnost organizacij?

Če naštejemo tri glavne elemente, ki vplivajo na uspeh organizacij, bi po vzoru cikla zaposlenega začel s privabljanjem in zadržanjem talentov ter navedel nekaj podatkov mednarodnih raziskav: kar 66 % iskalcev zaposlitev upošteva raznolikost in vključenost podjetja pri odločitvi, kje se bodo zaposlili,¹ več kot 30 % milenijcev je v zadnjih letih že zamenjalo organizacijo za tisto, ki je bila bolj vključujoča,² in kar 80 % vprašanih meni, da je vključevanje pomemben dejavnik pri izbiri novega delodajalca.³

Zadovoljni talenti in njihova produktivnost imajo seveda neposreden vpliv na uspeh organi-

zacij in raziskave pravijo, da imajo organizacije z vključujočo kulturo kar do osemkrat boljše poslovne rezultate,³ z zastopanostjo žensk na vodstvenih položajih za kar 34 % povečajo dobičke svojim investitorjem⁴ in imajo kar 35 % možnosti za boljše finančne rezultate, če gre za etnično raznolike skupine.⁵

Kot že omenjeno, raznolike skupine ljudi prinašajo tudi kognitivno raznolikost oziroma drugačne poglede in ideje, kar znatno pripomore k inovacijam v podjetju. Zato velja, da imajo podjetja z vključujočo kulturo kar šestkrat večjo verjetnost, da so inovativna,⁶ da timi, ki imajo raznoliko predstavnost spola, starosti in sprejemajo etnično raznolikost, kar 50 % boljše odločitve od homogenih timov⁷ in da zaposleni v podjetjih z raznolikimi timi v kar 70 % poročajo o tem, da je podjetje osvojilo nove trge.⁸

Če povzamemo vse skupaj, ugotovimo, da raznolikost, še bolj pa vključenost neposredno vplivata na talente v podjetju in njihovo zmožnost inoviranja, kar je v teh časih zagotovo poslovna formula, ki bi jo moral uporabiti vsak podjetnik. Pa jo resnično znamo ceniti in vpeljati?

Kako vpeljati DEI pobude v organizacijo?

Pogosto organizacije to prepustijo »interesnim skupinam zaposlenih«, ki kot skupina v sodelovanju s funkcijami v podjetju delujejo z namenom izboljšanja delovnega okolja. A le strast, volja in zagnanost teh skupin niso dovolj. Ključna za uspeh pobude je podpora vodstva, ki v D & I resnično verjame in je pripravljeno za to tudi nekaj narediti. Pobude, ki združijo posameznike, interesne skupine, funkcije in vodstvo, so močnejše, bolj vključujoče ter dosežejo večji uspeh. Svetoval bi, da organizacija oceni stanje z internimi ali zunanjimi vprašalniki, ki bodo dali vpogled v ključne elemente – kako D & I čutijo zaposleni, kako vključene se počutijo in katera so področja, na katerih bi po večinskem mnenju morala organizacija delovati. Tukaj je glas zaposlenih osnovni element vključevanja in naj bo vodilo, da strategije D & I ne gradi vodstvo podjetja, temveč naj pri njej sodelujejo vsi, saj bo tako tudi dosegala večje uspehe. Po identifikaciji ključnih elementov je treba pripraviti kratkoročni in dolgoročni načrt dejavnosti, poskrbeti za sredstva (ljudi in denar) in seznam deležnikov ter odgovornih oseb, ki bodo strategijo D & I promovirali, izvajali in skrbeli za njeno spremljanje ter spreminjanje skozi čas.

Opiši vlogo vodij in izobraževanja pri vzpostavitvi DEI v organizacijah?

Izobraževanje ima vlogo informatorja, saj služi kot element ozaveščanja in odkrivanja novih raziskav ter dokazov, ki podkrepijo teorije pomembnosti D & I in širijo obzorja vodij ter zaposlenih na področjih, ki so jim zaradi osebnih preferenc

tuja in včasih celo občutljiva. Odgovarjajo na vprašanja ali pa izzivajo stara naučena dejstva, ki smo jih bili deležni pri lastni vzgoji skozi kulturo ali socialno okolje. Vemo pa, da izobraževanje predstavlja le odstotek usvajanja znanja, zato je izredno pomembno, da naučeno nato tudi živimo in nam sčasoma pride v kri kot nekaj običajnega.

Tu imajo ključno vlogo vzornika vodje. A še preden lahko to vlogo živijo, je nujno, da s samorefleksijo ugotovijo, kako raznoliki so njihovi timi, kaj lahko spremenijo in kako zelo vključujoč je vodja pri svojem vsakodnevem vedenju. Vodja lahko uporabi izobraževanja, informacije in orodja kot podporo pri razumevanju tematike in samospoznavanju.

Vsak vodja vpliva na druge – bolj kot bo sam živel in izkazoval vključujoča vedenja, bolj bodo drugi opazili vplive, ki jih tako vodenje ima na tim, in sledili pozitivnemu toku sprememb. Pravi vodja bo take možnosti videl kot dolžnosti in jih tako skušal vsakodnevno uporabljati pri svojem delu ter se bo razvijal kot vodja.

V katerih kadrovskih procesih je še posebej treba biti pozoren na vzpostavitev DEI? Zaposlovanje, ocenjevanje delovne uspešnosti, sistem mentorstva?

Ne omejujmo se samo na kadrovske procese. Če tudi z njimi začnemo, saj imajo pogosto največji vpliv na zaposlene, je pomembno, da poskrbimo za vse »higienike« v svoji organizaciji.

Če želi podjetje pridobiti največ pri D & I, mora sčasoma vsak proces, storitev ali izdelek pogledati z vidika D & I in ugotoviti, ali koga izključuje oziroma ali je proces oziroma izdelek tak, da zadosti potrebam raznolikih skupin. Izven kadrovskih procesov je dobro pogledati pri procesih vodenja, upravljanja kupcev in dobaviteljev ter najbolj pomemben dejavnik – pripeljati D & I v primarne dejavnosti organizacije (npr. vključevanje raznolikih pacientov v kliničnih študijah farmacevtskega podjetja).

Če pogledamo osnovne kadrovske procese, ne moremo mimo cikla zaposlenega, ki se začne pri privabljanju raznolikih talentov v organizacijo: oblikovanje oglasov za vse spole, naslavljanje ali uporaba spolno nevtralnega besedila, zagotavljanje prilagoditev, če so potrebne, ipd. Pri zaposlitvi ne smemo zanemariti pravilne uporabe jezika, izrazov in vprašanj ter se moramo izogibati domnevam. Ko je talent v organizaciji, je treba poskrbeti za možnosti razvoja in razumeti elemente pravičnosti (Equity), kar pomeni, da nekateri potrebujejo nekaj drugega, da so lahko enakovredni. Najbolj vidni primeri so osebe z omejenimi gibalnimi sposobnostmi, ki pogosto potrebujejo prilagoditve, da lahko delo opravljajo enakovredno, ali pa programi, posebej ustvarjeni za skupine – npr. mentorstvo za ženske talente, ki omogoča

vključevanje v pogosto bolj moško vodstvo organizacije.

Zadovoljni talenti in njihova produktivnost imajo neposredni vpliv na uspeh organizacij in organizacije z vključujočo kulturo imajo kar do osemkrat boljše poslovne rezultate.

Ali sta meritokracija in vzpostavitev DEI v nasprotju?

To je mit, o katerem pišejo številni poznavalci področja D & I in govori o tem, da če želimo povečati raznolikost v timu, moramo znižati standarde ustreznosti in uspešnosti kandidatov. Ta mit lahko razbijemo že samo s pogledom na upravo nekega podjetja, ki je homogena, kar dokazuje, da organizacija ne deluje po načelu meritokracije in da bi v nasprotju ter želji po pravi meritokraciji imela raznoliko zastopanost uprave že po naravi. Hkrati taka ureditev nakazuje, da so predstavniki določenih skupin neprimerni za imenovanja, v resnici pa lahko večinskimi predstavnikom pripisemo privilegije, ki so jih deležni tisti, ki ustrezajo ozkim merilom trenutnega tipa vodstva in imajo boljši dostop do vodstva ter zato prednosti pri imenovanju na take položaje.

Meritokracija se pogosto uporablja kot izgovor za počasen napredek na področju D & I. Težava je v ozki definiciji »merita« (kaj je dobro) in ignoriranju, da je ocenjevanje v osnovi subjektiven proces, na katerega vplivajo naše individualne in skupinske pristranskosti.

Če želi podjetje pridobiti največ pri D & I, mora sčasoma vsak proces, storitev ali izdelek pogledati z vidika D & I in ugotoviti, ali koga izključuje oziroma ali je proces oziroma izdelek tak, da zadosti potrebam raznolikih skupin.

Torej, meritokracija gre z roko v roki z D & I pod pogojem, da je zagotovljena enakost izhodišča (vsi člani družbe imajo enake možnosti) in se zaveda elementov nezavedne pristranskosti pri definiciji standardov, merjenju in odločanju.

Kako vzpostavitev DEI vpliva na organizacijsko kulturo?

V primeru Novartisa je D & I resnično element, ki omogoča, da kultura podjetja lahko živi. Če pogledamo vrednote, kjer skušamo z navdihom vključevati svoje sodelavce in živeti svoje poslanstvo, moramo biti kot posamezniki vedoželjni in odprti za nova spoznanja ter se učiti stvari, ki nam do zdaj niso bile poznane. To nam omogoča, da z znanjem in izkušnjami prevzemamo odgovornost za svoja dejanja in tako postajamo opolnomočeni, da soustvarjamo prihodnost tima ter podjetja. Če vse to počnemo še z najvišjo stopnjo integritete, smo lahko vedno ponosni, da kar delamo, delamo iskreno in tisto, kar je prav.

Raznolike skupine ljudi prinašajo kognitivno raznolikost oziroma drugačne poglede in ideje, zato znatno pripomorejo k inovacijam v podjetju.

Kdo vse je bil tvoj mentor do zdaj in kakšno vlogo so mentorji imeli pri tvojem profesionalnem razvoju?

Na samem začetku kariere sem največ mentoriranja prejel od enega prvih vodij v prejšnjem podjetju. Metod Meh nikoli ni rekel, da je moj mentor, a je vedno vodil tako, da mi je pomagal najti strast in delo, ki me je veselilo, potem pa me povezal z ljudmi, ki so mi lahko pomagali to udejanjati. Pri slednjem stopi v igro mentorica Barbara Luckmann, ki sem ji hvaležen, da je temo D & I vselej pripeljala v vodstvene time in vprašala, kaj lahko naredimo.

V karieri sem imel kar nekaj mentorjev z različnih področij – večini pa je bilo skupno to, da so mi pomagali delovati v velikih matričnih organizacijah in s pravo mero navdiha, realnosti biti partner vodjem v podjetjih. Mentorji so bili in so še danes ključni pri mojem razvoju, saj razkrivajo meni neznana področja in delijo izkušnje na način spodbujanja ter navduševanja.

Katere kadrovske globalne trende si zaznal in za katere verjameš, da bodo imeli dolgoročnejši vpliv?

Poleg D & I, ki je uvrščen med prvih deset svetovnih kadrovskega trendov, je govora še o novih oblikah dela kot posledici pandemije, kjer bodo različne rešitve podpirale raznolike potrebe ljudi, hkrati pa reševale izgube na področju vključenosti in socializacije. Pri tem bodo imeli ključno vlogo trendi timov in razvoj vodij – kako bodo ti delovali ter skrbeli za timski duh in sodelovanje, upoštevajoč nove načine dela.

Zaradi pomanjkanja talentov na trgu dela se

bo sočasno s tem zelo osredotočalo na celostno izkušnjo zaposlenega, kjer bo kadrovska usmerjenost temeljila na izkušnjah posameznika skozi njegov celoten cikel v podjetju (redna skrb) z namenom zadržanja talenta in gradnje znamke delodajalca. V to bodo povezane dejavnosti, ki bodo podprle zdravje zaposlenih, svobodo individualizma in spoštovanje sočloveka ter človekovih pravic.

Ne nazadnje bomo vse omenjeno lahko veliko bolje izvajali in po potrebi prilagajali s pomočjo velike količine podatkov, ki so na voljo organizacijam. Trend je seveda, da jih znamo pravilno brati, razumeti in uporabiti.

Kakšni so tvoji profesionalni cilji v naslednjih petih letih?

Na področju D & I imamo v Novartisu pred seboj pomembno obdobje, ko bomo pogledali uspehe strategije ter dejavnosti zadnjih let in oblikovali načrt za nadaljevanje poti. Kultura in D & I se ne spremenita čez noč, zato je nujno, da vse, kar deluje, nadaljujemo in upoštevamo čas, ki je potreben, da elementi dosežejo vse zaposlene v tako velikem podjetju. Področje, ki se zelo povezuje z mojim trenutnim delom in me veseli, je vezano na razvoj in usposabljanje vodij v Novartisu, zato sem prepričan, da bom tako z elementi D & I kot tudi z drugimi vodstvenimi veščinami še več časa namenil usposabljanju novih generacij vodij v podjetju.

* Skupnost LGBTQI: lezbijke, geji, biseksualne, transspolne, kvir in interspolne osebe.

** V intervjuju je sogovornik uporabljal kratico D & I (Diversity & Inclusion), ki je trenutno odobrena »znamka« Novartisove pobude D & I in odraža naziv globalne organizacije D & I v Novartisu, ki vključuje E (Equity) kot enega izmed osnovnih elementov pobud za podporo in vključevanje manjšin.

Literatura in viri

- 1 *Glassdoor*, 2014.
- 2 *Unleashing the Power of Inclusion*, Deloitte, 2017.
- 3 *High-Impact Diversity and Inclusion: Maturity Model and Top Findings*, Bersin by Deloitte, 2017.
- 4 *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, 2004.
- 5 *Why Diversity Matters*, McKinsey & Company, 2015.
- 6 *High-Impact Diversity and Inclusion: Maturity Model and Top Findings*, Bersin by Deloitte, 2017.
- 7 *Inclusive Decision Making Increases Performance Of Diverse Global Companies*, Cloverpop, October 2017.
- 8 *Innovation, diversity and market growth*, Center for Talent Innovation, 2013.

INTERVJU Z DR. ANNAMARIE GORENC ZORAN

MENEDŽERJI DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU

WELLY je triletni projekt, ki ga sofinancira program Evropske unije Erasmus+. Gonilna sila projekta je redna profesorica dr. Annmarie Gorenc Zoran, ki se trenutno ukvarja z razvojem in pilotskim usposabljanjem za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, ki bo med drugim spodbujal tudi njegovo široko prepoznavnost na evropski ravni.

Projekt KA202 po razpisu Erasmus+2019, Ključni ukrep 2 - Strateška partnerstva na področju izobraževanja in usposabljanja, z naslovom: WELLY-Uvedba profila menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, se skupaj s partnerji iz Grčije, Italije, Portugalske in Španije, že dve leti izvaja tudi v Sloveniji.

Kaj obravnava projekt Welly, kateri so glavni cilji in katere dejavnosti se trenutno izvajajo?

Glavni namen projekta WELLY, ki ga vodimo na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, je oblikovati profil menedžerja dobrega počutja na delovnem mestu z namenom zmanjševanja stresa na delovnem mestu in seveda opremiti menedžerja z orodji, znanji in kompetencami. Skratka, projekt WELLY obravnava vpliv fizičnega in psihosocialnega delovnega okolja na zdravje in dobro počutje. Vsaka organizacija sestoji iz ljudi, ki so ključni za njegov razvoj in uspeh, zato je treba vanje vlagati in zanje skrbeti. Zato je ena izmed ključnih aktivnosti tudi faza pilotskega usposabljanja za Menedžerje dobrega počutja na delovnem mestu, ki ga trenutno izvajamo.

V okviru intelektualnega izida ste analizirali stanje o dobrem počutju na delovnem mestu v posameznih državah EU. Kakšni so bili izsledki analize v Sloveniji, še posebej v primerjavi z državami, ki so partnerice projekta?

Med državami, ki smo jih analizirali, so Italijani, Portugalski in Slovenci bili na splošno zadovoljni z obsegom nadzora in vključenostjo pri delu, pri Grkih, je bila najvišja vrednost zadovoljstvo z delom

Duševno zdravje mora biti organizacijska prioriteta, kjer voditelji oblikujejo okolje, ki je odprto in transparentno.

in pri Špancih, da so zadovoljni z načinom komuniciranja. Pri Slovencih je bilo najnižje zadovoljstvo z načinom komuniciranja delodajalca. Zanimivo je, da so rezultati raziskave pravzaprav pri vseh državah pokazali, da je kompetenca komuniciranja osebe, zadolžene za HR, ključnega pomena, ne le v smislu komuniciranja z ljudmi v organizaciji, ampak tudi komunikacija v vlogi mediatorja med ljudmi in menedžerji/voditelji. Seveda je to težje pri majhnih oz. mikro organizacijah, kjer po navadi to opravlja, vsaj po naših podatkih, računovodja, poslovni sekretar oz. celo sam direktor/lastnik. Vidik komuniciranja je tudi poudarjen v evropskem poročilu ESENER-3, kjer so pogledali tiste organizacije, ki so poročale o psihosocialnih tveganjih, in je 61 % teh organizacij odgovorilo, da so nepripravljeni odkrito govoriti o tako imenovanih psihosocialnih težavah.

V zadnjem obdobju se v organizacijah vse bolj zaznava povečanje stresa in duševne utrujenosti. Slovenija je v EU po obremenjenosti v službi na četrtem mestu. Čemu pripisujete omenjeni trend?

Vzemimo zelo znano metaforo telefona in baterije. Če želimo uporabljati telefon, mora baterija delovati. Ko se baterija izprani, telefon ne dela več. Tudi če želimo in prosimo, telefon ne bo deloval. Podob-

Za revijo HRM
FRANCI ČEČ,
direktor ZD Radeče

no je s človekom. Ko nalagamo zahteve, npr. slabi odnosi, pomanjkanje avtonomije, nadzora itn. se človeku baterija prazni. Vprašanje je, kako se baterija napolni? Odgovor na to je z viri oz. orodij, kot so avtonomija, socialna podpora, jasnost ciljev, znanje, varno okolje, upanje, optimizem itn.) Že sama percepcija, da imamo premalo virov in veliko zahtev (preveč tistega, kar nam prazni baterijo), lahko po podatkih študij povzročijo hipertenzijo, srčni infarkt, anksioznost, depresijo in druge bolezni. Podatki PSDT (2018–2021) kažejo, da je Slovenija po obremenjenosti na četrtem mestu, so predvsem opozorilo vodstvu in organizacijam, da so posledice povezane tudi s stroški organizacije. Ne govorim samo o odsotnosti z dela, ampak tudi o manjši produktivnosti, manjši kakovosti del s stranikami in na koncu tudi upada ustvarjalnosti in inovacij.

Vlaganje v duševno zdravje in dobro počutje je torej dobra naložba za delodajalce. Po drugi strani je že v Resoluciji o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 med ukrepi navedena krepitev in izboljšanje duševnega zdravja in dobrega počutja. Kaj potemtako lahko delodajalci naredijo na tem področju za svoje zaposlene? Katera orodja, vire in programe jim lahko zagotavljajo?

Velikokrat so omenjeni t.i. wellness programi, kjer se omogoči telovadba, fitnes, sodelovanje v ekipnih športih, masaže, timbuilding naloge, pravilna prehrana, sadje na delovnem mestu itn. Vendar ne smemo pozabiti, da obstajajo tudi enostavna orodja, kot so oblikovanje delovnega mesta, ki se ujema s kompetencami in željami ljudi, da zaposleni zastavijo lastne cilje in strategije; kot vodje, da smo vzornik in pokažemo, izkazujemo hvaležnost, izrekamo pohvale sodelavcem, pohvalimo organizacijsko kulturo, pokažemo iskrenost, odprtost do pogovora, ponudimo tudi avtonomnost, priložnosti za osebno rast itn. Ljudem v organizaciji ponudimo orodja, da odkrijejo svoj smisel, namen in ugotovijo svoje talente in potenciale. Gojimo in negujemo timski duh, dovolimo fleksibilno delo, pametno delo, delo na daljavo, če zaposleni cveti v takem okolju. Skratka, da sodelujemo z ljudmi v organizaciji in jim zaupamo. Najbolj bi pa poudarila promocijo dobrega počutja na delovnem mestu in ozaveščenost zaposlenih o tem.

V strokovnih krogih se vse pogosteje srečujemo s srečo na delovnem mestu. Kakšna je pravzaprav njena definicija?

Ni enotne definicije in poznamo kar nekaj definicij sreče in tudi sreče na delovnem mestu. Nekateri jo definirajo s čustvi (več pozitivnih in manj negativnih), razpoloženjem, stabilnostjo, iskanjem smisla, upanja/optimizma. Tudi pozitivni delovni odnosi

še dodatno vključujejo ugodje (kjer tudi izkazujemo hvaležnost), zadovoljstvo (nagrado za doseganje cilja), poštenost, zaupanje in aktivno poslušanje. Pri subjektivnem dobrem počutju pa študije razlikujejo med tako imenovanim zadovoljstvom ali hedonsko srečo, kjer so prisotna pozitivna čustva, zmanjšanje negativnih čustev in vsesplošno zadovoljstvo z življenjem. Recimo, ko izvemo, da bomo prejeli povišano plačo, smo lahko v tistem trenutku srečni, vendar pa, ko dobimo povišico nakazano, je lahko ta sreča že izzvenela. Druga pa je eudaimonska sreča oz. izpolnitev z življenjem, ki vključuje samosprejemanje, pozitivne družbene odnose, osebno rast, smisel življenja, avtonomijo, osebno izražanje oz. rast. Zadnjič sem poslušala, ko je linijska delavka na proizvodnem traku v pekarni rekla, da je 'Leonardo da Vinci' za piškote – to je njena sreča, smisel, strast. Nekateri argumentirajo, da obstaja pri sreči še tretja komponenta, in sicer psihološko bogato življenje, ker sta lahko tako hedonska kot eudaimonska sreča monotoni, enolični in je treba vključiti povezovanje in raznolike izkušnje. Ti različni pogledi na srečo so pomembni, ker ko merimo srečo na delovnem mestu, je pomembno, da vključimo oz. smo pozorni na te različne vidike percepcije sreče na delovnem mestu.

Pri vsakodnevni interakciji z zaposlenimi opazamo, da se ta velikokrat sprevrže v stresni verbalni spopad, sogovornika začnemo obtoževati, kriviti ... Katera so nova orodja in strategije za blaženje tovrstnih negativnih pojavov?

Ker smo ljudje, je poleg racionalnih odgovorov treba upoštevati tudi element čustev in našo podzavest. Pri reševanju konfliktov je najprej pomembno, da se zavedamo 'sprožilcev' – tako svojih kot drugih. Kaj so sprožilci – lahko so na primer denarnega izvora, strah pred nečim ali naša negotovost, da nam nasprotnik želi škodovati. Večina konfliktov izvira okoli neizpolnjenih psiholoških potreb po spoštovanju, priznavanju, nadzoru. Če je število in moč konfliktov več, pa se zmanjšujejo pozitivna čustva in povečujejo negativna čustva. Skratka, konflikt vpliva na negativna čustva. Ko ugotovimo, kateri so naši sprožilci, uporabimo pristope, ki preprečujejo stopnjevanje dane situacije, npr. da ostanemo mirni, ne jemljemo stvari osebno, preusmerimo negativno vedenje, poskušamo razumeti drugo stran, smo spoštljivi in ne sodimo; smo prepričljivi (asertivni in ne agresivni); predvsem, aktivno poslušamo in empatiziramo, da razrešimo konflikt. Obstajajo številna izobraževanja na temo reševanja konfliktov, izboljšanja komunikacije na delovnem mestu, vendar je izjemno pomembno, da se zavedamo, da mi ne moremo nadzorovati ljudi. Nadzorujemo lahko le sami sebe in kako se bomo odzvali ter na kakšen način bomo sodelovali z drugimi. Vsekakor pa velja, da čim hitreje rešimo spor, boljši bo izid.

Čeprav se danes srečujemo z epidemijo covida, pa se zdi verjetno, da bo njej sledila epidemija stresa. Bi se strinjali, da dolgoročne napovedi na tem področju niso ravno spodbudne?

Veliko organizacij, tako v Sloveniji kot tudi po svetu, se je spopadalo s stresom kot simptomom in ne kot povzročiteljem. Pri tem je treba ugotoviti, dognati, od kje izhajajo težave. Dodatno ne moremo več govoriti o stresu, ampak da je poudarek na duševnem zdravju. Svetovna zdravstvena organizacija je pred petimi/šestimi leti opredelila, da bo epidemija 21. stoletja stres, vendar pa imamo po lanskoletnih podatkih Združenih narodov zdaj vzporedno epidemijo duševnega zdravja, kjer je vse slabše duševno zdravje, sploh pri mladih oz. osebah, ki vstopajo na trg dela. Zdaj je izjemno pomembno poudarjati preventivo in ne le kurativo, kjer imamo trajnostno duševno zdrava delovna mesta. Kako to narediti? V članku, objavljenem v reviji Harvard Business Review, argumentirajo, da to naredimo s spremembo kulture, kjer so spremembe tako z vrha navzdol, kot od spodaj navzgor. Duševno zdravje mora biti organizacijska prioriteta, kjer voditelji oblikujejo okolje, ki je odprto in transparentno. Hkrati morajo organizacije usposabljati voditelje, menedžerje in vse ljudi v organizaciji o duševnem zdravju na delovnem mestu, kjer lahko ustvarimo psihološko varno okolje. Hkrati, da tudi ljudem omogočamo, da se med seboj pogovorijo, ustvarjajo neformalne skupine. Delovna mesta naj bodo tudi bolj trajnostno naravnana, kjer omogočamo fleksibilnost, promoviramo avtonomnost, razjasnimo, kje so meje in kakšna so pravila obnašanja glede komunikacije, odzivnosti in urgentnosti. In nazadnje še močnejše povezave, kjer je več priložnosti za »ena na ena« pogovore na relaciji nadrejeni-zaposleni; kjer je poudarek na empatiji in pristnosti. Zadnji podatki v literaturi pa nakazujejo na ne samo kratkoročne, vendar tudi dolgoročne psihološke posledice, predvsem v zdravstvu pri zdravstvenih delavcih.

V organizacijah opažamo, da vse premalo razvijamo elemente pozitivnega psihološkega kapitala npr. samozavest, optimizem, upanje, odpornost. Bi na tem področju veljalo narediti še kakšne dodatne napore?

Vsekakor! Poleg finančnega in človeškega/družbenega kapitala obstaja tudi psihološki kapital, ki ga napredne organizacije vključujejo v njihove prioritete. Pozitivni psihološki kapital močno predvideva dobro počutje na učinkovitost na delu in posledično na ustvarjalnost in inovativnost oz. konkurenčno prednost organizacije. Če imamo v organizaciji visoke vrednosti pozitivnega psihološkega kapitala, se to kaže v večji stopnji zadovoljstva pri delu, zavezanosti, dobrega počutja, ljudje v organizaciji imajo več dobrih rešitev za izzive, imajo pozitivna pričakovanja in tudi pozitivno se odzovejo na na-



DR. ANNAMARIE GORENC ZORAN

Še vedno velja, da če z ljudmi dobro delamo, jih spoštujemo in jih obravnavamo kot odraslega sogovornika, bodo ti organizaciji povrnili v večkratniku.

zadovanja. Kot organizacija lahko veliko naredimo, da se zavedamo teh konceptov, jih razvijamo in spodbujamo. Če spodbujamo pozitivni psihološki kapital, spodbujamo pozitivno delovno okolje, ki priznava moč in vrednote vsakega zaposlenega. Recimo pri 'samozavesti' vključujemo ljudi, da izkusijo uspeh, da opazujejo, kako drugi uspevajo, izvajamo mentoriranje, dajemo pozitivne povratne informacije. Pri 'upanju' recimo so to lahko cilji. Cilji naj bodo merljivi in dosegljivi, oblikuje naj jih sam zaposleni ali tim, da sprožijo notranjo moč, da cilj dosežejo. Pri oblikovanju ciljev je dobro, da se predvidi pot do izvedbe, da se cilje vizualizira in ne nazadnje cilj tudi preoblikuje, če se zanj porabi preveč časa in energije. Pri 'optimizmu', da se nau-

čimo sprejeti pretekle neuspehe, sami sebi oprostimo, da si ponudimo priložnosti, da smo v dvomih. Dodatna strategija je, da izražamo hvaležnost ne glede na to, ali imamo kakšen vpliv na dogodek ali ne, ter iščemo možnosti za prihodnost, ker z zanimanjem čakamo prihodnost in to čakanje obravnavamo kot pot, rast. 'Odpornost' pa se gradi skozi življenjske izkušnje ter zbirko strategij, kot so priznavanje osebnih virov, ki jih imamo, zmanjševanje tveganja neuspeha ali potencialnih stresorjev, ki imajo lahko nezaželen učinek. Nadgraditi je treba sposobnosti za spopadanje s težavnimi situacijami. Veliko lahko naredimo tudi z usposabljanjem, raznimi programi, kovčingom in mentoriranjem.

Katere so pglavitne naloge menedžerja za dobro počutje oz. kakšen je opis njegovega delovnega mesta?

Opravili smo raziskavo v sklopu intelektualnega izida 1 in 2, kjer smo opravili analizo študije primera, opravili intervjuje in izvedli ankete v petih evropskih državah ter ugotovili, da obstaja deset pglavitnih nalog, ki jih mora opraviti menedžer za dobro počutje, in sicer:

1. Ovrednotenje dejanskih razmer na delovnem mestu.
2. Ustvarjanje ugodnega in spodbudnega okolja.
3. Razvoj dobrih odnosov v organizaciji.
4. Vključitev najboljših praks s področij enakosti, raznolikosti in vključenosti.
5. Načrtovanje in izvedba ukrepov za pravično in zdravo delovno mesto.
6. Menedžment programov in storitev za dobro počutje.
7. Odgovornost za poročila o programu dobrega počutja z namenom zbiranja in analize podatkov oziroma informacij.
8. Sodelovanje z drugimi poslovnimi vodji z namenom preprečevanja bolezni in sočasno izboljšanja splošnega zdravja.
9. Predstavljanje rednih posodobitev in poročil o napredku prebivalstva in izboljšanja zaradi izvajanja zdravstvenih programov.
10. Odgovornost za dobro počutje, tako zaposlenega kot skupnosti.

Katera so ključna področja kompetenc?

V okviru raziskave WELLY smo določili kompetence, ki so potrebne za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu ter njegove naloge in aktivnosti. Ugotovljene so bile komunikacija, analitično in kritično mišljenje, vzpostavljanje odnosov, strateško in organizacijsko vodenje, čustveno vodenje, andragogika, metodologija prenosa in podpore znanja, menedžment invalidnosti in raznolikosti in tudi obvladovanje stresa in delovna sreča. Pomembne so tudi digitalne kompetence in znanje uporabe takšnih tehnologij za ustrezno izražanje idej ter usposobljenost za ravnanje z zdravjem in varnostjo ljudi, ne samo na delovnem mestu, temveč tudi pri

delu na daljavo ali pametnem delu (t.i. smartworking), kjer zlasti sodelovanje ekip/timov na daljavo spodbudi občutek pripadnosti in zmanjša občutek izoliranosti. Nujen pa je preplet organizacijske in vodstvene podpore. Pilotski program usposabljanja za menedžerje dobrega počutja na delovnem mestu vključuje vse te ključne kompetence.

Poteka testno usposabljanje za poklicni profil menedžerja za dobro počutje, ki bo omogočilo preizkus nekaterih ključnih vsebin. Ali bodo znanja, ki jih bodo udeleženci pridobili na usposabljanju formalizirana v obliki NPK ali v kakšni drugi obliki, npr. na podlagi sistema ECTS tudi v drugih državah članicah EU?

Po fazi raziskovanja in pilotiranja bo razvit model certificiranja za oceno kompetenc menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu. Vzpostavili bomo sistem pridobivanja ECTS točk s pomočjo usposabljanja za menedžerje dobrega počutja na delovnem mestu. Največja vrzel je, da se prilagodimo zahtevam drugih držav članic EU, da se omogoči enakovredno priznavanje kompetenc.

Pri 'samozavesti' vključujemo ljudi, da izkusijo uspeh, da opazujejo, kako drugi uspevajo, izvajamo mentoriranje, dajemo pozitivne povratne informacije.

Kaj bi bilo vaše sporočilo vsem tistim, ki so pri svojem delu odgovorni za delo z ljudmi?

Res je, da smo v tehnološki dobi, a se moremo zavedati, da so to le orodja in da je potreben poudarek na ljudeh. Najprej, da se zavedamo, da izhajamo iz sebe, svojih percepcij/zaznav in misli. Še vedno velja, da če z ljudmi dobro delamo, jih spoštujemo in jih obravnavamo kot odraslega sogovornika, bodo ti isti ljudje organizaciji povrnili v večkratniku. Posledično so organizacije bolj produktivne, učinkovite, ustvarjalne in inovativne in bodo (p)ostale organizacije prihodnosti. Vse več ljudi pa tudi išče, da se njihove vrednote ujamejo z vrednotami organizacije. Epidemija je organizacijam pokazala človeško plat posameznika (njihov dom, družino, hišne ljubljence, ko smo bili na videokonferenčnih platformah) in njihove izkušnje. Vodilni lahko izkoristijo to možnost, da podpirajo ljudi v celoti – torej podpirajo zaposlene tako v domačem kot tudi v poklicnem življenju. Tako bo nastala povratna zanka zaupanja in spoštovanja. Če investiramo v ljudi, ne pridobi le organizacija, ampak tudi družba v celoti.

INTERVJU Z MATEJO TIŠLER, KADROVSKO MANAGERKO LETA 2022

NEUTRUDNO VERJAMEM V DIALOG

Mateja Tišler je na Ljubljanskih mlekarnah preobrazila kadrovske službe in tako aktivno prispevala k velikim spremembam v kulturi podjetja. Spodbuja odprto, dvosmerno, dialoško ter transparentno komunikacijo, ki omogoča pot reševanju zadev, preden se ti oblikujejo v težave.

JASMINA SPAHALIĆ,
urednica HR&M revije

Mateja Tišler je ponosna na vzpostavitev Mlekarske akademije, s katero so v podjetju uspešno zvišali strokovno znanje zaposlenih, znižali fluktuacijo sodelavcev v proizvodnji in raven kakovosti. Mlekarska akademija je izredno pomembna za Slovenijo, saj nadomešča praznino po ukinitvi javnih formalnih izobraževalnih programov in smeri s področja mlekarstva, ravno tako daje dobre rezultate, da so jo znotraj skupine Lactalis razširili v več držav.

Že v uvodu smo omenili, da spodbujate odprto, dvosmerno in transparentno komunikacijo, ki omogoča pot reševanju zadev, preden se ti oblikujejo v probleme. Na kakšen način se tega lotevate?

Izhajam iz sebe in osnovne potrebe vsakega človeka, da se lahko izrazi. Ne bojim se tega, da ni vsakemu vse všeč, da lahko tudi kritizira, poudari, kar ni v redu. Ljudje v svojem bistvu želijo delati dobro in biti uspešni, to je tisto, kar želimo »izvleči« iz njih. Zato pa morajo biti slišani, ne pa nujno »uslišani«. To pomeni, da zaposleni lahko odprto pove, kaj je dobro, kaj ga motivira in po drugi strani, kaj ga ovira pri delu, kaj ga moti pri odnosih, kaj potrebuje. Če nekaterih zadev ne moremo uskladiti z željami zaposlenih, se trudimo, da skupaj z vodjem to pojasnimo. Bogatejši smo zato, ker izhajamo iz mnenj zaposlenih, jih povežemo in vključujemo v debate, in to kar povedo ter si želijo, poskušamo uskladiti s strategijo podjetja. V večini primerov je to win-win situacija.

Kako skrbite za agilni pristop pri svojem delu in zaposlenih?

Po domače bi rekla »stvari ne pustimo stati«. Kar koli se pojavi v zvezi z zaposlenimi ali morda tudi neka zadeva iz zunanjega okolja, se je takoj lotimo z diskusijo, s timskim iskanjem rešitev. Kadrovske službe imamo organizirane tako, da trije »HR partnerji« skrbijo vsak za svoje področje in so

takoj »na terenu«, ko se pojavi neka zadeva ali pa celo delujejo preventivno, saj so dnevno v stiku z dogajanjem v svojih oddelkih. To pomeni, da dektirajo težave, preden se razrasejo v zamere in konflikte. Prav tako zaznavajo potrebe zaposlenih, vodij in podjetja, ki jih naprej udeležujemo v kadrovske strategiji. Redno tudi merimo t. i. temperaturo, zavzetost zaposlenih, jih vključujemo v ankete, v fokusne skupine, da jim lahko z določenimi kadrovske pobudami pridemo naproti.

Iščemo podjetniški duh, proaktivnost in pa delavnost, pridnost.

Kaj so bili razlogi, da ste v podjetju strateško pristopili k spodbujanju in gradnji raznolikosti?

V kompleksni mlečni industriji, kjer so potrebni hitri odzivi, usklajevanje oddelkov na dnevni bazi, kako predelati mleko, ki ne glede na potrebe trga, pride v podjetje, je vsakdanje ključno sodelovanje. Čeprav bi vsak zaposleni naredil vse na svojem področju za dobro podjetja, pa včasih pride do nepotrebnih konfliktov, ki jih narekujejo navidezno različni interesi ali pa različni značaji. Bistveno je bilo, da poskušamo povezati ljudi, jim pomagati, da se razumejo kot osebnosti, se spoznajo tako osebno kot profesionalno. V ta namen smo oblikovali pobudo »Connect & Grow«, kjer je 150 zaposlenih spoznalo, da smo si različni v osebnostih in da se nihče ne vede tako »nalašč«, ampak da imamo različne načine izražanja. Tako smo podprli ovire, da se zaposleni ukvarjajo z dejanskim problemom in ne s čustvi, ki so ob tem nastali. Ker so bile povratne informacije zelo pozitivne, smo nadaljevali s projektom »Moč je v povezovanju«, izvedli več kot 50 delavnic na temo komunikacije in vrednot za prav vse zaposlene z namenom vzpostavljanja stika med ljudmi in zavedanja, da nas raznolikost bogati. Temu smo dodali še stro-



Foto: Dean Grgurica

kovne delavnice celostnih digitalnih veščin, vodenja in posebnih znanj.

Kateri bi bili vaši konkretni nasveti za podjetja, ki želijo strateško spodbujati raznolikost znotraj podjetij, pa morda ne vedo, kje začeti in kako se tega lotiti?

Vključevanje zaposlenih je po mojem prvi korak k vsemu. Bodisi s pomočjo anket in skupne priprave akcijskega načrta bodisi preko vodij, ki imajo delavnice s svojimi zaposlenimi in jih dnevno sprašujejo za mnenja, ideje. Zaposleni želijo biti slišani, tega se ne smemo bati. Nujna sta pogum in velikopotezno razmišljanje kadrovskega vodje, da se zgodijo premiki. Da pobude, kot so izobraževanja, delavnice ... prerastejo v pravo »gibanje«. Seveda pa morajo te pobude izhajati iz dejanske potrebe podjetja, npr. nekje je treba dvigniti raven inovativnosti, drugje digitalne veščine, nekje komunikacijo. V podjetjih, ki imajo zelo raznoliko strukturo zaposlenih, kot npr. mi, je pomembno vključiti zaposlene iz vseh ravni v te projekte, da so enakovredno obravnavani. Vsekakor pa mora biti najvišje vodstvo prepričano v to, da vključevanje zaposlenih prinaša samo dobro.

Kako se približate zaposlenim, ki nimajo el. pošte, računalnikov, pisarn? To so zaposleni, ki delujejo na področju nastajanja vaših proizvodov.

Sem zelo vesela tega vprašanja, saj temu res namenimo veliko pozornosti. Včasih slišimo »saj smo organizirali neko predavanje in nihče iz skladišča ali proizvodnje ni prišel«. Mi moramo priti k njim. To je bil preobrat, ki nam ga je uspe-

lo narediti, in ljudje ga cenijo. Tako smo npr. direktorjev nagovor zaposlenim preselili iz sejne sobe v poslovno stavbo, v več mest v proizvodnji, v skladišče in tudi na drugo lokacijo. To je zahtevalo več truda in organizacije. Direktor je moral namesto enkrat ali dvakrat vse »odpredavati« najmanj petkrat. Vendar se to zelo obrestuje. V času covida-19 smo kupili tudi tablične računalnike, ki smo jih zaposlenim v proizvodnji dobesedno potiskali v roke, da so izvajali spletna izobraževanja, da so izpolnili anketo zavzetosti. Za novoletni nagovor direktorja, ki je v času »lock-downa« potekal po aplikaciji MS-Teams, smo v sodelovanju z IT-jem na več lokacij v proizvodnji namestili projektorje, nekje televizijske sprejemnike, spet drugje prenosnike, kjer je nekaj zaposlenih skupaj spremljalo spletna dogajanja. Za vsakega nam je mar, prizadevamo si, da bi prišli do vsakega. Za tak pristop je ključno, da imamo vodje timov v proizvodnji, skladišču »na svoji strani«. Delo z njimi, komuniciranje, transparentno obveščanje, in da jih preprosto prosimo za pomoč pri tej komunikaciji je ključno, saj so oni tisti, ki morajo sprejeti, da v tem času delavci ne bodo na mestu samem in da morajo prilagoditi proizvodnjo. Lahko rečem, da smo tu resnično dosegli najvišjo raven sodelovanja.

Ko zaposlujete nove sodelavce, kam usmerjate pozornost?

Preprosto, na vrednote. Strokovnost, izobrazba je sicer osnova, vendar glede na specifično panogo mora bodoči zaposleni veliko znanja pridobiti na delovnem mestu. Zato je za nas pomemben potencial, pravo razmišljanje in pa pristop k delu. Ambiciozno, zavzeto in na preprost način. Išče

podjetniški duh, proaktivnost in pa delavnost, pridnost. Ravno kar imamo v izdelavi novo blagovno znamko delodajalca, ki smo jo vzpostavili izhajajoč iz zaposlenih (150 vključenih v fokusne skupine). Pri tem smo prenovili celoten proces zaposlovanja, uvedli psihološka testiranja, naloge, tudi mala darilca v drugem krogu intervjujev, da se kandidatom zahvalimo za angažiranost. Poleg tega nam je anketa zavzetosti pokazala, da moramo izboljšati tudi proces uvajanja na delo. Tako uvajamo sistem buddyja in pa izboljšani mentorski sistem ter prav tako darila, vodnike za novozaposlene ob nastopu na delo.

Kaj je po vašem mnenju pomembno, da vodja oziroma delodajalec upošteva pri zaposlovanju mladih?

Pomembno je, da je struktura zaposlenih res raznolika, zato se ne bati zaposliti mladih brez izkušenj. Če so vrednote na pravem mestu in pa spodbudno delovno okolje, bodo mladi pridobili izkušnje ter potrebno znanje zelo hitro. Mlajše generacije na določen način zahtevajo več nazaj in nas »silijo«, da razmišljamo, kaj lahko še naredimo za ljudi. Iz tega izhajajo prednosti za vse, saj mladi ne hodijo v službo, ampak si želijo delati razliko, dodano vrednost. Delo mora imeti smisel, širši pomen, hkrati omogočati, da se zaposleni individualno izrazi in pa da delodajalec spoštuje tudi njegov prosti čas. Pri nas smo ugotovili, da moramo več narediti na zabavnosti. Tako smo odprli sobo za aktivni odmor z namiznim nogometom, pikadom ... nestrpnost pričakujemo tudi odprtje prenovljene restavracije, ki bo vključevala prostor za druženje z iniciativo »LM Caffè z mlekom«, kjer bodo potekale vodene debate za sodelovanje in reševanje izzivov med oddelki. Vodja naj posluša, sliši, vključuje in se pogovarja, ter si prizadeva vsak dan izboljšati »izkušnjo« tima, ne glede na starost. Individualen pristop, ne rigiden, in dialog.

Kakšen je vaš pogled v prihodnost? Kateri so ključni trendi na HR področju?

Trendov, o katerih berem v strokovni literaturi, je veliko, vsak pa ni za vsako delovno okolje. Lahko pa izpostavim naslednjega. Sem velika oboževalka digitalizacije, ki omogoča poenostavljanje administrativnih kadrovskih procesov ter sistemizira nekatere kompleksnejše. V ta namen smo vpeljali celosten pristop h grajenju digitalnih kompetenc zaposlenih po t. i. gap pristopu. Ovrednotili posamezne razdelane digitalne kompetence po ravneh za različna delovna mesta in jih primerjali z dejanskim izmerjenim znanjem zaposlenih. Po tem so sledila izobraževanja, ki jih zdaj redno izvajamo za novozaposlene in tiste, ki zamenjajo delovno mesto.

Digitalizacija, ki mora prinesiti optimizacijo časa na nalogah z manjšo dodano vrednostjo v HR-u, prinaša več časa, ki ga namenimo dejavnostim, ki so, če želite, še bolj bazične. To so pogovori z ljudmi,

mediacije, reševanje stisk, reševanje konfliktov. Prav tako pa več razmišljanja o strategiji podjetja in kako jo lahko oblikovanje kadrovskih pobud za posameznike, oddelke lahko podpre. Vsako leto se lotimo oblikovanja teh pobud, ki sicer izhajajo iz dolgoročnega načrta (LTP za tri leta). Letošnje leto bo pri nas »Leadership leto«. Oblikovali smo štiri različne programe, akademije vodenja, ki jih bomo obogatili s coachingom. Ponosna sem pa tudi na pobudo, ki je spet zrasla v »moji pisarni«, ko smo razmišljali, kako povezati ljudi, ki imajo nasprotujoča si mnenja in jih ta ovirajo pri sodelovanju. Rodil se je »LM Caffè z mlekom« - gverilska iniciativa, ki jo bomo izvajali sami in v strukturirani debati po metodi Karla Poppra, posedli za mizo po dva oddelka z nasprotujočimi si stališči glede določenega perečega problema v podjetju ter skušali doseči rešitev, zavezo. Neutrudno verjamem v dialog in da se že s poznavanjem ozadja drugega, marsikateri konflikti odpravijo. Pogovor nima bleščeče znamke in ni moderen trend, dela pa čudeže.

Kakšna je vaša »poslanica«, vaše sporočilo kadrovski skupnosti v Sloveniji?

Ko sem vprašala svojega direktorja ob nominaciji za kadrovskega managerja leta, kaj bo, če ne bom izbrana, ali bo razočaran, mi je odgovoril: »Z nazivom ali brez, ti si za Ljubljanske mlekarne kadrovske manager desetletja.« To mi je pomenilo res veliko in čutim globoko zadovoljstvo in hkrati ponižnost ter odgovornost za delo naprej. Verjamem oz. želim si, da bi vsak kadrovske vodje oz. zaposleni delal v svoji organizaciji tisto razliko, ki spodbudi tak odziv vodstva in tudi ljudi. Da smo komplementarni vodjem, da jih usmerjamo na pomembnost komuniciranja, vodenja, da dajo fokus na ljudi in da smo pri tem vztrajni. Nam je to samoumevno, vodje pa so po navadi v prvi vrsti strokovnjaki in nam »uidejo« na to področje ter pozabijo na vodenje, pogovor, ljudi. Kadrovske pobude, orodja in projekti npr. izobraževanje, delavnice, so pomembni in tudi velikokrat dajejo rezultate. Menim, da največjo razliko naredimo s t. i. nevidnim delom – skozi pogovore z ljudmi, nešetimi klici, posredovanji, majhnimi pozornostmi. Da smo v stiku s svojim timom in pa s tistimi, ki so »strateško naši«. Zame to konkretno pomeni z ostalimi direktorji in njihovimi timi, za kadrovske partnerje in vse v oddelku, za katerega skrbijo. Kadrovske strokovnjake dajejo velik pomen strateškemu pogovoru, ki spreminja. V knjigi »Talk: How Trusted Leaders Use Conversation to Power Their Organizations« Groysberg in Sling razložita pomen in moč teh pogovorov. Pri tem ne gre za pogovor ob kavi, ampak ima ta strateški namen. To nevidno delo skozi pogovor daje najmočnejše rezultate, saj se sprememba dogaja iz človekove notranjosti, intimnosti skozi vključenost in interakcijo.

OD TEKMOVANJA DO SODELOVANJA - OD BOJIŠČA DO IGRIŠČA

Uspešnost organizacij temelji na timskem delu, katerega osnova sta učinkovita komunikacija in sodelovanje ter ravno prav zdrave tekmovalnosti. Ta, tako kot v svetu športa, posameznike in skupine dodatno motivira, jih spodbuja k premikanju meja in doseganju vedno boljših rezultatov. Pri tem sta enako pomembna tako končni rezultat kot skupno učenje ter znanje in izkušnje, ki jih pridobivamo na poti do uresničitve cilja.



TATJANA KOLENC, razvijalka mentorske kulture in mentorskih programov, mentorica, ambasadorka mentorstva, vseživljenjskega učenja, voditeljstva prihodnosti in vključevanja, avtorica knjig

Sodelovanje v delovnem okolju se kaže v udeležbi zaposlenih pri sprejemanju odločitev, postavljanju skupnih ciljev in v reševanju izzivov. Sodelovanje pomeni tudi vzajemno delitev znanja, izkušenj, pristopov in orodij, prispevanje lastnih idej in sprejemanje predlogov in idej drugih ter skupno iskanje najboljših rešitev za vse. Bistvo sodelovanja je, da združimo znanja, veščine, sposobnosti in vrline nepopolnih posameznikov v odlične time in skupine, ki jih družijo skupne vrednote in cilji. **Zdrava tekmovalnost** v sodelovalnem delovnem okolju posameznike motivira in spodbuja k večji ustvarjalnosti in učinkovitosti. Usmerjena je v doseganje skupnih ciljev organizacije. Sodelovanje in tekmovalnost se torej ne izključujeta, saj so tudi največji talenti v organizacijah lahko uspešni samo v sodelovanju z drugimi. Podobno je v odnosu organizacij do okolja. Bolj uspešne so tiste, ki širijo in krepijo partnerske odnose z drugimi, kar se odraža v stalnem inoviranju in strateškem reševanju izzivov. Čeprav gre za konkurenta, s sodelovanjem in izmenjavo dobrih praks, drug drugemu pomagajo pri navorjanju trenutnih in predvsem prihodnjih izzivov dejavnosti v katerih delujejo, se skupaj odzivajo na spremembe, narekujejo trende in spreminjajo prihodnost.

Zakaj potrebujemo zdravo tekmovalnost in sodelovanje?

V vsakem posamezniku je nekaj tekmovalnosti, ki je pomemben dejavnik njegove ustvarjalnosti. V delovnem okolju **zdrava tekmovalnost** krepi ino-

vativnost, kreativnost in timski duh pod pogojem, da znajo sodelavci med seboj učinkovito komunicirati, voditi konstruktivne dialoge ter odprto in iskreno delijo svoje poglede. Ob jasno razmejenih vlogah in odgovornosti je preseganje pričakovanj posameznika spodbuda za celoten tim k doseganju še boljših rezultatov. Zaposleni so osredotočeni na doseganje skupnih ciljev vedoč, da bodo na ta način lažje dosegli tudi svoje osebne cilje s tem, ko se bodo s sodelavci vzajemno podpirali, se razvijali in napredovali. V okolju z zdravo tekmovalnostjo želijo vsi prispevati največ, kar lahko. To ni igra ničelne vsote (zero-sum game), temveč igra, v kateri so vsi zmagovalci in v kateri je vsakomur dana enaka priložnost. V takem okolju zaposleni vedo, kdaj morajo zaprositi za pomoč oziroma podporo in kdaj jo morajo ponuditi drugim, kar je ena največjih prednosti vsakega uspešnega tima oziroma skupine.

Sodelovanje in zdrava tekmovalnost, kot pogoja za uspešno delovanje vsake organizacije, se lahko razvijata samo v okolju z razvito sodelovalno kulturo in kulturo izmenjave znanj.

Ob poudarjanju pomena medsebojnih odnosov je, predvsem v manjših organizacijah, pogosto prisotno pojmovanje, da gre za veliko družino, ki jo označu-

jejo topli in pristni medsebojni odnosi in spoštovanje. Nevarnost pri takem pojmovanju sodelovalnega okolja je v odsotnosti zdrave tekmovalnosti, ki vodi v večjo učinkovitost. Ta je močnejše prisotna v okolju s skupinsko, ekipno miselnostjo, zaradi katere vsak čuti pravo mero pritiska, da vedno deluje po svojih najboljših močeh. Ne nazadnje smo v delovnem okolju profesionalci in ne družina, v kateri so posamezniki vključeni in sprejeti, ne glede na to, kaj in koliko naredijo.

Pri izgradnji kulture sodelovanja in izmenjave znanj je potrebna potrpežljivost, saj se morajo sodelavci na uvajanje novosti privaditi.

Sodelovanje tekmovalnost ohranja v okvirih, znotraj katerih lahko vsi rastejo in kjer nihče ne ogroža delovanja tima oziroma skupine. V sodelovalnem okolju zaposleni med seboj samodejno delijo vsa znanja in informacije, s katerimi razpolagajo. Prav tako delijo nove pristope, orodja, bližnjice, namige in trike, saj je cilj vseh, da si olajšajo delo, da lahko delajo manj in bolje, rastejo in se razvijajo kot tim in ne da tekmujejo med seboj za lastno slavo in doseganje lastnih ciljev. Na ta način vsi prispevajo k skupnemu uspehu, zasijejo v svoji edinstvenosti, krepijo svojo odličnost in uresničujejo lastne sanje. Saj poznamo rek »timsko delo naredi delo sanjsko«

Kako smo sodelovali in tekmovali včasih?

Za hierarhične (od zgoraj navzdol) organizacijske strukture je bilo značilno izrazito tekmovalno okolje. Zaposleni so si bili bolj konkurenti kot sodelavci. Med seboj so tekmovali celo tako, da so na zunaj delovali kot utelešenje moči in vzdržljivosti, da niso kazali svojih čustev, niso priznavali napak, da so delali čezmerno in delu dajali popolno prednost pred osebnim življenjem.

V izrazito tekmovalnem okolju so znanja, s katerimi je razpolagala organizacija, ostajala razpršena in nepovezana. Veliko je bilo skritega znanja, ker posameznikom niso bile dodeljene vloge, v katerih bi ga lahko v celoti izkoristili in nadgrajevali. Znanje je predstavljalo skrito moč posameznika, njegova delitev pa izgubo te moči. Enako je veljalo za koristne informacije, ki jih sodelavci niso delili med seboj, ker so sami želeli biti najboljši oziroma jih je bilo strah, da jih bodo drugi uporabili za lastno napredovanje.

K takemu okolju je odločilno prispevalo pomanjkanje medsebojnega zaupanja in odkrite komunikacije na vseh ravneh. Vodje so s svojimi sodelavci praviloma delili samo informacije, ki so bile nujno potrebne, da so ti lahko opravili svoje delo. Nekateri so se ob njihovem znanju in zavzetosti celo počutili ogrožene, namesto da bi več vlagali v lastno

znanje in razvoj. Redki so bili primeri vodij, ki so vodili z avtoriteto znanja in etičnega ravnanja in ne z avtoriteto moči, in ki so svoje znanje delili s sodelavci na spoštljiv način in se hkrati od njih tudi učili.

Komunikacija in sodelovanje med sodelavci sta bila odvisna od njih samih, redkokdaj je bilo spodbujeno s strani vodij oziroma delovnega okolja. Redne povratne informacije so bile prej izjema kot pravilo. Najpogosteje so se nanašale na neizpolnjevanje nalog in rokov, redkeje na pohvale in zahvale. Morda imajo prav zaradi tega v številnih sredinah še danes negativen prizvok, namesto da bi bila povratna informacija sprejeta kot priložnost za izboljšanje. Različne pobude in predlogi s strani zaposlenih so bili pogosto namerno ali nenamerno spregledani. Včasih so si jih prilastili sodelavci, velikokrat tudi nadrejeni. Rezultat? Pobude je posameznik raje zadržal zase, kar je bila škoda zanj in za organizacijo, saj je večina njih ostala neizkoriščena.

Kako sodelujemo in tekmujejo danes?

Organizacije, zavezane trajnostnemu poslovanju za širše dobro, se zavedajo, da je ključ uspeha v povezanosti in sodelovanju. Sodelovanje znotraj organizacije uporabnikom prinaša boljše izdelke in storitve, ker podžiga ustvarjalnost in inovativnost ter vodi k sprejemanju bolj premišljenih odločitev. Sodelovalna delovna okolja so tudi bolj učinkovita, uspešnejša pri privabljanju in zadrževanju talentov ter posledično izkazujejo boljše poslovne rezultate. Eno ključnih sider izgradnje sodelovalnega okolja je **kultura vseživljenjskega učenja** in sočasno z njo **kultura izmenjave znanj**. Njune ključne dobrobiti so psihološka varnost in blagostanje zaposlenih, spodbujanje k stalnemu nadgrajevanju znanj in njihovi delitvi, preprečevanje izgube plemenskega in ekspertnega znanja ter povečevanje kreativnosti in učinkovitosti zaposlenih, ko lahko resnično zaživi rek »delaj manj, delaj pametneje«.

Vodje morajo pripoznavati rezultate celotnega tima, kot tudi prispevke posameznikov in jih spodbujati, da si prizadevajo za skupni uspeh.

Pomemben dejavnik pri izgradnji sodelovalnega okolja sta tudi zaupanje in odprta komunikacija. **Zaupanje** ustvarja varno okolje, v katerem zaposleni lahko sprašujejo, ne da bi bili pri tem deležni opazk o neznanju, ali bi ostali brez odgovorov. **Odprta komunikacija** na vseh ravneh omogoča, da se znanja in izkušnje izmenjavajo horizontalno, med sodelavci na isti ravni, kot tudi vertikalno, med vodji in zaposlenimi. Zaposleni so spodbujeni k iskanju in podajanju povratnih informacij. Poveču-

je se medsebojno razumevanje in spoštovanje, ustvarja se skupnost, v kateri se vsak zaveda, da je pomemben del nečesa.

Odprta komunikacija na vseh ravneh omogoča, da se znanja in izkušnje izmenjujejo horizontalno, med sodelavci na isti ravni, kot tudi vertikalno, med vodji in zaposlenimi.

Kako v organizacijah graditi in negovati sodelovalno kulturo, kulturo delitve znanj in zdravo tekmovalnost?

Sodelovanje v delovnih organizacijah pomeni povezati zaposlene iz različnih delov organizacije, z različnih ravni odločanja, z raznolikimi znanji, veščinami in strokovnimi referencami v skupnem ustvarjanju, s ciljem boljšega izida za vse. Za to niso dovolj samo tehnični pogoji, institucionalna podpora in deklarativna podpora vodstva. Potreben je drugačen miselni pristop, spoštovanje prispevka vseh in vsakogar, odprtost do idej drugih in razumevanje ter zavedanje vpliva ravnanja posameznika na delo sodelavcev in na uspeh celotne organizacije. Prav tako ni dovolj, da se sodelovanje zapiše kot skupna vrednota, temveč jo moramo razumeti kot večino, ki jo morajo usvojiti vsi v organizaciji. Pri tem nam lahko pomaga šest ključnih tehnik: da se vsi naučimo več poslušati in manj govoriti, da krepimo sposobnost empatije, da znamo podajati in sprejemati povratne informacije, da znamo voditi in slediti, da jasno izražamo svoja mnenja in da v interakcijo z drugimi vstopamo z miselnostjo vzajemne koristi.

Napačno je razmišljanje, da nekdo, ki ima manj delovnih izkušenj ali ni strokovnjak na določenem področju, ne more prispevati ničesar koristnega.

Ključno vlogo pri vzdrževanju zdrave tekmovalnosti in izgradnji sodelovalne kulture imajo vodje, menedžerji, voditelji. Kakšna orodja in pristopi so jim pri tem na voljo?

- Voditelji morajo z lastnim zgledom pokazati, zakaj je timsko delo oziroma sodelovanje edina pot za dolgoročno uspešnost organizacije in posameznikov. Ko zaposleni vidijo, da vodstvo deluje kot tim, je to močna spodbuda, da sami ravnajo enako.
- Pomembna je stalna in transparentna komunikacija, ki pomeni delitev vseh relevantnih informacij, tudi morebitnih težav in izzivov, s kateri-

mi se sooča organizacija. Zaposleni naj s svojimi predlogi sodelujejo pri njihovem reševanju, s čimer se okrepi medsebojno zaupanje in pripadnost.

- Vloge in pričakovanja morajo biti jasno komunicirani na način, da bodo zaposleni razumeli svoje, kot tudi vloge sodelavcev in s tem pomen prispevka vsakega od njih v ustvarjanju skupne zgodbe. Razumeti morajo vizijo in poslanstvo organizacije in kako oni s svojim delom prispevajo k njenemu uresničevanju. Imeti morajo odprt dostop do vodij, da lahko zaprosijo za nasvet in podporo, kadar koli jo potrebujejo. Da lahko izrazijo svoja pričakovanja in pogled na njihovo vlogo v organizaciji, da opozorijo, če njihovi dosežki niso prepoznani in če njihov glas ni slišan.
- Vodje naj zaposlenim s svojim primerom pokažejo, da bodo z medsebojnim sodelovanjem hitreje osebno in profesionalno napredovali, si olajšali delo, lažje dosegali svoje cilje, si okrepili samozavest in samopodobo ter voditeljske veščine. Posameznike, ki odprto delijo svoja znanja in izkušnje naj spodbujajo, da za tako ravnanje navdušujejo tudi sodelavce.
- Vodje naj čim pogosteje izkoristijo moč povratne informacije. Iskrena pohvala ob vsakem najmanjšem dosežku na eni strani in nasvet, kje naj bo sodelavec bolj pozoren oziroma kje in kako se lahko izboljša, je največje darilo posamezniku. Sočasno naj vodje spodbujajo sodelavce k podajanju povratnih informacij, ki so dragocen vir idej za izboljšanje delovnega okolja in krepitev medsebojnega sodelovanja. Sprejemanje povratnih informacij s strani vodij pri zaposlenih krepi občutek cenjenosti in pomembnosti, ker sodelujejo pri uvajanju sprememb in sprejemanju odločitev.
- Vodje so tisti, ki skrbijo za zdravo tekmovalnost med sodelavci s tem, da izpostavljajo dosežke tima in skupine kot celote, pri čemer pa ne pozabijo na dosežke posameznikov. V vsakem timu se pojavi nekdo, ki izstopa, ki je boljši od drugih. Prav je, da vodja to prepozna in tudi javno poudari na način, s katerim opogumi druge, da so sposobni enakih ali še boljših dosežkov.
- Vodje naj javno izpostavljajo dobre primere sodelovanja v okviru organizacije. Ob tem naj opozarjajo na izjemne veščine posameznikov, s čimer se po naravni poti uvajata vrstniški coaching in mentorstvo, kar v posameznikih krepi občutek odgovornosti za napredek in razvoj sodelavcev.
- Vodje naj odkrito govorijo o spodrseljajih in napačnih odločitvah s poudarkom na tem, kaj so se sami iz tega naučili in kaj se lahko naučimo vsi skupaj. Samo v takem okolju bodo zaposleni odkrito delili svoje ideje in izražali mnenja. Sodelavcem naj omogočijo pridobitev večšin učinkovitega medsebojnega komuniciranja, ki bodo

okrepile njihovo samozavest in sposobnost argumentiranja.

- Vsem sodelavcem morajo zagotoviti enake možnosti in glas vseh mora biti slišan. Napačno je razmišljanje, da nekdo, ki ima manj delovnih izkušenj ali ni strokovnjak na določenem področju, ne more prispevati ničesar koristnega. Enako velja za starejše zaposlene. Ozaveščeni vodje se zavedajo, da so pobude mlajših in izkušnje starejših enako pomembne za uspeh organizacije. Zelo koristna so srečanja za viharjenje možganov (brainstorming sessions), kjer so vsi, ne glede na formalni položaj, enakovredni in imajo eno samo nalogo, da predstavijo svoje ideje, ki lahko pripeljejo do pomembnih, inovativnih rešitev. Ena bolj učinkovitih metod je metoda »skupaj sam«, v kateri vsak zapiše eno ali več idej, nakar udeleženci skupaj izberejo najboljše.

Kultura izmenjave znanj je eno ključnih sider za izgradnjo sodelovalnega delovnega okolja.

- Novozaposlenim naj omogočijo sledenje izkušnemu sodelavcu (t.i. »Shadow Employee«), da lahko opazujejo, kako poteka odprta komunikacija, kako se izmenjujejo znanja, mnenja in ideje. S tem se močno poveča verjetnost, da bodo tudi sami prevzeli podoben način delovanja. Svoj prostor mora dobiti tudi mentorstvo, s pomočjo katerega organizacije odkrivajo, s kakšnim bogastvom znanja v resnici razpolagajo. Ob tem različne oblike mentorstva krepijo medsebojno spoštovanje in povezanost, razumevanje in pomen posameznih vlog pri uspehu organizacije, prispevajo k razvoju veččin upoštevanja drugačnih mnenj, spodbujajo kroženje znanja in izkušenj med zaposlenimi na različnih ravneh, krepijo razumevanje med generacijami in odpravljajo stereotipe, krepijo razumevanje pomena raznolikosti, sodelovanja in vzajemnega učenja.

Kako k zdravi tekmovalnosti in sodelovanju lahko prispevajo sami zaposleni?

Tako kot morajo zaposleni prevzeti odgovornost za lasten napredek in razvoj, morajo s svojim ravnanjem prispevati tudi k izgradnji zdravega tekmovalnega in sodelovalnega okolja. Tako, da

- se namesto na končni cilj osredotočijo na pot do cilja. Da se ne primerjajo ves čas z drugimi in ne iščejo navdiha samo v dosežkih drugih, ampak si postavijo lastne cilje in izberejo pot za njihovo doseganje. Učimo se od drugih, vendar ne poizkušajmo postati nekdo drug. Ostanimo avtentični in stremimo k temu, da postajamo vedno boljši na način, da z drugimi izmenjujemo znanja in izkušnje;

- z znanjem in izkušnjami pomagajo olajšati delo sebi in drugim. S tem sporočajo, da so njihovi predlogi namenjeni izboljšanju poslovanja organizacije kot celote in ne njim samim, zaradi česar bodo deležni ustrezne pozornosti in bodo z veliko verjetnostjo tudi implementirani;
- svoje odličnosti in veličine ne gradimo na zmanjševanju dosežkov sodelavcev. Bodimo pozitivni, veselimo se uspehov drugih in z njimi delimo svoje uspehe. Vsi imamo močno potrebo po priznanju s strani drugih. Zato tudi sami ne skoparimo s prepoznavanjem dosežkov drugih, z zahvalo za njihovo pomoč in podporo;
- ne bodimo zadržani pri podajanju povratnih informacij in jih tudi sami zahtevamo od sodelavcev in od vodij;
- ne bodimo zadržani pri razkrivanju svojih idej in pogledov zaradi strahu, da se bomo osramotili ali bili zavrženi. Če bomo svoje predloge predstavljali jasno in celovito, z vsemi pozitivnimi učinki in morebitnimi tveganji ter jih povezali s cilji organizacije, bodo z veliko verjetnostjo deležni pozitivnega odziva;
- preden podamo občutljivo povratno informacijo ali nov predlog oziroma idejo, zaprosimo za mnenje svoje sodelavce. Lahko jih celo povabimo k skupni predstavitvi, kar lahko da predlogu še večjo verodostojnost. Ob javnem pripoznavanju dosežkov v svojem odzivu ne pozabimo poudariti, da so ti rezultat skupnega dela celotnega tima ali skupine. Bodimo proaktivni in spodbujajmo medsebojno interakcijo. S takimi pristopi okrepimo medsebojno sodelovanje, neodvisnost, lasten vpliv in vidnost sodelavcev.

Zdrava tekmovalnost povečuje ustvarjalno vznemirjenje, učinkovitost in v delo vnaša igrivost.

Pri izgradnji kulture sodelovanja in izmenjave znanj je potrebna potrpežljivost, saj se morajo sodelavci na uvajanje novosti privaditi. Posebej tisti, ki imajo slabe izkušnje iz preteklosti, ali so delovali v okoljih, kjer je bilo medsebojno tekmovanje bolj cenjeno kot sodelovanje. Različne raziskave kažejo, da zdrava tekmovalnost povečuje ustvarjalno vznemirjenje, učinkovitost in v delo vnaša igrivost ter zabavo. Sodelovanje ne pomeni nujno manj navora, vendar bistveno izboljša kakovost dela. Zaposlene napolni z dodatno energijo, jih nagrajuje z občutki uspešnosti in jih opolnomoči. V sodelovanju z drugimi, zaposleni krepijo obstoječe in usvajajo nove veščine, prihajajo do novih spoznanj in dostopajo do skritih znanj, zaradi česar z veseljem prihajajo na delo in z navdušenjem sodelujejo pri postavljanju skupnih ciljev in pri njihovem doseganju.

INTERVJU Z JORGE SILVA

VODENJE PODJETJA JE ODGOVORNOST VSEH

Jorge Silva je eden izmed štirih soustanoviteljev argentinskega podjetja 10Pines, ki se ukvarja z razvojem programske opreme. Po svetu so prepoznani ne samo zaradi izjemno tehnično dovršenih produktov, ampak tudi zaradi načina vodenja in organizacije podjetja.

Podjetje je namreč popolnoma samovodeno in nima oddelkov, kot so HR, marketing, prodaja, ampak je organizirano v mrežo med seboj povezanih multidisciplinarnih timov. Vodenje podjetja je odgovornost vseh članov podjetja.

Z Jorge Silva smo se pogovarjali o organizaciji podjetja 10Pines, izzivih in težavah, hkrati pa tudi o nepričakovanih pozitivnih posledicah drugačnega načina dela.

Jorge, najprej najlepša hvala za vaš čas. Lahko za začetek poveste, zakaj ste se odločili, da bo vaše podjetje samovodeno?

Podjetje smo ustanovili leta 2009 z namenom, da ustvarimo delovno okolje, kjer se v prvi vrsti dobro počutimo. Skupaj z Alejandra Alfonso, Emilio Gutter in Hernan Wilkinson smo tako ustanovili podjetje 10Pines. Vsi smo razvijalci in zagovorniki agilnega načina dela in bili smo tudi del prvega večjega gibanja za agilnost v Argentini. Zato smo si želeli, da tudi svoje podjetje vodimo po načelih agilnosti in bolj osredotočeno na ljudi. Na začetku res nismo vedeli, kako naj se tega lotimo, kako naj načela agilnega dela preslikamo v vodenje podjetja, dokler nismo naleteli na knjigo Maverick (op. avtor Ricardo Semler). Knjiga nam je bila in nam je še vedno velik navdih, saj so vse ideje, ki smo jih imeli, bile implementirane v podjetje Semco. Tako smo počasi dobili občutek, da vemo, kako moramo začeti. Knjigo Maverick smo si vzeli za svojo »Biblijo« in v podjetje počasi začeli implementirati ideje iz knjige ter jih prilagodili na našo situacijo.

Trenutno teče dvanajsto leto od ustanovitve in nas je že skoraj 100. Imamo stranke v Južni Ameriki in v ZDA (tam ustvarimo 60 % prometa). Kar nas še posebej ločuje od ostalih podjetij v IT industriji, je naša fluktuacija zaposlenih, ki znaša 5 %, medtem ko je povprečje za našo industrijo v naši regiji med 25 % in 30 %.

Kako pa deluje samovodeno podjetje, kjer si zaposleni sami določajo plače in kjer so vse informacije popolnoma transparentne? Kako ste organizirani?

Našo kulturo in način vodenja najlažje povzamem s pomočjo treh stebrov, ki omogoča soodločanje, ki je naše glavno orodje. Pri odločanju namreč uporabljamo načelo »soglasja« in ne načelo konsenza. Pri soglasju gre za proces, kjer lahko ne daš svoje privolitve, ampak moraš imeti resnično objektivne argumente, kako bi določena odločitev škodila tebi ali podjetju. In nato se o tem pogovorimo in najdemo nov predlog.

Imamo tri komponente, ki soodločanje omogočajo, in to so: transparentnost vseh informacij, »Open management« - transparentnost vseh finančnih informacij in deljenje dobička.

Članom so dostopne vse finančne informacije, od stroškov, prihodkov in seveda plače vseh. Pri tem pa je pomembno tudi to, da so številke razumljive in ne samo dostopne, in temu posvečamo res veliko časa. Številke nenehno razlagamo, imamo izobraževanja o tem. Ni dovolj, da samo pokažeš številke, ker ljudje številke ne razumemo, ampak je pomembno, da se zavedamo informacij, ki jih številke prinašajo.

Vsako leto delimo 50 % dobička med vsemi, ampak ne po načelu vsem enako, ker to ni pravično. Skušamo biti pravični pri tem, zato imamo formulo za izračun deleža. Formula je jasna vsem članom. Kar pa je še posebej pomembno, je dejstvo, da lahko vsak član v podjetju predlaga drugačno formulo in o tem soodločamo. Seveda imamo še veliko drugih orodij, sploh je pomemben ritem sestankov. Imamo različne vrste sestankov, na nekaterih se pogovarjamo o dvigu plač, o predlogih, projektih ... Imamo tudi letni sestanek za načrtovanje, kjer sodelujejo vsi. Tukaj se dogaja, da si npr. Nekateri člani želijo potovati po svetu, zato poskušamo najti stranko v tisti državi, kamor bi potovali. Poskušamo narediti vse kar lahko, da najdemo

Za revijo HRM
NINA POZDEREC,
psihologinja,
certificirana Semco
Style strokovnjakinja
za napredne,
samovodene
organizacije, Switch to
eleven, d. o. o.



JORGE SILVA

skupni interes, ki je dober za podjetje in osebo, saj želimo, da so vsi čim bolj vključeni.

Sama izkušnja dela v samovodeni organizaciji je drugačna. Vsekakor je izziv in težave se pojavljajo tako kot v kateri koli drugi organizaciji. Zame je glavna razlika, da so ljudje srečnejši in da je okolje bolj pravično ter posledično bolj blagodejno za svet.

Kaj pa vam trenutno predstavlja največji izziv?

Eden od glavnih izzivov je rast oz. težave, ki jih rast s seboj prinese glede organizacije dela. Z rastjo moramo namreč ohranjati svoje glavne ideje, vrednote in poslanstvo, kar pomeni, da moramo zamenjati tehnike, orodja. Če hočemo biti samovodena organizacija, je način sprejemanja odločitev popolnoma drugačen, ko nas je 10 ali pa, ko nas je 80. Na začetku je seveda lažje, je manj ljudi, lažje so vsi vključeni. Zato smo morali postaviti določene postopke, smernice, kako sodelujemo kot skupina.

Drugi izziv je, kako razmišljati o bolj vključujoči organizaciji, predvsem zato, ker v naši industriji še vedno prevladujejo moški. To gibanje za bolj vključujočo industrijo je v Argentini v porastu in tudi mi si želimo k temu prispevati. Zato smo v podjetju ustanovili t.i. »Gender comitee«, ki je

namenjen temu, da so pravila, postopki, naše delo na splošno, čim bolj vključujoči. Trenutno tako pri nas poteka pripravništvo, ki je samo za dekleta in ženske. Želimo si, da bi čim več deklet vključili in navdušili za našo industrijo. In biti vključujoča organizacija je po našem mnenju trenutno res velik izziv za nas. Na tem izzivu delamo že več kot dve leti in priznamo, da se vsak dan naučimo nekaj novega in spreminjamo prepričanja, ki smo jih imeli prej.

Velik vpliv pri tem, kako vključujoči ste kot organizacija, je predvsem iskanje novih talentov. Kako to poteka pri vas, sploh glede na to, da nimate HR oddelka, niti osebe, ki bi bila temu polno posvečena? Kdo je odgovoren za iskanje in selekcijo novih zaposlenih?

Da, res je, nimamo HR oddelka. Naš postopek selekcije poteka v treh ravneh. Ob prvem intervjuju kandidatu razložimo kulturo in način delovanja podjetja, predvsem pa ga želimo spoznati. Nato sledi tehnična naloga, ki jo rešijo doma, brez časovnih omejitev. Na drugem intervjuju kandidat najprej pove, kako se je lotil naloge, obrazloži potek in odločitve, ki jih je sprejel. Če je naloga dobro rešena, sledi tretji intervju, ki pa dejansko ni intervju, ampak srečanje z zaposlenimi. Na tretjem »intervjuju« kandidat spozna čim več zaposlenih. Vzdušje je sproščeno, namen je, da se spoznajo med seboj. Po tretjem intervjuju sledi odločanje, ali osebi ponudijo zaposlitev ali ne - po načelu soglasij. Vsi sodelujejo pri zadnjem koraku in podajo svoje soglasje ali pa razloge, zakaj so proti.

Ideja je, da vsi lahko sodelujejo in izberejo svojega sodelavca. Težava pa je, oziroma naša opažanja so, da si skupina rada izbira podoben tip osebe. Zato imamo te posebne dogodke, pripravništva, ki jih imamo trenutno samo za ženske. V času selekcijskega postopka poskušamo vključiti več ljudi, da res dobimo bolj celostno sliko o osebi in nekoliko omilimo učinek skupine, ki išče sebi enake. Priznam pa, da nam ne uspe vedno.

V vašem podjetju je torej odgovornost vseh, da poiščejo potencialne kandidate, imajo intervjuje, izberejo osebo, zagotovijo onboarding in mentoriranje?

Če si član podjetja 10Pines (op. ne maram besede zaposleni, zato je ne uporabljam), moraš posvetiti svoj čas tudi vodenju in upravljanju podjetja. To je tvoja odgovornost, da poznaš podjetje, da si soodgovoren za odločitve, da se soodločaš in poveš svoje mnenje, kam želiš, da podjetje napreduje, se razvija in katere cilje zasleduje. Zato tudi delimo dobiček ob koncu leta. Seveda so člani različno zavezani svojim obveznostim vodenja podjetja, predvsem zaradi interesov, ki jih imajo in to upoštevamo. Ampak ideja je, da vsak (tako kot npr.

sodržavljan) prispeva k vodenju podjetja. Nekaterim je bližje iskanje in selekcija kadra, drugim finance, IT podpora ... Vsak si izbere nekaj, kar mu je najbližje, nimamo pa nikogar, ki bi bil v tej vlogi 100 %. Na primer, nimamo prodajnika, prodaja je odgovornost nas vseh.

Kako pa potem poteka prodajni proces, če nimate prodajnika, in to dejansko delate vsi?

Da, to je zanimivo, težko opredelim. Trenutno stanje je, da nam ni treba prodajati svojih storitev. Večinoma dobimo stranke s priporočili drugih strank. Trenutno imamo res dolg seznam strank, ki čakajo, da bodo lahko delali z nami. Po mojem mnenju je ključ v vključenosti. Če so ljudje vključeni in se obnašajo kot solastniki, se obnašajo drugače. Menim, da je najboljši način, da si zagotoviš, da je delo res dobro opravljeno, to, da so ljudje res vključeni, ne samo v projekt, ampak v celotno organizacijo. Upam si trditi, da imamo kulturo pripadnosti in predanosti in to se pozna pri strankah. To se kaže tudi v nizki fluktuaciji. Večini naših strank je všeč ravno stalnost naših članov in dejstvo, da smo res predani kakovosti. To ni ravno značilno za IT podjetja, ki imajo precej večjo fluktuacijo, kar povzroča težave tudi strankam. Zato se nam trenutno zdi, da je prodaja lahka. Ni nam treba »trkati na vrata« podjetij, vse kar moramo narediti trenutno je, da stranki odgovorimo na el. pošto.

Kako pa nove stranke ali pa novi zaposleni sprejemajo vaš način dela in organizacijo? Delo v sprintih je sicer v IT že precej normalno, hkrati pa je za stranke verjetno vseeno drugače, ker ste samovodeno podjetje? Kako je pri novo zaposlenih?

Imamo stranke, ki že delajo in hočejo delati na agilnem način. Agilnost in Scrum je postala nekaj popularnega. Je pa res, da opazamo, da stranke rečejo, da delajo agilno, pa se kasneje izkaže, da v resnici ne. Ampak večinoma stranke hočejo delati v Sprintih. Se pa zgodi, da imamo stranko, ki agilnosti ne pozna. Sam sem s tako stranko sodeloval in moja vloga je bila, da jim razložim in jih transformiram od znotraj. Trajalo je dve leti, skupaj smo delali na različnih projektih, ampak na koncu so razumeli vrednost agilnega pristopa in so tudi druge partnerje prosili, da z njimi delajo na agilnem način. To je bila zmaga zame.

Glede novozaposlenih pa prehod res ni težak. Imamo prednost, da so v naši industriji zelo mladi ljudje. Z organizacijo in načinom dela je po mojem mnenju tako, da če si npr. deset let delal v strogo hierarhičnem podjetju, kjer nisi imel možnosti odločanja, boš verjetno precej težje preklopil na samovodeno organizacijo kot npr. mladi ljudje, ki so na začetku kariere. Tudi pri nas imamo seveda

nekaj izjem, ampak dejstvo je, da če si dlje časa delal v na primer toksičnem okolju, potrebuješ veliko časa, da si opomoreš od tega in začneš zupati. Večina naših članov je mladih, pogosto je prva služba, zato se res hitro privadijo na sistem.

V IT industriji je značilno, da potrebuješ »senior« izkušen kader. Popolnoma razumljivo je, da brez težav dobite mlade, »junior« razvijalce. Kako pa je pri »senior« razvijalcih?

Trenutno je v naši industriji res težko dobiti izkušen kader. Ampak mi to težavo naslavljamo že od ustanovitve podjetja. Zelo veliko naših članov je z nami že od leta 2009 in so senior, saj imajo že več kot deset let izkušenj, hkrati pa vlagamo zelo veliko v razvoj svojih članov in sami »ustvarjamo« izkušene zaposlene, ki pri nas načeloma tudi ostanejo.

Kaj so bile po vašem mnenju najbolj nepričakovane, pozitivne posledice vašega načina dela?

Nepričakovanih, pozitivnih posledic je bilo več. Ta način dela je dejansko povzročil, da nam ni treba imeti osebe za prodajo. Način, kako delamo svoje produkte, je dejansko prodajni postopek, ki nam prinaša stranke. In to je nekaj, česar nismo pričakovali.

Druga nepričakovana posledica je samodoločanje plač. Vsi mislimo, da bodo ljudje samodejno hoteli imeti višje plače. Pa se to ne dogaja, sploh zato, ker imajo vsi vpogled v vse informacije podjetja, še posebej finančne. Zato so naši člani kritični do svojega prispevka, se primerjajo z drugimi, gledajo zelo odgovorno na podjetje.

Tretji nepričakovan učinek pa je upravljanje s stroški. Nam kot lastnikom podjetja ni bilo nikoli treba govoriti, da naj pazijo na stroške, da so na primer stroški podjetja previsoki. Kar je ravno obratno kot v drugih organizacijah, saj tam denar ni njihov. Ker delimo dobiček, si člani prizadevajo, da so stroški čim nižji, saj razumejo, da bo tako več ostalo njim.

Trenutno se v svetu veliko govori o samovodenih organizacijah, samoorganiziranih timih in veliko ljudi se sprašuje, kako začeti, sploh če je trenutno podjetje tradicionalno organizirano. Zадnje vprašanje je torej, kaj bi svetovali nekemu, ki ima trenutno tradicionalno podjetje in ga zanima samovodena organizacija?

Moj nasvet bi bil, da začnete z majhnimi koraki, si izberete nekaj osnov in na ta način preprečite pojav paralize zaradi ogromnega števila informacij. Najdite tista področja, kjer so spremembe lažje in kjer lahko začnete z majhnimi spremembami in počasi sprožite domino učinek.

**ROBERT KAŠE,**

redni profesor na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani,
govorec na strokovnih srečanjih in svetovalec na področju HR

POP HR IN ZATON NAJBOLJŠIH PRAKS

V pandemskem času so trendovske HR teme postale del glavnega toka pozornosti in rodil se je pop HR. Pop HR opozarja na aktualne teme, predstavlja izzive in ponuja možnosti, a daje malo konkretnih rešitev. Zmagovalne organizacije spremljajo trende, ki jih prinaša pop HR, a si skrbno izbirajo problematiko, ki se je lotevajo in razvijajo lastne rešitve.



V zadnjem času skorajda ne mine mesec, da se ne bi pojavila nova tema s HR področja, ki za določen čas na globalni ravni prevzame večino pozornosti. Se še spomnite nepogrešljivih delavcev pa veleodhajanja, velikega (ponovnega) razmisleka, hibridne organizacijske kulture, nevrrozličnosti in v času pisanja te kolumne popularnega, »titega odpovedovanja« s strani zaposlenih.

Običajno se teme pojavijo z lansiranjem udarnega in malenkost dvoumnega #ključnika, pronicljivim mnenjem enega od znanih HR vplivnežev, izidom knjige z eno- ali dvobesednim naslovom, presenetljivim raziskovalnim poročilom znane svetovalne hiše, privlačno kampanjo enega od poslovnih družbenih medijev ali pa vsega od naštetega po malo in v različnem sosledju. Ker smo

danes po Sinanu Aralu vsi po malem del hajp stroja, postanemo na takšne teme pozorni in se jim slej ko prej priključimo tudi v svojih razmišljanjih, objavah, komentarjih in pogovorih. Lažje se je namreč priključiti velikemu toku kot ustvarjati nove. S tem pomagamo hraniti in vzdrževati hajp, dokler se ta v skladu s svojim življenjskim ciklom ne izpoje in pride na vrsto nova

V zadnjem času so organizacije ob naraščajoči kompleksnosti načinov, kako zagotavljajo in oblikujejo delo ter kako ravnajo z zaposlenimi, postale tako specifične, da je uporabnost univerzalnih rešitev in predlog po načelu kopiraj-prilepi postala zelo vprašljiva. Potrebujemo poglobljeno razumevanje bistvenih principov dela z ljudmi in delovanja HR sistemov, saj bomo potem lažje presojali trende.

tema. Ko boste brali to kolumno, bo verjetno v zraku že naslednja ...

Da, tudi HR področje, tako kot številna druga, v zadnjem času deluje v skladu z načeli hajp stroja. Še več HR je postal popularen, trendi. Lahko rečemo, da danes sobivata tisti običajni HR, s katerim imamo vsakodnevno opravka v naših organizacijah, in pop HR, ki se odvija na globalni sceni družbenih in strokovnih medijev. Pop HR je v zadnjih dveh letih dobil večjo veljavo kot v preteklosti in postal bolj prepoznaven tudi v širši (strokovni in poslovni) javnosti. To se je zgodilo predvsem iz dveh razlogov. Kot prvič je pandemija in vsi izzivi, ki so bili povezani z delom in ravnanjem z zaposlenimi v tem času, to področje dvignilo v glavni tok pozornosti. In drugič, stalni presežek povpraševanja nad ponudbo dela, znanj in spretnosti je pozornost zainteresirane javnosti samodejno usmerjal na teme s HR področja. Pop HR je torej v pandemskem in post-pandemskem času dokončno dozorel. Čeprav pozornost splošne javnosti počasi prevzemajo druge teme in trendi (energetska kriza, geopolitične napetosti), pa pop HR v okviru svoje ciljne publike niza vedno nove teme, ki pritegnejo pozornost.

Pri tem se pojavlja vprašanje, koliko je pop HR uporaben za organizacije, ki hočejo zmagovati. Dejstvo je, da pop HR naslavlja teme, ki so globalno ak-

tualne, saj sicer ne bi bile deležne tolikšne pozornosti. Seveda pa to ne pomeni, da so relevantne in/ali aktualne za našo organizacijo oz. da bodo prenehale biti relevantne in/ali aktualne, ko se bo hajp podel. Ena od pasti, v katere nas pop HR lahko zapelje, je, da naslavljam teme, ki jih pop HR prinese na plano, medtem ko temam, ki niso trendi, so pa pomembne za našo organizacijo, ne namenimo dovolj pozornosti. Rekli boste, pa saj to se razume samo po sebi. Pa to ni čisto tako. Če vsi od vaših stanovskih kolegov govorijo o nekem HR trendu, če so kadrovske informacijski sistemi zasnovani z določeno logiko, če ponudniki kadrovske storitve ponujajo zgolj določeno vrsto rešitev, potem se bo težko upirati glavnemu toku. Pa bi se morali. Ker ni nujno, da je vse, kar je popularno, tudi uporabno in pisano vaši organizaciji na kožo.

Pop HR opozarja na trende in izpostavlja problematiko, a daje malo konkretnih rešitev, ki bodo uporabne točno za vašo organizacijo. Mogoče je to celo eden od skritih namenov obsežne industrije v ozadju pop HR-ja. Vzemimo za primer trend oblikovanja modelov hibridnega dela, ki je bil globalno izpostavljen po koncu prvih popolnih zapor javnega življenja. Pop HR je opravil veliko delo, ko je poudarjal pomen tega področja in glavne izzive, a hkrati dajal zelo malo neposredno uporabnih reši-

tev. Zakaj? Je v ozadju poslovni model, ki vam za reševanje teh izzivov poskuša prodati rešitve po meri? Morda, a to ni glavni razlog. V zadnjem času so organizacije ob naraščajoči kompleksnosti načinov, kako zagotavljajo in oblikujejo delo ter kako ravnajo z zaposlenimi, postale tako specifične, da je uporabnost univerzalnih rešitev in predlog po načelu kopiraj-prilepi postala zelo vprašljiva. Če nadaljujemo z zgornjim primerom: zmagovalne organizacije so na problematiko hibridnega modela postale pozorne v pravi fazi hajp cikla, se seznanile z glavnimi izzivi in možnostmi ter pripravile sebi lastno rešitev.

Nasvet za uspešno sobivanje s pop HR je zato naslednji. Najprej potrebujemo poglobljeno razumevanje bistvenih načel dela z ljudmi in delovanje HR sistemov, saj bomo potem lažje presojali trende. Trdni temelji so garancija, da ne bomo zapopadli svetlečih novih, a nepomembnih tem. Pop HR je zabaven in informativen, omogoča nam, da se povezujemo z drugimi strokovnjaki, zato mu sledimo. A v organizaciji se ne glede na hajpe, ki jih generira pop HR, lotevamo zgolj tiste problematike, ki je relevantna in aktualna za naše podjetje in okoliščine, v katerih smo. Ne nasedajmo in uvajajmo rešitve zgolj zato, ker so trendi, in ne kopirajmo slepo »najboljših« praksi, ker je verjetno, da niso najboljše prav za nas.