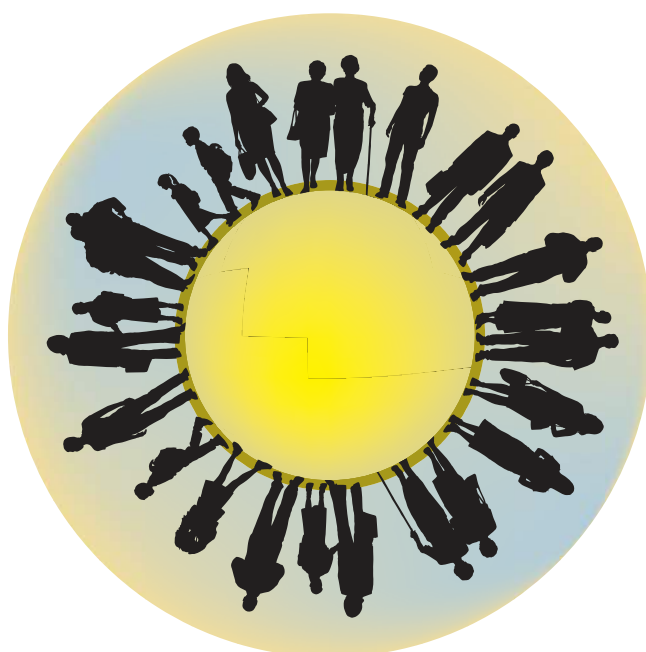


STROKOVNA REVIIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



Inovativni primeri kadrovske prakse

**(Ne)zavzetost zaposlenih:
letni razgovori – del problema ali del rešitve?**

**Moderirano srečanje skozi prizmo dodane vrednosti
za podjetje in udeležence**

Medgeneracijsko tiho znanje, ki ga ne smemo izgubiti





Vabimo vas na **intenzivno izobraževanje za vodje in vse, ki se ukvarjate s coachingom**



COACHING AKADEMIJA



Razvoj notranjih coachev

Akademija bo potekala **v 7 modulih:**

**12. oktobra, 19. oktobra, 9. novembra, 16. novembra, 22. novembra,
30. novembra in 12. decembra 2012**

v Veliki seminarški dvorani, Poslovni center Alta, Železna cesta 18, Ljubljana.

PROGRAM

1. modul:

COACHING V SODOBNIH POSLOVNIH SISTEMIH IN USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI

Bojan Brank

2. modul

ANALIZA RAZVOJNIH POTREB IN NAČRTOVANJE PROCESA COACHINGA

Dr. Danijela Brečko in Brane Gruban

3. modul

COACHING IN OPOLNOMOČENJE

Anton Majhen

4. modul

INDIVIDUALNI COACHING: IZ TEORIJE V PRAKSO

Karin Elena Sánchez

5. modul

4. STROKOVNA KONFERENCA O COACHINGU 2012

6. modul

COACHING V PRAKSI

Ksenija Špiler Božič in Bogo Seme

7. modul

ZAKLJUČNI ASSESSMENT

Udeleženci po uspešno zaključenem programu pridobijo certifikat »Usposobljen notranji coach«.

Osvojite veščine coachinga in se nam pridružite na Coaching akademiji!

INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana

Informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si

HRM-trendi: Zakaj HRM* (še) ni strateški partner



V zadnjem času nas že od vsepovsod zasipajo s študijami in trendi o HRM-področju. Razlog je seveda preprost: podjetja in organizacije obupno iščejo odgovore, kako obnoviti z globalno krizo porušene temelje upravljanja človeškega kapitala in sploh ravnanja z zaposlenimi (*HRM* = Human Remains Management*). Spoznanje, da se izdelki in storitve lahko posnemajo, tehnologija kupi, vendar so ljudje tisti, ki ustvarjajo

konkurenčno prednost in tako dodajajo vrednost, ni več deležno dvomov. Hkrati pa študije trendov odkrivajo tudi nerazveseljivo resnico, da se HRM-področju in HRM-ekspertom ni uspelo pozicionirati kot strateški partner managementu, kot ga je zdaj že davnega leta 1987 definirala gura HRM Dave Ulrich, letošnji nagrajenec za življenjsko delo HR Magazine s področja kadrovskega managementa.

Upravičeno se lahko sprašujemo, kaj je (šlo) narobe in ali imajo vsi ti novi globalni trendi ter perspektive relevantno vrednost za slovensko poslovno okolje, ki ga trenutno bolj zaznamujejo temeljna vprašanja reforme trga dela (mimogrede, kako reformirati nekaj česar ni – trga dela namreč). Poskus poiskati ustrezno optiko za slovensko HRM-okolje, se zdi kar misija nemogoče, saj mnogi vztrajno iščejo odzive na velike teme, strateške globalne izzive, namesto da bi se konfrontirali s precej bolj dnevnimi, praktičnimi in prvinskimi izzivi slovenskega okolja, kot so že »prastare« (vendar nikoli do konca implementirane) teme sistemskega uvajanja modelov kompetenc, prehoda od koncepta zadovoljstva k zavzetosti zaposlenih, integralnega upravljanja delovne uspešnosti ali celo že povsem nedolžne preobrazbe neustre-

znih letnih razgovorov. Dejstvo je, da nedorečena zakonodaja, potreba po velikem deležu »administrativnih« kadrovskega opravil in površna implementacija nekaterih vrst stare prakse kadrovskega managementa zahtevajo svoj davek – s pravimi temami se tako še nekaj časa ne bomo mogli ukvarjati tako, kot bi se morali, zato se je smiselno bolj posvetiti pragmatičnim, dnevnim težavam in pri njih zavihati rokave. Vendar to ne pomeni, da bi morali zato povsem zanemariti, kaj se dogaja v globalnem okolju, in ne iskati odgovorov tudi pri teh razsežnostih poklica, ki s(m)o se mu zapisali. Če bi torej izbirali osrednje globalne HRM-trende, ne bi bili daleč od resnice, če bi mednje uvrstili:

- razvoj voditeljev in institucionalizacijo voditeljstva,
- upravljanje talentov,
- zavzetost zaposlenih in
- strateško načrtovanje delovne sile.

Gotovo je naštetu relevantno tudi za slovenske kadrovske managerje, vendar bi med izzive zanje iz prakse odločno uvrstili še:

- strateško preobrazbo kadrovske arhitekture organizacij in prenovu kompetenčnega profila kadrovskega managerjev,
- rezultatno usmerjeno preoblikovanje kadrovskega procesov,
- upravljanje organizacijske kulture, ki trenutno zelo zavira uresničevanje poslovnih strategij, in
- sistemsko upravljanje delovne uspešnosti.

Za začetek bi predlagal, da se vsak kadrovski manager preprosto vpraša, ali s svojim delom prispeva, da »posli« v njegovi organizaciji potekajo čim bolj nemoteno, in ali rešitve povzročajo trenja ter ovire. Tako bo ugotovil, kaj nasloviti, sprostil ovire in spodbudil, da potenciali zaposlenih zaživijo, da so ti zavzeti in motivirani ter pripravljeni uresničiti njihove in poslovne cilje. Velike teme pa za zdaj raje prihranimo za druge, boljše čase.

Brane Gruban

* HRM (angl. Human Resources Management ali z obupnim slovenjenjem upravljanje človeških virov).

VSEBINA

STROKOVNA REVIVA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU
LETNIK 10, ŠTEVILKA 49, OKTOBER 2012



STRATEGIJE IN TRENDI

- 6 **Inovativni primeri kadrovske prakse**
- 11 **(Ne)zavzetost zaposlenih: letni razgovori – del problema ali del rešitve?**
- 15 **Moderirano srečanje skozi prizmo dodane vrednosti za podjetje in udeležence**
- 22 **Metulji, čmrlji in soustvarjanje prihodnosti – metode *Open Space*, *Pro Action Cafe* in *Future Search***
- 26 **Medgeneracijsko tiho znanje, ki ga ne smemo izgubiti**
- 30 **Z izkustvenim učenjem do sprememb**
- 36 **Spoznajmo sebe, da bomo bolje razumeli druge (drugi del)**

RAZNOLIKOST NA DELOVNEM MESTU

- 42 **Simbioz@ bo tudi v letu 2012 povezala generacije**

IZ DOBRE PRAKSE

- 46 **Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca po socialnih omrežjih – primer S&T Slovenija**
- 50 **Kompetenčni center za razvoj kadrov v steklarstvu**
- 54 **Sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju Trimo**

IZ RAZISKAV

- 58 **Sodobna kariera in pripadnost poklicu – primerjava med različnimi poklici**

66 SISTEMSKE POSTAVITVE V ORGANIZACIJAH

67 DELOVNI KOTIČEK V ANGLEŠČINI

ODMEVI

- 68 **Novost EF v Ljubljani: izredni program »FELU MBA«**
- 70 **Po 6. posvetu Urejanje delovnih razmerij v praksi**
- 72 **Slovenska kadrovska zveza uresničuje svoje poslanstvo**

74 PISALI BOMO

Inovativni primeri kadrovske prakse

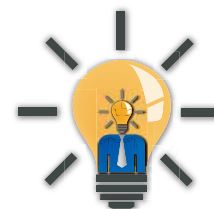
Mag. Janez Žezlina

6

V teh časih podjetja ustvarjajo dodano vrednost z znanjem in idejami, zato je treba v organizacijskih okoljih redefinirati kadrovske prakse, kako organizirati, motivirati in razvijati zaposlene. Kako nam pri tem lahko pomaga kadrovska funkcija, s ciljem sistematičnega razvijanja bolj inovativne, učee se in agilne kulture v podjetju?

Podjetja, ki s svojo kulturo resnično navdihujejo, namreč aktivno in stalno testirajo svojo kadrovske dobro prakso in nenehno izboljšujejo svoje odzive na vprašanje, kaj motivira zaposlene, ko se zjutraj zbudijo, kaj spodbudi njihovo domišljijo, iniciativo in strast. Najboljši vodje že razumejo, da njihova moč ni v tem, da izvajajo stalen nadzor nad zaposlenimi, temveč v tem, da zaposlene opolnomočijo in s tem spodbujajo svobodo, ustvarjalnost in proaktivno sodelovanje pri njih.

Za managerje, ki boste tako ustvarjali bolj agilno, sproščeno in ustvarjalno delovno okolje ter kulturo v podjetju, so koristni izjemne. S tem neposredno vplivate na ključne konkurenčne sposobnosti podjetja in tudi doseganje njegovega poslanstva ter vizije. In če se vprašate, kje začeti, je odgovor, začnite pri sebi. Ko boste spremenili svoj pogled na sebe, svoje vodstvene stile in sodelavce, se bo začela spreminjati tudi korporativna kultura okoli vas.



(Ne)zavzetost zaposlenih: letni razgovori – del problema ali del rešitve?

Brane Gruban

11

Bliža se čas za letne razgovore. Rutino najbrž poznate. Z zaposlenim se zaprete v sejno sobo ali pisarno, izročite mu obrazec in nato začneta dobro znani, že nekoliko klišejski pogovor. Najprej mu poveste nekaj pozitivnih misli o tem, kar počne dobro, še nekaj neprijetnih resnic o njegovih slabostih, vmes ali na koncu pa sledi še nekaj »adutov« o razvoju zaposlenega, ki pa utegnejo resno prizadeti njegov ego. Izidi? Praviloma zanemarljivi učinki, letargija in razočaranje, nezavzetost. Raziskava Reutersa pred časom je pokazala, da je kar 4/5 (78 odstotkov) zaposlenih v ZDA nezadovoljnih z letnimi razgovori z vodji. In to v državi, kjer imajo letni razgovori dolgoletno tradicijo, vodje pa so zanje praviloma usposobljeni. Ni čudno, da se iskanje svetega grala pri ravnanju z zaposlenimi, imenovanega »(ne)zavzetost«, nadaljuje. V čem je past, kaj je pri letnih razgovorih tako narobe, je »rutina« res neizogibna? So lahko manj osovraženi, manj boleči in manj stresna izkušnja za obe strani?



Moderirano srečanje skozi prizmo dodane vrednosti za podjetje in udeležence

Karin Elena Sánchez

15

Ko podjetja mrzlično iščejo nove pristope za ohranjanje tržne pozicije in razvoj, je obračanje k lastnim zaposlenim in opiranje na njihove potencialne logična izbira. Toda kako pri reševanju problemov, strateškem planiranju ali razvojnem projektu doseči vključenost zaposlenih, njihovo zavzetost, odgovornost, ciljno usmerjenost in hkrati ustvarjalnost, ki se bo kazala tudi v pozneje sprejetih odločitvah in akcijskih načrtih? Z moderiranim srečanjem, ki najučinkoviteje poteka pod vodstvom izkušenega in večšega moderatorja. Kaj sploh je moderiranje in kje ter čemu ga lahko uporabljamo? Kdo je moderator in katere so njegove temeljne kompetence? Kdaj izbrati moderirano srečanje in kdaj usposabljanje/izobraževalno delavnico? Kakšne so koristi oziroma dodana vrednost moderiranega srečanja za udeležence in naročnika, podjetje ali organizacijo?



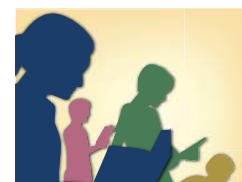
Medgeneracijsko tiho znanje, ki ga ne smemo izgubiti

Mirjana Ivanuša - Bezjak

26

Odhajajoči sodelavci iz podjetja s seboj »odnesejo« tudi mnogo znanja in izkušenj, ki so si jih pridobili na delovnem mestu. Pred vodji je velik izziv. Kako v času delavčevega delovanja v podjetju najti načine in motivacijo za prenos znanja na druge sodelavce?

Znanje, ki ni preneseno, je za podjetje izgubljeno.



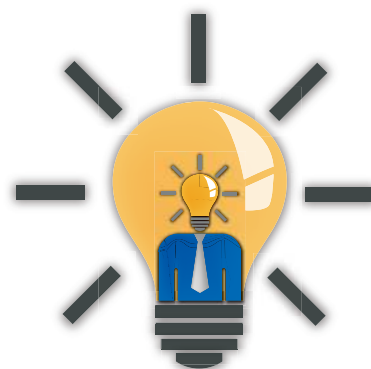
Inovativni primeri kadrovske prakse

Koristi, ki jih prinaša agilno, sproščeno ter ustvarjalno delovno okolje in kultura v podjetjih

V teh časih podjetja ustvarjajo dodano vrednost z znanjem in idejami, zato je treba v organizacijskih okoljih redefinirati kadrovske prakse, kako organizirati, motivirati in razvijati zaposlene. Kako nam pri tem lahko pomaga kadrovska funkcija, s ciljem sistematičnega razvijanja bolj inovativne, učeče se in agilne kulture v podjetju?

Podjetja, ki s svojo kulturo resnično navdihujejo, namreč aktivno in stalno testirajo svojo kadrovske dobro prakso in nenehno izboljšujejo svoje odzive na vprašanje, kaj motivira zaposlene, ko se zjutraj zbudijo, kaj spodbudi njihovo domišljijo, iniciativo in strast. Najboljši vodje že razumejo, da njihova moč ni v tem, da izvajajo stalen nadzor nad zaposlenimi, temveč v tem, da zaposlene opolnomočijo in s tem spodbujajo svobodo, ustvarjalnost in proaktivno sodelovanje pri njih.

Za managerje, ki boste tako ustvarjali bolj agilno, sproščeno in ustvarjalno delovno okolje ter kulturo v podjetju, so koristi izjemne. S tem neposredno vplivate na ključne konkurenčne sposobnosti podjetja in tudi na doseganje njegovega poslanstva ter vizije. In če se vprašate, kje začeti – začnite pri sebi. Ko boste spremenili svoj pogled na sebe, na svoje vodstvene stile in sodelavce, se bo začela spreminjati tudi korporativna kultura okoli vas.



Smo v obdobju, ko podjetja svojo dodano vrednost ustvarjajo z znanjem in idejami, zato je treba v organizacijskih okoljih redefinirati kadrovske prakse, kako organizirati, motivirati in razvijati zaposlene. Kako je pri tem lahko v pomoč kadrovska funkcija, s ciljem sistematičnega razvijanja inovativnejše, učeče se in agilne kulture v organizaciji?

Podjetja, ki s svojo kulturo navdihujejo, aktivno ter stalno testirajo svojo kadrovske dobro pra-

kso in nenehno izboljšujejo svoje odzive na vprašanje, kaj motivira zaposlene, ko se zjutraj zbudijo, kaj spodbudi njihovo domišljijo, iniciativo in strast. Najboljši vodje že razumejo, da njihova moč ni v tem, da izvajajo stalen nadzor nad zaposlenimi, temveč da sodelavce opolnomočijo in s tem spodbujajo več svobode, ustvarjalnosti in proaktivnega sodelovanja pri njih.

Zato si je zanimivo ogledati izkušnje podjetij, ki v njihovo delovanje že uspešno uvajajo tako ime-

novano organizacijsko demokracijo, ravno nasprotno tradicionalnim hierarhičnim sistemom, in se od njih učiti, kako lahko upravljamo podjetje tudi brez formalnih managerjev in vodij. Seveda se moramo pri tem zavedati, da je organizacijska demokracija možna le v sistemih, kjer je hkrati razvita splošna demokracija (organizacijska demokracija je samo njena podmnožica), torej tam, kjer so samoodgovorni in ucljivi, razmišljujoči posamezniki.

Sodelavce postavite pred vodje

Podjetje Morning Star je največji svetovni predelovalec paradiznika, znano zlasti po svojem inovativnem upravljalnem modelu delovanja podjetja brez managerske strukture (self management model). To podjetje je leta 1970 v Kaliforniji ustanovil Chris Rufer, ki je imel poseben pogled na to, kako bo v podjetju organiziral in razvijal talentirane zaposlene, s ciljem njihove čim večje učinkovitosti, pa tudi zadovoljstva pri delu. Njegov osnovni princip temelji na predpostavki, da smo najbolj srečni takrat, ko imamo nadzor nad svojim življenjem, in da v najuspešnejših podjetjih zaposlene ne vodijo drugi, temveč sodelavci sami koordinirajo delo, se spodbujajo, organizirajo in tudi nadzirajo (na podlagi osebnih zavez, danih sodelavcem).

Morning Star je podjetje, ki dosega dvoštevnične stopnje rasti zadnjih 20 let (in to v panogi, kjer je povprečna stopnja rasti okoli 1-odstotna) in kjer njegovi zaposleni nimajo vodij, ne nazivov in opisov delovnega mesta, kjer se sami s kolegi pogajajo glede ciljev ter meril njihovega doseganja in se tudi sami odločajo glede novih sodelavcev ter porabe denarja za določene projekte.

Najboljši vodje že razumejo, da njihova moč ni v tem, da izvajajo stalen nadzor nad zaposlenimi, temveč da sodelavce opolnomočijo in s tem spodbujajo več svobode, ustvarjalnosti in proaktivnega sodelovanja pri njih.

Sliši se bogokletno, najmanj pa anarhično, kajne?

Vendar tudi v tem podjetju obstaja svojevrsten mehanizem, ki dinamično usmerja delovanje podjetja in njegovih zaposlenih. Imenuje se CLOU (Colleague Letter of Understanding) – gre za osebno pogodbo vsakega zaposlenega, ki definira osebno poslanstvo (in kako se to povezuje s poslanstvom podjetja), opredeljuje delovne cilje oziroma zaveze, ključne aktivnosti in merila uspešnosti – vse to pa prekomentira in uskladi (oziroma izpogaja) z 10 do 12 ključnimi sodelavci iz tima (ki se imenujejo CLOU-sodelavci). Te osebne CLOU-zaveze so nato prenesene na intranet podjetja, kjer so vidne vsem in kjer se tudi sproti osvežujejo (glede doseženih ciljev, izvedenih aktivnosti), in so transparentna slika o delovanju oziroma zavzetosti zaposlenega. Rezultat tega je živ zemljevid organizacije podjetja, ki pomeni dinamično mrežo medse-

bojnih povezav med zaposlenimi in s tem definira organizacijsko strukturo, ki temelji na strokovnosti, dosežkih in odgovornosti zaposlenih. Ti tako ne napredujejo hierarhično po lestvici – njihovo spoštovanje, odgovornost in tudi stimulacija oziroma plača se povečujejo na osnovi njihovega prispevka (ki je viden vsem).

Podobno je pri implementaciji idej oziroma predlogov za izboljšave – te ne potujejo po vodstveni piramidi navzgor (kot navadno v »klasičnih« poslovnih sistemih), temveč se delijo in implementirajo med zainteresiranimi CLOU-sodelavci. Gre torej za sistem, ko nihče ni vodja in so vsi vodje – moč organizacije se ustvarja z močjo odnosov med zaposlenimi.

Jasne zaveze, dane zaposlenim, in hkrati povratne informacije o uspešnosti posameznikovega delovanja v timu (ocenijo jo sodelavci) po njihovih izkušnjah izboljšujejo posameznikovo samoiniciativnost, hitrost odzivanja na spremembe, pa tudi spodbujajo lojalnost, sodelovanje in zavzetost zaposlenih.

Zavedati se moramo, da je organizacijska demokracija možna le v sistemih, kjer je razvita splošna demokracija (organizacijska demokracija je samo njena podmnožica), torej tam, kjer so samoodgovorni in ucljivi, razmišljujoči posamezniki.

Posebnost transparentne delitve informacij z zaposlenimi je tudi v tem, da Morning Star vsaka dva tedna pripravi podrobno finančno poročilo o poslovanju podjetja, ki ga vidijo vsi zaposleni – gre za tako imenovano upravljanje brez skrivnosti (op. p. *no secrets management*). To je v učečih se organizacijah ena od pomembnih podlag za uspešno delovanje.

Roji namesto timov?

Oglejmo si še eno agilno kadrovsko prakso, ki deluje v smeri samoorganiziranja.

Roji so za nova delovna okolja tisto, kar so bili timi za starejša. Seveda timi ne bodo izginiti z organizacijskih zemljevidov, vendar pa kompleksnost, nepredvidljivost in hiperkonkurenčnost poslovnega okolja kar kliče po tem, da se bomo morali na probleme odzivati še veliko hitreje, predvsem pa bolj agilno. Raziskovalno podjetje Gartner Inc. je v svojih zadnjih raziskavah ugotovilo, da je rojenje (swarming) ena od ključnih sprememb na področju delovne prakse vse do leta 2020. Pri rojenju gre za delovni stil, katerega značilnost je preplet skupinskih aktivnosti, ki jih

Oglejmo si ključna načela delovanja v rojih.

- **Samoorganizacija:** pametni roji so skupine brez vodij. Delujejo na podlagi decentralizirane kontrole, reševanje problemov si razdelijo med seboj, zanje so značilne številne interakcije med posamezniki. Noben član v skupini drugemu ne govori, kaj je treba delati. Namesto tega ima vsak stalne interakcije z drugimi posamezniki v roju, dokler se ne oblikuje primeren vzorec delovanja roja.
- **Različnost znanja in kompetenc:** noben posameznik v roju nima vseh odgovorov (in tudi ne vidi vseh problemov). Če bi elitna skupina posameznikov v roju imela vse inpute, skupina ne bi prišla niti blizu tega, da bi realizirala vse potencialne. Za najboljši rezultat sta pomembna lokalno znanje in celo nekoliko naključnosti.
- **Posredno sodelovanje:** roji lahko funkcionirajo z le nekaj enostavnimi pravili: tako imenovano ločitveno pravilo s ciljem, da se preprečijo trki, kohezivno pravilo s ciljem, da se roji obdržijo skupaj, povezovalno pravilo s ciljem, da gre roj v natančno določeno smer. Roji delujejo na podlagi decentraliziranega obnašanja in komunikacije, tako kot je pri Wikipedii ter Intelpedii.
- **Prilagodljivo posnemanje:** slediti skupini je navadno nekaj negativnega, a se izkaže, da je v 9 od 10 primerov to pravilna odločitev. Prilagodljivo posnemanje podpira hitro komunikacijo, koordinacijo in sodelovanje. Gre za to, da veliko pozornosti namenimo posameznikom v skupini in da pazljivo spremljamo, kam gredo in kaj vedo. Seveda ima to lahko tudi negativno stran – da samo slepo kopiramo druge. Vendar pametni roji ne zanemarjajo individualnosti – ne pozabimo na načelo različnosti znanja.

lahko izvede kdorkoli, ki je na voljo in lahko prispeva dodano vrednost – gre za to, da se tim kreira hitro, obdela problem ali se posveti priložnosti, nato pa se spet razide.

Rojenje je agilni odziv na vse večje zahteve po aktivnostih *ad hoc*, ki čedalje bolj nadomeščajo strukturirane oziroma bolj birokratske situacije. Narava nam ponuja veliko odličnih primerov živalske inteligence, ki deluje v rojih – mravlje, termiti, čebele, če naštejemo le naj-

pomembnejše. Vsaka posamezna mravlja seveda ni najbolj pametna žival, če pa pogledamo, kako skupaj deluje kolonija mravelj, pa je rezultat drugačen. Znanstveniki zato natančno študirajo vedenje živali v rojih in tudi neverjetno skupinsko inteligenco, ki se tam pojavlja, in to prenašajo v poslovni svet. Podjetje Southwest Airlines, ki ga v nadaljevanju omenjamo kot dobro kadrovsko prakso, je idejo za njihovo sedežno politiko v letalu dobilo na podlagi študija komunikacije med posebno vrsto afriških mravelj.

Seveda timi ne bodo izginili z organizacijskih zemljevidov, vendar nam nove tehnologije omogočajo, da v sedanjem dinamičnem poslovnem okolju oblikujemo »človeške roje« s ciljem hitrega reševanja najzahtevnejših poslovnih problemov.

Sreča na delovnem mestu

Zelo zanimiv in uporaben je tudi princip *Happiness at Work* (op. p. sreča na delovnem mestu), ki ga uspešno uporablja tudi ameriška letalska družba Southwest Airlines (SWA). SWA je odličen primer uspešnega upravljanja kadrov in skupinskega reševanja problemov – v zadnjih dobrih 30 letih niso imeli odpuščanj in so bolj profitabilni kot tekmeči v letalski industriji.

Pri CLOU gre za sistem, ko nihče ni vodja in so vsi vodje – moč organizacije se ustvarja z močjo odnosov med zaposlenimi.

Oglejmo si nekaj primerov njihove dobre prakse s tega področja.

- SWA se osredotoča na opolnomočenje zaposlenih na podlagi skupnih ciljev, skupnega znanja in medsebojnega spoštovanja. Vsak zaposleni v SWA ve, kako njegovo delovno mesto prispeva k skupnim ciljem podjetja. Razumevanje povezav med različnimi delovnimi funkcijami v podjetju omogoča zaposlenim videti širšo sliko in bolje razumeti potrebe drugih delovnih mest, s čimer se krepi medsebojno spoštovanje in sodelovanje. V SWA se ceni vsako delovno mesto, ker prav vsako pripomore h končnemu rezultatu podjetja.
- Rotacije na delovnih mestih: pri SWA zaposleni pogosto menjajo delovna mesta. To sicer ne pomeni, da tisti, ki skrbijo za prtljago, začnejo pilotirati letalo, lahko pa spremljajo pilota pri njegovem delu, da vidijo, kako je videti takšno delovno mesto. Tudi piloti lahko zamenjajo z uslužbenci za pultom, vodstvo se poskusi pri delu v operativni, stvardi postanejo vodje. Tako bistveno bolje razumejo potrebe in težave

na drugih delovnih mestih. To je dobra podlaga za boljše medsebojno zaupanje ter spoštovanje ter s tem še boljše timsko delo in manj konfliktov.

- Letalska družba z ljubeznijo (op. p. *The Love Airline*): podjetje SWA zaposluje zaposlene predvsem zaradi njihove prijazne osebnosti in zaradi njihovih sposobnosti ter znanja. Njihov moto je: »Zaposluj odnos, usposablaj za razvoj večšin.« To je po njihovem mnenju tudi eden od razlogov, zakaj so uspešna in profitabilna letalska družba. Od nekdaj se namreč zavedajo, da so odlični rezultati posledica tega, da zaposleni uživajo in imajo radi svoje delo.
- Kaj pride najprej oziroma je za organizacijo najpomembnejše: zaposleni, stranke ali delničarji? To najbolje z besedami opiše Herb Kelleher, nekdanji glavni izvršni direktor družbe SWA, ki meni: *Ko predavam na poslovnih šolah ali skupinam analitikov, me vprašajo: »Kdo vam je v podjetju najpomembnejši deležnik? Zaposleni, stranke ali delničarji?« Že desetletja je moj odgovor enak in pri tem ni dileme. Če z zaposlenimi ravnaš pravično in spoštljivo, so zadovoljni, ponosni in pripravljeni vračati podjetju z obrestmi. Tak odnos izkazujejo tudi do strank, ki se z veseljem vračajo. In posel ni nič drugega kot to, da se ti stranke redno vračajo, zato so zadovoljni tudi delničarji.*

Dobra praksa medgeneracijskega sodelovanja

Če bi mladost vedela, če bi starost mogla!

Francoski pregovor

In če bi v organizacijah vedeli, koliko te organizacije dejansko že vedo: se pravi, koliko znanja in potenciala imajo, še posebej, če bi dali na skupni imenovalec znanje, izkušnje, informacije in potencialne vse generacij, ki delajo v podjetju. Stalna absorpcija in uspešna uporaba informacij, s trga (eksterne informacije) in od drugih ključnih deležnikov, še posebej pa zaposlenih (interne informacije), sta ključni za ohranjanje vitalnosti oziroma doseganje uspeha vsake organizacije. Dokler je organizacija dovzetna za nove informacije, jih sprejema in sistematično deli v svojem okviru, toliko časa ostaja vitalna, drugače postaja samozadostna, birokratsko vodena, rigidna in počasi, toda zanesljivo izgublja trajno konkurenčno prednost, ki dolgoročno bazira zlasti na zaposlenih, njihovih vrednotah, kompetencah in sistematični izrabi njihovega potenciala ter talentov, kot je razvidno tudi s slike

Zato je medgeneracijsko sodelovanje v

podjetjih še toliko pomembnejše. Tudi Slovenci postajamo vse bolj dolgoživa družba. Leta 2010 je bila povprečna pričakovana starost za moške 74 let, za ženske pa 81, trend pa je še vedno obrnjen navzgor. Istega leta je bilo pri nas 16 odstotkov vsega prebivalstva, starega nad 65 let, ta odstotek pa naj bi se do leta 2050 podvojil na 32 odstotkov. Staranje prebivalstva pospešuje še nizka stopnja rodovitnosti. Povsod po svetu se živi dlje, obenem pa se daljša tudi doba, ki jo bomo preživeli na delovnem mestu. Zato je za podjetja strateško pomembno, da sistematično razvijajo in promovirajo medgeneracijsko sodelovanje v delovnih sredinah, vendar je trenutna situacija pri nas še precej drugačna (vir: Listina o gibanju za medgeneracijsko sodelovanje v Sloveniji, 2009):

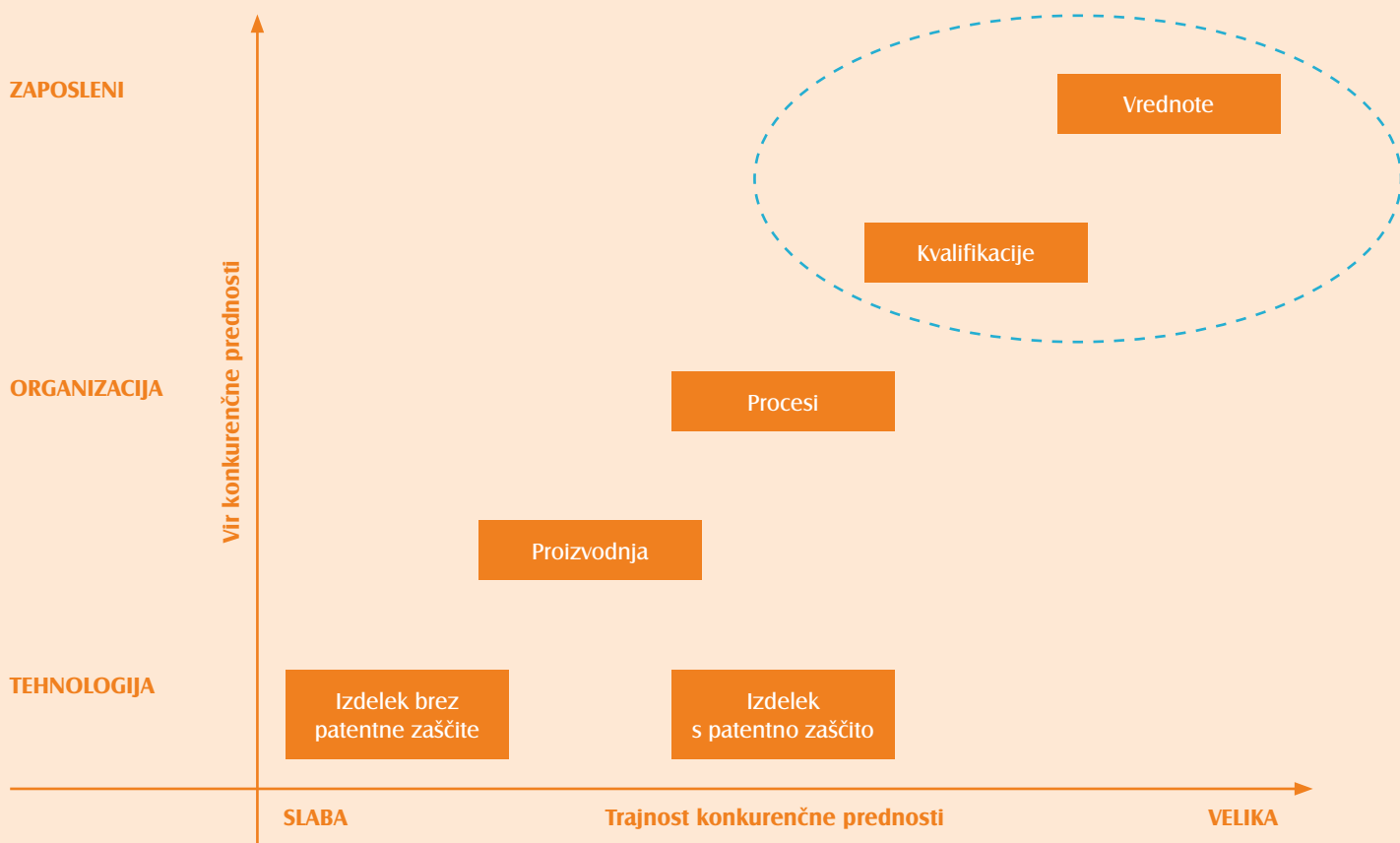
1. **Sodobne družbe ne izrabljajo dovolj potenciala vseh generacij in ne omogočajo, da bi vse generacije popolnoma in z medsebojnim sodelovanjem razvile svoje potencialne.** Mehanizmi za učinkovit prenos znanja med generacijami so slabo razviti in to je izguba za družbo kot celoto.
2. **Staranje še vedno prepogosto dojemamo kot negativen proces, gre pa le za eno obdobje v človekovem življenju s svojimi posebnostmi.** Za starost se je treba pripravljati vse življenje. Prepogosto se spregleda, da so za kakovostno življenje starejših odgovorne vse generacije in da vsaka uspešna družba temelji na kroženju tako imenovane odložene medgeneracijske menjave, od katere je odvisna blaginja družbe kot celote. Starejši so prepogosto breme za družbo, zanemarjamo pa vire moči, s katerimi bogatijo družbo in druge generacije.

Ustvarjajte okolja, podobna domačemu okolju, kjer zaposleni trdo delajo, vendar jim omogočite tudi zabavo. Vse več inovativnih podjetij v svojih pisarnah ustvarja tudi ustvarjalna pisarniška okolja, podobna domačim dnevnim sobam.

3. **Pri medgeneracijskem sodelovanju se pogosto pozablja na pomen vključenosti vseh treh generacij (mladi, vmesna (sendvič) generacija, starejši).** Medgeneracijsko sodelovanje mora izhajati iz dejavnega sodelovanja in komunikacije med generacijami na vseh področjih družbenega delovanja. V zvezi s kariernim razvojem mladih je pomembna tudi ugotovitev, da slovenska podjetja premalo skrbijo za prenos izkušenj, znanja in kompetenc s starejših managerjev na mlajše (Kohont, 2011).

Slika: Trajnost strateške konkurenčne prednosti (Simon, 2010)

Strateške konkurenčne prednosti – trajnost



Vir: Simon H.: *Skriti zmagovalci*, 2010.

Dobra praksa medgeneracijskega sodelovanja v organizacijah

Oglejmo si nekaj primerov dobre prakse medgeneracijskega sodelovanja v večjih mednarodnih podjetjih, ki so seveda osnova za razmišljanje in prilagoditev tovrstnih primerov kadrovske prakse tudi v naših organizacijah.

- V družbi **General Electric** so *senior managers* mentorji mlajšim zaposlenim, obenem poznajo tudi mentorstvo v obeh smereh (mlajši zaposleni so mentorji starejšim za nove tehnologije, ki je starejši ne obvladajo tako dobro), mentorje seveda strokovno usposablja, sistematično načrtujejo naslednike za ključna delovna mesta in pogosto uporabljajo rotacije na različnih delovnih mestih – z namenom boljšega poznavanja različnih delovnih procesov (Welch, 2001).
- Mešani projektni timi različnih generacij so značilni za multinacionalko Philips, ki je uvedla zanimiv kadrovski pristop za ra-

zvoj novih izdelkov za starejše (izdelke in storitve za tretje življenjsko obdobje so videli kot tržno nišo): v projektno razvojno ekipo so vključili upokojene sodelavce, ki so po eni strani dobro vedeli, kakšne so potrebe te generacije (ker so izhajali iz lastnih potreb), po drugi pa poznali procese in izdelke podjetja (dvojna dodana vrednost za podjetje).

Pri rojenju gre za delovni stil, katerega značilnost je preplet skupinskih aktivnosti, ki jih lahko izvede kdorkoli, ki je na voljo in lahko prispeva dodano vrednost – gre za to, da se tim kreira hitro, obdelava problem ali se posveti priložnosti, nato pa se spet razide.

- Podjetje **BASF** je z vidika kadrovskih in demografskih izzivov v prihodnosti uvidelo

13 ključnih internih projektov, pri katerih delujejo mešani projektni timi različnih generacij, ki rešujejo probleme, ki segajo na področja fleksibilnega delovnega časa, razvoja kadrov, ergonomike, pokojninskih shem v podjetju, načrtovanja kariere, upravljanja sprememb, družbene odgovornosti, zdravja in boljšega počutja na delovnem mestu.

- V družbi **Siemens**, ki ima več kot 400.000 zaposlenih v 190 državah, je sodelovanje ključna beseda (poleg spoštovanja različnosti in zaupanja) oziroma vrednota tega mednarodnega poslovnega giganta. Ključ v boljšem upravljanju velikega kadrovskega potenciala vidijo v tankočutnem in sistematičnem upravljanju dinamike med izkušenimi in energičnimi mlajšimi zaposlenimi. Zato morajo biti njihovi managerji sposobni voditi heterogene, multikulturne time. Eden od načinov, kako to dosežejo, je, da managerje, ki imajo tovrstne osebnostne kompetence (tako imenovani *mind set*), rotirajo po svetu, da delujejo kot mentorji in tako razvijajo nove voditeljske kompetence pri mlajših vodjih.
- Zanimivo in razmisleka vredno dobro pra-

kso medgeneracijskega sodelovanja ima tudi **Galeria Kaufhof** (veriga nemških veleblagovnic, del trgovskega sistema Metro), ki je prejela že več nagrad za različnim generacijam prijazno ureditev svoje veleblagovnice (od parkirišč, dvigal, osvetlitve do usmerjevalnih tabel) in tudi posebnih ugodnosti za stranke (od denimo osebnih svetovalcev za nakupe za slepe, osebne nakupne asistentke za stranke, individualne rezervacije terminov vodstva za potrebe strank itd.). Hkrati pa so v svoje kadrovske pristope uvedli več zanimivih programov in dobro prakso:

- uvedba internega strokovnjaka za demografijo, ki v podjetju promovira (in koordinira ter spremlja) medgeneracijsko sodelovanje in interno usposabljanje glede specifik različnih generacij v podjetju;
- implementacija posebej prilagojenega principa vseživljenjskega učenja za generacijo zaposlenih, starejših od 50 let;
- uvedba projekta *Prednost je v izkušnjah* (op. p. *Advantage of Experience*), pri katerem poseben pomen dajejo znanju, izkušnjam ter potencialu starejših zaposlenih in jih aktivno vključujejo v strateške projekte podjetja;
- za mlajše zaposlene organizirajo delavnice, na kateri jim razložijo, kako se približati starejšim oziroma kakšne so njihove potrebe, želje in specifične, s ciljem, da bi jih bolje spoznali;
- osredotočajo se na aktivno in celostno upravljanje zdravja ter dobrega počutja zaposlenih, ki vključuje veliko več kot fitnes; v tem programu ponujajo tudi aktivnosti za družabne stike različnih generacij in mentalno ter duhovno počutje, ergonomiko na delovnem mestu, zdravo prehrano in odvajanje od kajenja;
- koncept družini prijaznega podjetja je pomemben sestavni del njihove kadrov-

ske politike in vključuje delo za polovični (delni) delovni čas in možnost izrabe plačanega dopusta za nego sorodnikov.

Kot vidimo, sta rdeča nit opisanih primerov dobre prakse predvsem medsebojno spoštovanje in zaupanje med različnimi generacijami zaposlenih v podjetju, ki pa se največkrat poraja in razvija z medsebojnim sodelovanjem ter timskim delom.

Ustvarjajte okolja, podobna domačemu okolju

Ustvarjajte okolja, podobna domačemu okolju, kjer zaposleni trdo delajo, vendar jim omogočite tudi zabavo. Vse več inovativnih podjetij v svojih pisarnah ustvarja tudi ustvarjalna pisarniška okolja, podobna domačim dnevnim sobam.

Vsi poznamo primer sproščene in zaposlenim prijazne kulture Google.

Zanimiv primer je tudi primer internetnega podjetja iz Kalifornije Airbnb, ki zaposlenim omogoča te primere kadrovske dobre prakse, skladno z njihovo krilatico **Work hard – play hard**: organizacija prostočasnih aktivnosti med službo (tečajji joge ob torkih, žoganje ob četrtek) in zunaj službe (piknik na strehi njihovih poslovnih prostorov, tekmovanje zaposlenih v igranju kitare), zabavni dogodki (brkati ponedeljki, ko zaposleni nosijo umetne brke), domu prijazno obarvane pisarne (oprema v slogu dnevne sobe, spalnica, hiša na drevesu sredi pisarne – za sestanke ali spanje, ostanek odsluženega letala PanAm) – kljub temu njihovi internetni inženirji delo jemljejo resno in kažejo veliko stopnjo zavzetosti na delovnem mestu, hkrati pa domačnost pisarne in sproščena kultura spodbujata ustvarjalnost pri zaposlenih (v enem letu se jim je promet povečal za kar 800 odstotkov). Za managerje, ki boste tako gradili bolj agilno, sproščeno in ustvarjalno delovno okolje

ter kulturo v podjetju, so koristi velike. S tem neposredno vplivate na ključne konkurenčne sposobnosti podjetja in tudi na doseganje poslanstva ter vizije.

In če se vprašate, kje začeti, začnite pri sebi! Ko boste spremenili svoj pogled na sebe, svoje vodstvene stile in sodelavce, se bo začela spreminjati tudi korporativna kultura okoli vas.

■ **Mag. Janez Žezlina deluje kot partner, svetovalec in trener v podjetju Energos, področja njegovega delovanja so razvoj potenciala podjetij in njihovih vodij, upravljanje ključnih kadrov in usmerjanje osebnostrnega razvoja posameznikov.**

Literatura in viri

- Bersin, Josh. 2012. Agile Model of HR.
- Daryl, R. Conner. 1998. How to Create a Nimble Organization. Productivity Review.
- LaBarre, Polly. 2012. When nobody (and everybody) is the boss. Kirkpatrick, Doug. 2011. Beyond Empowerment: The Age of the Self-managed Organization.
- Kohont, Andrej. 2011. Vloge in kompetence managerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije – doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Listina o gibanju za medgeneracijsko sodelovanje v Sloveniji, 2009.
- Miller, Peter. 2010. The Smart Swarm: How Understanding Flocks, Schools, and Colonies Can Make Us Better at Communicating, Decision Making, and Getting Things Done.
- Simon, Herman. 2010. Skriti zmagovalci 21. stoletja. Planet GV.
- Welch, Jack. 2001. Straight from the Gut. Metrogroup spletne strani: <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/83583/Len/index.html>
- <http://haygroupnews.com/ve/ZZz3181GzLy61p-ca0/VT=0/page=7>, 2011
- <http://www.basf.com/group/chemistry-in-daily-life/work-life-projects>

(Ne)zavzetost zaposlenih: letni razgovori – del problema ali del rešitve?

Bliža se čas za letne razgovore. Rutino najbrž poznate. Z zaposlenim se zaprete v sejno sobo ali pisarno, izročite mu obrazec in nato začneta dobro znani, že nekoliko klišejski pogovor. Najprej mu poveste nekaj pozitivnih misli o tem, kar počne dobro, še nekaj neprijetnih resnic o njegovih slabostih, vmes ali na koncu pa sledi še nekaj »adutov« o razvoju zaposlenega, ki pa utegnejo resno prizadeti njegov ego. Izidi? Praviloma zanemarljivi učinki, letargija in razočaranje, nezavzetost. Raziskava Reutersa pred časom je pokazala, da je kar 4/5 (78 odstotkov) zaposlenih v ZDA nezadovoljnih z letnimi razgovori z vodji. In to v državi, kjer imajo letni razgovori dolgoletno tradicijo, vodje pa so zanje praviloma usposobljeni. Ni čudno, da se iskanje svetega grala pri ravnanju z zaposlenimi, imenovanega »(ne)zavzetost«, nadaljuje. V čem je past, kaj je pri letnih razgovorih tako narobe, je »rutina« res nezogibna? So lahko manj osovraženi, manj boleči in manj stresna izkušnja za obe strani?



Kaj so in kaj niso letni razgovori

Sprijazniti se moramo, da je takšen dialog med vodjem ter zaposlenim po definiciji in svoji naravi pač konflikt (razlika interesov in pričakovanj), »neudoben« in neprijeten. To pa ne pomeni, da moramo že takoj vreči puško v koruzo in opustiti ambicije, da bi proces bolje obvladali in načrtneje upravljali. Izvirni in izvorni greh (sočasno pa tudi rešitev) je v tem, da bolje razumemo, **kaj letni razgovori sploh so** in predvsem tudi **kaj niso**. Predvsem niso enkratno letno dejanje nadležnega izpolnjevanja rutinskega obrazca, ampak integralno **obvladovanje odnosov** med vodjem in zaposlenim skozi vse leto, in drugič, niso **iskanje soglasja** med vodjem in zaposlenim, saj

gre za **osebno percepcijo** obeh o ocenah delovne uspešnosti, kompetenc, razvojnih potreb in priložnosti ipd., ne za objektivne, znanstvene podlage ali dejstva.

Če zaposleni ne zaupajo v letne razgovore ali upravljanje delovne uspešnosti, ne bo zaželenih učinkov. Skratka, čeprav gre za najboljšo hrano za pse na svetu, nič ne pomaga, če je pes ne povoha.

Bistveno pri vsem je iskati skupno **razumevanje**, zakaj so pogledi ali ocene delovne uspeš-

nosti takšne, kot so. Če sprejmemo ta izhodišča, se lahko izboljšav pri letnih razgovorih lotimo drugače. In hkrati učinkovito naslovimo tudi poglavitno oviro – **zadrego z (ne)posredovanjem** uporabnih in koristnih **povratnih informacij**, česar je vodij še najbolj strah, saj se povsem odvečno, čeprav razumljivo, ukvarjajo s tem, kako se bodo zaposleni nanje odzvali in kako burno, kaj zamerili, se zaprli ali nekateri celo agresivno »ponoreli«. Coaching je za ta temeljni izziv posredovanja (neprijetnih) povratnih informacij našel učinkovite rešitve, o čemer nekaj več v spremnem delu tega besedila.

Z vidika poteka letnega razgovora je treba začeti veliko prej, preden se vodja in zaposleni znajdetata na »dogodku« v prosti sejni sobi. Začeti je treba na začetku celoletnega ciklusa s

Če sklenemo torej **nekaj temeljnih procesnih nasvetov in pravil** je za začetek več kot dovolj:

- da vodja in zaposleni opravita na začetku ciklusa **prilagodilni sestanek** in skupaj določita cilje ter pričakovanja glede delovne uspešnosti in način evalvacije dosežkov;
- da izvedeta **evalvacijo pred končnim sestankom** ciklusa letnih razgovorov (zaposleni se analizira sam, z mnenji in ocenami mu dodatno pomaga vodja);
- da se osredotočite na **pozitivna sporočila** uspešnim zaposlenim s poudarkom na njihovih prednostih in dosežkih.

Izogibajte pa se zlasti:

- **posplošenim povratnim informacijam**, ki jih nadomestite z metodo prenehati-začeti-nadaljevati;
- debatati o denarnem nagrajevanju ali vsaj temu, da je ta na koncu razgovora (zasluži si ločen sestanek);
- **nekonfrontiranju** s slabim delom in dosežki, ampak raje ta medosebna srečanja na štiri oči izrabite za to, da zahtevate izboljšave.

Sklepno (samo)spraševanje o letnih razgovorih

1. Ali je zaposleni opravil to, kar se od njega pričakuje?
2. Ali je uresničil zastavljene cilje in dosegel pričakovane kompetence za delo (kaj in kako)?
3. Ali izrablja svoje potencialne?
4. Ali napreduje ali je obtičal, kjer je bil že lani?
5. Ali je razvil nove veščine in talente, da bi lahko delo opravljal na višji kakovostni ravni?
6. Ali je pripravljen prevzeti več odgovornosti in tveganja?
7. Ali je timski igralec, ki dela v skupnem interesu, ali gleda le nase?
8. Ali je z njim lahko delati ali pa se ga drugi izogibajo, ker je naporen?

tako imenovanim **prilagodilnim letnim razgovorom**, na katerem se oba skupaj dogovorita o ciljnih in pričakovanih (**kaj in kako**) za tekoče obdobje, potrebnih kompetencah za doseganje normativov delovne uspešnosti, razvojnih načrtih in načinih evalvacije delovne uspešnosti ali razvoja zaposlenega. Ta prilagodilni sestanek se pozneje obrestuje, saj so »pravila igre« obema znana vnaprej in realizacijo načrta lahko spremljata sproti, ves čas, ne le enkrat na sestanku ob koncu leta, pogosto imenovanem (zmotno) »letni razgovor«, ki ni nič drugega kot to – le sestanek, ki formalno povzema dogajanje in srečanja čez vse leto, zato na njem praviloma ni presenečenj in s tem tudi ne neprijetnih ali konfliktnih izkušenj.

Letni razgovori predvsem niso enkratno letno dejanje nadležnega izpolnjevanja rutinskega obrazca, ampak integralno obvladovanje odnosov med vodjem in zaposlenim skozi vse leto.

Pred tem končnim sestankom (navadno ob koncu koledarskega ali poslovnega leta) je koristna tudi **samoanaliza** zaposlenega. Vodja ga recimo dobra dva tedna prej povabi k samorefleksiji o preteklem obdobju. To omili včasih čustveno nabite reakcije. Vodja se lahko tudi dodatno seznanil o tem, kako na dosežke in vedenje zaposlenega gledajo sodelavci (ob privoljenju zaposlenega). Če »samooceno« zaposlenega dopolnite tudi z vnaprejšnjo »oceno vodje«, bosta oba že vnaprej, pred končnim sestankom, vedela, pri čem sta, kje se njuna mnenja ujemata in odstopata, s tem pa tudi bolje določila in fokusirala prioritete za končni sestanek, ki se ne bo (pre)več vrtel le okoli ocen ali plače, ampak zlasti okoli razvojnih priložnosti za zaposlenega, dejavnikov, ki vplivajo na njegovo delo, motiviranost ter zavzetost in s tem tudi delovno uspešnost. Takšne priprave zaposlenemu omogočajo, da se bolj mirno, preudarno in vsaj nekoliko racionalneje pripravi na to, kar je včasih res neprijetna izkušnja konca ciklusa letnih razgovorov. Ali bolje povedano (**celo letnih** razgovorov).

Problem s(m)o vodje?

Za letne razgovore sta potrebna volja in prizadevanja obeh partnerjev. Res pa je, da sta breme in odgovornost vodij bistveno večja, saj ti praviloma »vodijo ples«.

Če so letni razgovori izpeljani slabo, so posledice lahko usodne: slabo vzdušje, nezadovoljstvo, nemotiviranost in nezavzetost, neproduktivni konflikti in spori, manjša delovna

uspešnost in produktivnost. Si to lahko privoščite? Toda hkrati se vprašajmo, kakšne so **posledice za vodje**, če letni razgovori ne potekajo tako, kot si želimo ali načrtujemo. Praviloma jih ni, vendar bi morale biti. Zato ker vodjem stroka ponuja vse, kar je potrebno, da se izognejo znanim pastem tradicionalnih, klasičnih letnih razgovorov, saj se ti vse bolj levijo v integralno **upravljanje delovne uspešnosti**, utemeljeno na modelih kompetenc in podprto z učinkovito, pregledno ter nezamudno informacijsko platformo. Toda groziti vodjem s kaznimi in drugimi oblikami discipliniranja zaradi (ne)izvajanja letnih razgovorov ni ne posebej učinkovito ne koristno, saj je očitno, da jih nismo znali prepričati ali usposobiti, da bi bili kos temu temeljnemu managerskemu orodju. Bolje kot »kis« na vedenje vodij deluje »med« ali vsaj nekoliko močnejša spodbuda spremembi pristopa. Pogosto za »dvigovanje pritiska« učinkovito poskrbijo že opozorila iz informacijskega sistema, s sporočilom pa se lahko oglasi tudi vodstvo podjetja, ki vodje opomni na to pomembno opravilo, njegove prednosti in koristi zanj, za zaposlene in podjetje. Ali si predstavljate kakšen pritisk je, če zaposleni zaradi težav z letnim razgovorom ni deležen napredovanja ali pričakovane *povišice*, variabilnega dela plače?

S tem da se praviloma osredotočamo na vedenje, ne na osebnostne lastnosti posameznika, lahko izvlečemo trn iz še tako zahtevnega razgovora. Dodamo še specifičen, konkreten nasvet in pohvalo.

Učinkovit in podcenjevan ter prepogosto spregledan motivator za vodje, da se lotijo teh procesov resno in profesionalno, je tudi **sram**, da bodo morali tistim na vrhu navesti tehtne razloge, zakaj stvari ne potekajo tako, kot so bili dogovorjeni. Pomanjkanje časa pri tem ni izgovor, saj se aktivnosti letnih razgovorov razporedijo čez vse leto, nekaj ur od kvote razpoložljivih 1800 ur časa na leto, ki ga ima na voljo vodja, pa res ne more biti težava. Zato poskrbite, da vodje razumejo, da so letni razgovori tudi njihova **etična zaveza** poklicu, ki so se mu zapisali, in zahtevajte, da to opravijo brez omahovanja in nejevolje.

Vi pa jim pripravite ustrezne podlage.

Poudarek je na coachingu zaposlenim

Najpogosteje se zatika okoli **plač** in **napredovanj**, zato vse več podjetij vztraja, da so debate o teh temah na posebnih, **ločenih razgo-**

rih v okviru ciklusa (celo)letnih razgovorov. Če se debatirajo o denarnem nagrajevanju ne morete izogniti, poskrbite, da ne bo prihranjena prav za konec razgovora. Čeprav so vodje prisiljeni ocenjevati zaposlene, ocene pa se marsikje res »prevajajo« v »monetarno« obliko, ste zaposlenim dolžni pojasniti, da ocena 3 ni enaka kot v šolskem sistemu ocen, ampak pomeni, da zaposleni popolnoma izpolnjujejo pričakovanja. Ocene 4 in več pa so rezervirane za izjemne dosežke ali kompetence, ki jih dosega v sedanjem konkurenčnem okolju malo zaposlenih. Zato je tudi pomemben začetni pripravljani sestanek glede ciljev – če jih dosežejo, je njihova ocena 3. Lažje reči kot izvesti, saj takšna logična razlaga sprva pogosto naleti na burne čustvene odzive zaposlenih, češ saj smo naredili vse, kar se od nas pričakuje. To pa je **ocena 3**.

Za letne razgovore sta potrebna volja in prizadevanja obeh partnerjev. Res pa je, da sta breme in odgovornost vodij bistveno večja, saj ti praviloma »vodijo ples«.

Večinoma so zaposleni dobri, zanesljivi ter uspešni in pri njih se je treba pri letnih razgovorih osredotočiti na utrjevanje tistega, kar **počnejo dobro**. To pa še ne pomeni, da tistim s slabšimi ocenami ne bi povedali, kar jim gre. Dolžni ste se konfrontirati z odstopanji od pričakovanj in letni razgovori so priložnost prav za to, da zahtevate izboljšanje. Z izogibanjem konfrontaciji jim ne delate usluge – pa tudi sebi ne in podjetju. Nasprotno. Umetnost, kako vse to opraviti, pa se imenuje **kon-**

struktivni coaching.

Na tem področju je v zadnjem času vse več koristnih novih izkušenj in prakse. Bistvo dobrega coachinga so dobra začetna analiza stanja in **konstruktivne povratne informacije** zaposlenemu.

Poskrbite, da vodje razumejo, da so letni razgovori tudi njihova etična zaveza poklicu, ki so se mu zapisali, in zahtevajte, da to opravijo brez omahovanja in nejevolje.

O tem smo nekaj spregovorili v ločenem delu k temu besedilu. Dober tovrstni proces bi stekel nekako takole (ne da se zapletamo v kompleksne modele *coaching*): po uvodni razpravi o dosežkih in prednostih uspešnih zaposlenih, jim lahko zastavite preprosto vprašanje: *Kako vi občutite to, kako potekajo zadeve?* Uspešnim in manj uspešnim zaposlenim lahko nato »uokvirjate« proces povratne informacije v slogu **prenehati-začeti-nadaljevati**:

- česa ne početi več,
- kaj začeti početi,
- kaj nadaljevati.

Vprašanja, ki so lahko v pomoč:

- *kaj počnete, kadar se ne obnese;*
 - *kaj delate, kar deluje;*
 - *kaj bi morali še storiti, da bi bili uspešnejši.*
- S tem da se praviloma osredotočamo na **vedenje**, ne na osebnostne lastnosti posameznika, lahko izvelčemo trn iz še tako zahtevnega razgovora. Dodamo še specifičen, **konkreten nasvet in pohvalo**.

O tem vodje, ki so bili deležni ustreznega usposabljanja, že veliko vedo.

»Preprosta pot je: 1. v rednih pogovorih o delovni uspešnosti, ne v enkratnih letnih dogodkih, 2. v uravnoteženju pozitivnih in negativnih povratnih informacij in 3. v tem, da zaposleni večinoma sami vodijo razgovor. Vodja naj predvsem posluša, manj govori in izvaja prvinski coaching. Že ena sama intervencija vodje: »Kaj lahko storiš drugače, da bi bil še uspešnejši ali preprečil XY?«, lahko naredi čudeže. To pa je tudi tlakovanje poti od managerjev k coachu in to imperativno zahteva sedanji čas.

Uživite v letnih razgovorih? Bržkone tako kot pri obisku zobozdravnika. Vseeno pa ni treba, da bi bili letni razgovori tako boleča ali stresna izkušnja. Stroka je priskočila na pomoč. Ne, ne bo zabavno, bo pa koristno in učinkovito za vse akterje.

Delodajalci želijo nadpovprečno rast, večjo produktivnost in storilnost ipd. Čeprav so mnogi zaposleni že na meji svojih zmožnosti ali čez ta prag. Nekateri zato že ponujajo rešitve za ta pospeševalni balon, za sindrom večnega pospeševanja.

Delovna uspešnost zaposlenih se povečuje, ko občutijo, da so njihove potrebe, zlasti čustvene, izpolnjene in njihova mnenja upoštevana, priznani njihovi dosežki, razvojne ambicije ali pa lahko počnejo to, v čemer so najboljše. To je zavzetost zaposlenih, sveti gral ravnanja z zaposlenimi.

Kritična formula za uspeh?

Najbolj kritična determinanta uspeha letnih razgovorov sta gotovo strah in nepripravljenost vodij pri posredovanju povratnih informacij zaposlenim. Čeprav je strah pogosto res nelogičen in iracionalen, saj ne glede kako (ne)primerno to počnejo, se temu kot vodje preprosto ne morejo izogniti, nehati se morajo ukvarjati z nelagodjem, kako se bodo na to odzvali zaposleni. Ker na to preprosto nimajo vpliva. Boljše je, da se usposobijo za vedenjsko koristno in uporabno posredovanje povratnih informacij.

Mnogim tudi usposabljanje ne pomaga, da bi premagali strah in nelagodje, saj so povratne informacije inherentno problematične in obrnjene v preteklost. Na srečo je za premagovanje tega strahu zdaj na voljo učinkovita nova praksa, tako imenovane vnaprejšnje povratne informacije, usmerjene v prihodnost, ne v preteklost, in zato praktično neproblematične. Klasične povratne informacije praviloma vzbujajo pri prejemniku čustveno intenzivno, pasivno ali agresivnoobrambno vedenje, odpor in zavračanje. To onemogoča absorpcijo informacij, zato ne prinaša zaželenih ali načrtovanih sprememb vedenja.

»Trik« je razmeroma preprost – odpovedati se je treba pogledu na napake, težave ter slabosti in zaposlenega »nagovoriti« tako, da mu svetujemo, kako odpraviti neustrezno vedenje, ne da bi ga presojali, vrednotili ali ocenjevali. Recimo: *To so moje dve ali tri ideje, kako bi lahko spremenil vedenje, ki ti povzroča težave.* Ideje se ne vsiljujejo, ne izgublja se čas, pogosto so lahko bolj skladne s samopodobo prejemnika, zato tudi učinkovitejše. Vnaprejšnje povratne informacije (VPI) lahko da vsak in ni treba, da prejemnika dobro pozna, saj se osredotočajo na bodoče pozitivne učinke sprememb, prihodnost. Nihče ni zasmehovan, prizadet, ponižan. To je pogosta »kolateralna škoda« klasičnih povratnih informacij, ki se preveč nanašajo na slabosti zaposlenih, ki takšne kritike ne glede na bronamernost pogosto zavračajo. VPI ne jemljejo osebno, saj z veseljem sprejemajo ideje, kako se izboljšati. Kaj počnemo s temi informacijami in idejami, pa je na koncu ultimativno tako ali tako naša stvar in odgovornost. Metoda, najprej preskušena pri vrhunskih športnikih, si zdaj utira pot tudi v prakso vodenja in ravnanja z zaposlenimi, zlasti v letne razgovore. Poskusite in se pustite presenetiti.

Kje je prihodnost letnih razgovorov

Čeprav nekateri povezujejo zgodovino letnih razgovorov kar z obdobji industrijske revolucije, časi Fayola, Taylorja ali vsaj Maya in Hawthorna – torej imajo več kot nekajstoletno tradicijo, pa se tega uveljavljenega managerskega orodja še vedno držijo skepsa in pridih kontroverznosti. Vsekakor nekatere razsežnosti letnih razgovorov vzbujajo odpor in upravičene pomisleke – denimo preveč komplicirani in zapleteni sistemi, zamudni protokoli, slaba informacijska podpora in zlasti problematična ter nevarna praksa tako imenovane prisilne distribucije ocen med več zaposlenimi, toda pozitivni vidiki in učinki letnih razgovorov večinoma odtehtajo razloge, da se ti procesi ne nadgradijo in opuščajo, kot predlagajo nekateri najbolj vroči kritiki.

Osnovna smer razvoja je manj ali več znana – prehod od sistema letnih razgovorov v **celovit model upravljanja delovne uspešnosti**, ki zajema štiri osrednje faze:

1. prenovljene opise delovnih mest (opredelitev ciljev in pričakovanj ter zahtevanih kompetenc za delo, skratka **kaj in kako**);
2. vsebinsko in procesno prenovljene letne razgovore;

3. model razvoja kadrov s poudarkom na coachingu;
4. nagrajevanje in napredovanje s fokusom na novi generaciji intrinzične motivacije (3.0).

Bistvo dobrega coachinga so dobra začetna analiza stanja in konstruktivne povratne informacije zaposlenemu.

Ta proces zahteva vrhunsko informacijsko podporo, vse manjšo enigmo, saj obstaja nekaj uporabnih rešitev (Dialogosov VUDU-model, Halogen ...). To velja tudi za infrastrukturo upravljanja delovne uspešnosti, kompetence, katerih modeliranje tudi ni več bavnjav. Druga etapa upravljanja delovne uspešnosti letni razgovori se tudi procesno **transformira** iz nekoč posameznega letnega **dogodka** v zvezni proces s prepoznavnimi fazami, ki traja vse leto:

1. načrtovanje delovne uspešnosti;
2. izvajanje in vmesno preverjanje;
3. analiziranje delovne uspešnosti;
4. končni, sklepni letni razgovori, povezani z vrednotami, cilji, strategijo, vizijo podjetja in uglašeni z organizacijsko kulturo.

Zavzetost zaposlenih je rezultanta, posledica organizacijske kulture, zato sistemi upravljanja delovne uspešnosti in letnih razgovorov pogosto odpovejo, ker so v koliziji z organizacijsko kulturo in vrednotami podjetja. Zato se moramo prej ukvarjati tudi z njenim analiziranjem in upravljanjem.

Idealnega sistema seveda ni. Toda če bomo v ravnanje z ljudmi pri delu in voditeljstvo vnesli nekatere od naštetih rešitev, strahu, da letni razgovori ne bi povrnili zapravljenе kredibilnosti, niti ni. Ali sploh imamo kakšno drugo izbiro?

■ **Brane Gruban**, ABC, Accredited Business Communicator, je strokovnjak za odnose z javnostmi, komunikacijski management in managersko svetovanje.

Moderirano srečanje skozi prizmo dodane vrednosti za podjetje in udeležence

Ko podjetja mrzlično iščejo nove pristope za ohranjanje tržne pozicije in razvoj, je obračanje k lastnim zaposlenim in opiranje na njihove potenciale logična izbira. Toda kako pri reševanju problemov, strateškem planiranju ali razvojnem projektu doseči vključenost zaposlenih, njihovo zavzetost, odgovornost, ciljno usmerjenost in hkrati ustvarjalnost, ki se bo kazala tudi v pozneje sprejetih odločitvah in akcijskih načrtih? Z moderiranim srečanjem, ki najučinkoviteje poteka pod vodstvom izkušenega in veččega moderatorja. Kaj sploh je moderiranje in kje ter za kaj ga lahko uporabljamo? Kdo je moderator in katere so njegove temeljne kompetence? Kdaj izbrati moderirano srečanje in kdaj usposabljanje/izobraževalno delavnico? Kakšne so koristi oziroma dodana vrednost moderiranega srečanja za udeležence in naročnika, podjetje ali organizacijo?



Kaj je in kaj ni moderiranje

Ko na začetku moderiranih srečanj skupino, s katero delam, vprašam o njihovih prvih asociacijah na moderiranje in moderatorja, dobim navadno takšne odgovore: usklajevanje, koordiniranje, vodenje, usmerjanje skupine k cilju, povezovanje, vodja skupine, možganska nevihta, ustvarjalnost, določa tempo in cilje, skupinsko delo, napovedovalec, okrogla miza, tiskovna konferenca, povezovalac prireditve, radijski moderator, reševalec konfliktov, mediator, skrbi za energijo skupine, animator ...

Čeprav je med odgovori kar nekaj pravilnih, so med njimi tudi taki, ki z moderiranjem in moderatorjem nimajo povezave.

Moderiranje je staro toliko kot človeštvo in včasih so bili moderatorji (ne da bi se tako imenovali) posamezniki, ki so v skupnosti zaradi modrosti in znanja ter osebnostih last-

nosti uživali ugled in spoštovanje.

K njim so se ljudje zatekli, ko je bilo treba rešiti kakšen konflikt ali sprejeti pomembno odločitev, ki je zadevala vse člane skupnosti. To so bili najpogosteje vrači, duhovniki, učitelji, zdravniki in včasih tudi sodniki.

Moderiranje, kot ga poznamo danes, je začelo dobivati formalne oblike in pravila v ZDA v 60. letih prejšnjega stoletja, v 80. letih pa je bilo že splošno razširjeno. Zagovorniki so ga uveljavili predvsem kot sredstvo za pomoč ljudem pri načrtovanju lastne prihodnosti. Razvilo se je iz usmerjanja učnih procesov, moderatorji pa so bili osredotočeni na pomoč pri ozaveščanju in tako imeli pomembno vlogo pri razvoju civilnih gibanj.

Moderiranje skupin, ki so si zastavile določen cilj, je nastalo iz potrebe po metodah za učinkovitejše skupinsko delo in je pomenilo alternativno pristopom, ki so temeljili na pogajalskih načelih.

Ko so člani skupine, zbrani, da bi seznanili čla-

ne z določeno tematiko, usvojili določeno znanje, so želeli novo znanje ter poglede udeležanji tudi z načrtovanjem ukrepov in sprejemanjem skupnih odločitev. (Toplak, 2002: 11–12)

Najprej je treba določiti cilje moderiranega srečanja, ki lahko izhajajo neposredno iz problemske situacije.

Moderiranje, ki je od tedaj doživelo nesluten razvoj, temelji na spoznanjih procesiranja informacij, sociologiji, psihologiji, nevrolingvisti, pogajanjih, organiziranju in delovanju skupin ter tudi na starodavnih metodah in izkušnjah različnih skupnostih o tem, kako reševati probleme, prepoznati in izraziti čustva ter nasloviti pomembna vprašanja iz različnih zornih kotov.

Moderiranje: srečanje skupine ljudi, pri katerem moderator skrbi za strukturo in vodenje

procesa, da bi skupina dosegla svoj cilj. Moderirano je lahko tudi srečanje med dvema posameznikoma: moderatorjem in posameznikom, ki sprejme pomoč in vodenje procesa. (Rees, 1998: 12)

Skupinsko moderiranje je pomoč skupinam, da delajo bolje. (Schuman, 2005)

Moderiranje lahko opišemo kot proces, ki vodi skupino skozi učenje/spremembo tako, da prispevajo vsi člani skupine. Pri tem ima vsak posameznik nekaj edinstvenega in vrednega, kar lahko deli. Brez njegovega prispevka in znanja je lahko sposobnost skupine, da se odzove na določeno situacijo, okrnjena. Moderator mora

Angleški izraz **facilitation** pomeni lajšanje, pospeševanje, latinski **moderatio** pa umerjanje, uravnavanje, fig. omiljenje, (u)blažitev, brzdanje, umerjenost, zmernost.

Kaj je moderiranje

To je način skupinskega dela, pri katerem moderator pomaga skupinam in organizacijam, da delujejo učinkoviteje in da njihovi člani seboj dopolnjujejo, ustvarjajo sinergijo in da v čim večji meri izkoristijo svoje potenciale z namenom doseganje skupnega, dogovorjenega in vrednega cilja za vse člane.

Moderator

S svojimi veščinami, tehnikami in orodji:

- ustvarja komunikacijsko okolje, v katerem lahko vsakdo razkrije svojo resnico in spoštuje resnico drugih;
- je do vsebine skupinskih procesov nepristranski in v njih ne sodeluje s svojimi osebnimi stališči;
- moderatorjeva temeljna naloga je, da vsakega od članov skupine spodbudi k razmišljanju in tako prispeva k aktivnejšemu sodelovanju, medsebojnemu razumevanju in delitvi odgovornosti vseh članov skupine v skupinskem procesu z namenom doseči dogovorjeni cilj skupinskega dela: porajanje idej, sprejemanje odločitev, reševanje konfliktov, strateško planiranje, organizacija dogodkov, doseganje soglasja ...

iz članov skupine izvabiti znanje in ideje, jim pomagati, da se učijo eden od drugega in da razmišljajo ter delujejo skupaj. (Clarke, 2010)

Skupina, skupinski proces in prednosti skupinskega dela

Ko člane različnih (izobraževalnih, projektnih itd.) skupin, s katerimi delam, vprašam, zakaj pravzaprav delamo v skupini, ne raje vsak sam, naštejejo te prednosti in posebnosti skupinskega dela:

- Sami ne zmoremo vsega.
- Nihče ni otok.
- Več ljudi več ve.
- Skupaj je lepše.
- Česar ne znam/zmorem jaz, zna/zmore kdo drug.
- Skupaj smo močnejši. Vsi smo deli verige.
- Skupaj je lažje, hitreje, učinkoviteje.
- Samo skupaj lahko dosežemo cilj/-e.
- Skupina je več kot le vsota posameznikov, velja pravilo: $1 + 1 + 1 = 111$.
- Skupina ima modrost, znanje, moč, ustvarjalnost, mrežo; je aktivna in sodelujoča pri doseganju ciljev.
- Če sodelujem pri postavljanju ciljev kot del skupine, sem bolj zavzet in odgovoren pri njihovem uresničevanju.
- V skupini prevladujejo skupinski interesi nad osebnimi, zato ima skupina veliko moč.
- ...

Moderator, njegove vloge, veščine in kompetence

Moderator je oseba, ki pomaga skupini ljudi razumeti njihove skupne cilje in pri njihovem načrtovanju ter doseganju, v razpravi pa je nevtralen. Skuša pomagati skupini doseči

soglasje pri katerem koli nesoglasju, ki je že prej obstajalo ali pa se pojavi na srečanju, z namenom doseči temelj za prihodnje delovanje. Moderatorjeva vloga je podobna vlogi babice, ki pomaga pri rojstvu, vendar ni odgovorna za končni rezultat. (Facilitator, 2010)

Moderiranje skupin, ki so si zastavile določen cilj, je nastalo iz potrebe po metodah za učinkovitejše skupinsko delo in je pomenilo alternativo pristopom, ki so temeljili na pogajalskih načelih.

Obstaja več opredelitev **moderatorja** (Facilitator, 2010):

- **Posameznik, ki omogoča skupinam in organizacijam učinkovitejše delo:** da sodelujejo in dosejajo sinergijo. Je »vsebinsko nevtralna« stranka, ki se ne postavlja na nobeno stran ali izraža oziroma brani svoje stališče med srečanjem, zagovarja posthene, odprte in vsevljučujoče postopke z namenom dokončanja skupinskega dela. (Doyle)
- **Nekdo, ki prispeva strukturo in proces v medsebojno delovanje, zato da skupine delujejo učinkoviteje in sprejemajo kakovostne odločitve.** Usposobljen pomočnik, čigar cilj je podpirati druge, da dosežejo izjemne rezultate. (Bens)
- **Moderator podpira vsakogar pri njegovem najboljšem razmišljanju in delovanju.** Da lahko to doseže, spodbuja intenzivno sodelovanje, medsebojno razumevanje in ne-guje delitev odgovornosti. S tem da podpira druge, da čim bolje razmišljajo, članom skupine omogoča poiskati vsevljučujoče rešitve in trdne dogovore. (Kaner)

Kakšen je skupinski moderator, katere so nje-



Moderirano srečanje o medgeneracijskem učenju, 2011

gove odlike?

Notranji, nepristranski, zunanji, procesni vodnik, analitik, skrbnik časa, manager za konflikte, procesni strokovnjak, graditelj soglasja, postavljalec dnevnega reda, moderator, zagovornik procesa, nevtralen, opazovalec, ni v napoto, dobro strukturiran, ustvarjalen, vodja procesa, improvizator, aktiven poslušalec ...

Moderiranje je staro toliko kot človeštvo in včasih so bili moderatorji (ne da bi se tako imenovali) posamezniki, ki so v skupnosti zaradi modrosti in znanja ter osebnosti lastnosti uživali ugled in spoštovanje.

Po Thiagiju, Inc. (Thiagi, 2010), so učinkoviti moderatorji:

- **okretni** – pred uporabo in med njo prilagodijo aktivnosti v majhnih skupinah;
- **prilagodljivi** – aktivnosti v majhnih skupinah prilagodijo glede na šest kritičnih napačnosti;
- **proaktivni** – pred uporabo aktivnosti za majhno skupino slednjo prilagodijo na podlagi značilnosti udeležencev in namena aktivnosti
- **odzivni** – med aktivnostmi v majhnih skupinah naredijo spremembe, da lahko napačnost zadržijo v sprejemljivih okvirih;
- **prožni** – karkoli se zgodi med aktivnostmi v majhnih skupinah, sprejmejo kot dragocen podatek in brez pretresov nadaljujejo aktivnost.

Moderator:

- ne izraža stališč o vsebinskih vprašanjih;
- je zagovornik poštenih, vse vključujočih in odprtih procesov;
- uravnoveša sodelovanje v skupini;
- izboljšuje produktivnost procesa;
- ustvarja varno ozračje, v katerem so vsi člani skupine enakopravni;



Moderiranje projektne dela, 2011

- spodbuja smotno porabo časa in produktivno skupinsko dinamiko;
- upošteva jasno načrtano strukturo in je dozvojen za spremembe.

Po Mednarodnem združenju moderatorjev (IAF, 2010) naj bi imel moderator kompetence, prikazane na sliki na str. 18.

Kaj moderiranje ni ali moderirano srečanje in usposabljanje

Moderiranje kot način skupinskega dela se lahko uporablja pri različnih oblikah skupinskega dela (o tem več v nadaljevanju), ga je pa pomembno od njih razlikovati.

Čemu, kdaj in kaj moderirati ali področja uporabe moderiranja

Vprašanje, na katero želimo odgovoriti v nadaljevanju, je, kdaj se odločiti za moderiranje – moderirano srečanje in kdaj za usposabljanje. V pomoč so lahko naslednja vprašanja:

- Ali načrtujete spremembe?
- Ali naj bodo udeleženci aktivno vključeni v načrtovanje sprememb?
- Ali želite veliko zavzetost in soodgovornost udeležencev?
- Ali bodo udeleženci udeleženi spremembe?
- Ali potrebujete za doseg ciljev več ljudi?
- Ali želite pri doseganju ciljev izrabit moč, modrost, ustvarjalnost ... skupine?
- Ali imajo udeleženci kompetence (znanje, veščine ...) o vsebini sprememb?
- Ali pričakujete sinergijske učinke?
- Ali želite prenos dobre prakse med udeleženci?
- Ali lahko cilje dosežete tudi drugače, brez skupinskega dela?
- Ali želite, da so udeleženci soodgovorni za

Skupina in skupinski proces

Skupina:

- posamezniki, ki se zavestno vključijo v učno skupino in skupinski proces z jasno opredeljenim ciljem in pričakovanji;
- ki verjamejo, da bodo z učno skupino in skupinskim delom lažje dosegli zastavljeni cilj,
- da bo skupina priprava k učinkovitejšemu uresničevanju zastavljenih ciljev.

Skupinski proces:

- je postopek, s katerim skupina sistematično napreduje proti zastavljenemu cilju,
- je ponavadi izbor idejnih rešitev za določen problem ali doseganje soglasja o predlagani odločitvi,
- glede na cilje in potrebe skupine moderator izbere metode in tehnike skupinskega dela.

Moderator je najboljši takrat, kadar ljudje komaj opazijo, da obstaja.

Sophie Clarke

rezultate?

- Ali želite, da se udeleženci učijo drug od drugega in med seboj izmenjujejo izkušnje?
- Ali verjamete v sodelavce ter v njihovo moč, modrost, ustvarjalnost ... in tudi sinergijske učinke skupine?
- Ali so vaši sestanki razvlečeni, neučinkoviti, slabo vodeni, sklepi pa le delno ali sploh ne uresničeni?
- Ali ste prepričani, da sodelavci znajo, zmorejo in hočejo več, toda ne veste, kako bi njihove potenciale ciljno uporabili?
- Ali ste prepričani, da lahko cilje dosežete le ob pomoči izkušenega (profesionalnega) moderatorja?
- Ali želite izboljšati učinkovitost projektne dela?
- Ali razvijate nov izdelek, strateško načrtujete ali iščete rešitve za problem, ki je že dolgo v vaši organizaciji?
- ...

Če ste na večino vprašanj odgovorili z **da**, je moderirano srečanje za vas smiselno.

Potreba po moderiranju je odvisna od ciljev skupinskega dela. Če se recimo delovna skupina rutinsko sestaja, da bi sprejemala odločitve o vsem znanih problemih, kot sta

Slika: Moderatorjeve ključne kompetence



Vir: IAF, 2010

razdelitev delovnih nalog ali urnik dela, lahko leta in leta shaja brez moderiranja ali zunanje pomoči. Kaj pa projektna skupina, katere naloga je recimo oblikovati program za zmanjšanje odsotnosti z delovnega mesta? Gre za tipičen primer, ko sta moderiranje in s tem tudi moderator smiselna. Najprej je treba določiti cilje moderiranega srečanja, ki lahko izhajajo neposredno iz problemske situacije (večja odsotnost z delovnega mesta zaradi bolniških dopustov v zadnjem letu).

Člani skupine bodo med cilje moderiranega srečanja najbrž zapisali: ugotoviti vzroke in posledice (za podjetje, posamezne oddelke, vpliv na delovno klimo) večje odsotnosti z delovnega mesta; določiti dejavnike pri podjetju in posameznikih, ki vplivajo na odsotnost; zapisati predloge za zmanjšanje odsotnosti in jih razporediti glede na stroškovno ter časovno učinkovitost ter nato med njimi določiti prioritete. Končni cilj srečanja utegne biti akcijski načrt s konkretnimi cilji, ukrepi, roki in nosilci. Bodo zmogli brez moderatorja? Najbrž ne, nič pa ni narobe, če kdo od članov

skupine prevzame vlogo moderatorja. Ker je slednji skrbnik procesa in se v vsebino ne vpleta (vsebinska nevtralnost moderatorja), to utegne biti tudi past, saj ni enostavno izstopiti iz »vsebinskih« čevljev in kolegom – članom skupine le pomagati doseči cilje, ne da bi tudi vsebinsko prispeval.

V delovnem okolju se člani skupin srečujejo z različnimi težavnimi nalogami, kot je priprava uresničljivega dolgoročnega načrta ali vizije razvoja, načrta prenove proizvodnje ali trženjske strategije. Delovne skupine morajo opredeliti vloge in odgovornosti v okviru različnih projektov, rešiti konflikte z daljnosežnimi posledicami ali pripraviti uvedbo nove tehnologije v svoje delovno okolje.

V večini skupin ne vedo, kako bi rešili probleme. Ne vedo niti, kako bi se sporazumeli o tem, kaj je bistvo problema, kaj šele, da bi dosegli soglasje o njegovem pomenu. Groza jih je konfliktov, zadrege in nelagodja in naredili bi vse, da bi se temu izognili. Ker pa si člani skupine ne prizadevajo razumeti in pri reševanju problema upoštevati stališča vsake-

ga od njih, so manj učinkoviti, zato nujno potrebujejo moderatorja.

Področja uporabe moderiranja, kot je razvidno že iz navedenih zapisov, so tako široka, da je nemogoče naštetati vse. V nadaljevanju navajam predvsem tista, ki sem jih tudi sama izkusila bodisi kot udeleženka bodisi kot moderatorka:

- projektno delo (načrtovanje, izvedba in evalvacija);
- namenski sestanki;
- strateško načrtovanje (vizija, poslanstvo, vrednote, strateški načrti);
- (ustvarjalno) reševanje problemov;
- ustvarjalnost in inovativnost (razvoj novih izdelkov, storitev ali procesov);
- management (načrtovanje in izvedba) sprememb; (organizacijske kulture, klime ...);
- interaktivne konference, kongresi, izobraževalni dogodki;
- izobraževalne delavnice;
- reševanje konfliktov (medosebni odnosi, sodelovanje med oddelki ...);
- vodenje;
- razvoj zaposlenih;

- strateško, akcijsko in prostorsko načrtovanje;
- sodelovanje in timsko delo;
- optimizacija (finančnega) poslovanja;
- učenje učenja in prenosa izkušenj/primorov dobre prakse;
- ...

Koristi oziroma dodana vrednost moderiranega srečanja za udeležence in naročnika

Na vabilih za moderirana srečanja vselej naštejemo vsaj sedem razlogov za udeležbo na moderiranem srečanju:

1. Ker boste udeleženci sami aktivno soustvarjali vsebino srečanja.
2. Ker vas rezultati srečanja zadevajo in lahko nanje pomembno vplivate.
3. Ker boste lahko izmenjali dobro prakso, ideje in izkušnje s sodelavci in sodelavkami.
4. Ker sta modrost in moč skupine neprecenljiva.
5. Ker si boste lahko zastavili vprašanja, ki si jih še niste, nanje pa bomo skupaj odgovorili.
6. Ker se boste seznanili z novo metodo učenja in sodelovanja – moderiranjem.
7. Ker bo z vami izkušena in profesionalna moderatorka.

Moderiran proces, pri katerem udeleženci izražajo tudi svoja čustva, odnos do dogodkov, teme ali vprašanja (recimo KIVA), prinaša lahko tudi koristi: (Pavlik, Weiss v: Middlebrooks, 2010;¹ priredila K. E. Sánchez, 2012):

1. Udeleženci poučujejo in se učijo hkrati.
2. Udeleženci lahko v polnosti ter brez obsoj, odgovorov in vprašanj izrazijo ideje, skrbi in razmišljanja.

¹ Pavlik in Weiss sicer govorita o koristih procesa KIVA; z nekaj spremembami jih lahko prenesemo na moderirano srečanje.

3. Aktivira občutke, izkušnje iz družbenega okolja in zaznave.
4. Omogoča strukturo, ki spodbuja razmišljanje in procesiranje idej.
5. Izvablja zavedanje o interakciji med družbenim okoljem, zanavljanjem in čustvi.
6. Daje številne odgovore in naslavlja sporno vprašanje z različnih vidikov.
7. Procesira sporno vprašanje na globlji ravni z osvetljevanjem povezav in idej.
8. Zaradi večjega zavedanja omogoča osebno spremembo in aktivnost.

Reesova (1998: 13) navaja te koristi moderiranja, med katerimi je tudi dodana vrednost za udeležence in naročnika:

- Člani skupine so bolj motivirani, da podprejo sprejete odločitve.
- Prizadevanja skupine običajno prinašajo boljše rezultate kot prizadevanja posameznikov.
- Maksimalno sodelovanje in vpletenost povečujeta produktivnost.
- Managerji in vodje so sposobni črpati iz virov tistih, ki jih vodijo, kot sposobnost, ki je kritična za uspeh organizacije.
- Vsak je lahko vpliven ter koristen in ljudje čutijo, da so bistven del skupinskega truda.
- Organizacije se lahko prilagodijo in ustvarijo rezultate hitreje, ker ljudje bolj zaupajo sprejetim odločitvam.
- Odločitve se sprejemajo tam, kjer je treba opraviti kako delo.
- Ljudje spoznajo, da je odgovornost za uresničevanje odločitev pri vsakem od njih.
- Ustvarjajo se veščine za inoviranje, reševanje preblemov in uresničevanje.
- Ljudi se spodbuja, da razmišljajo in delujejo za splošno dobro organizacije.
- Sprejemajo se zelo kakovostne odločitve.
- Za konstruktivno reševanje konfliktov in pojasnitev nerazumevanja je oblikovan forum.
- Negativni učinki so manj verjetni, recimo nizka stopnja morale, vpletenosti, zadrževanje informacij in tudi naravnost. *To ni moje*

delo. ali Samo povejte mi, kaj naj naredim. Veliko o koristih in dodani vrednosti moderiranega srečanja povedo tudi odgovori na vprašanja, *zaradi česa se je bilo srečanja vredno udeležiti ter kaj ste pridobili na srečanju in kako boste to uporabili, iz evalvacijskih vprašalnikov.* Navajam nekaj povzetkov, ki sem jih uredila po kategorijah z več moderiranih srečanj.

Informacije, nov pogled, ideje, novo znanje, širši pogled, nov način dela

- *Ozavestili smo dogajanje v delovni organizaciji, spoznavanje drugih pogledov in klime v OE.*
- *Pogledi drugih služb na skupne probleme.*
- *Znanje in informacije s področij, ki jih doslej nisem imel.*
- *Širok pogled vseh področij, bolj globalen pregled nad nalogami sektorja.*
- *Koristne informacije.*
- *Drug pogled (v strateško razmišljanje sektorja), nove ideje, drugačen pogled na svet, na usklajevanje nalog med večjim številom ljudi ..., različni pogledi na izzive.*
- *Nadgradnja in osvežitev znanja, nove ideje za ...*
- *Da bo znanje, danes pridobljeno, v pomoč pri ...*
- *Izkušnje, izmenjava mnenj.*
- *Naučil sem se novega načina dela – nova metoda učenja. Nov način soočati se z novimi izzivi.*
- *Kako ohraniti fokus na bistvo.*
- *Novo znanje, nadaljevanje začete delo.*
- *Spoznati metode in pomen analiz za pripravo strateške konference.*

Doseganje ciljev, učinkovitost, vizija, zaupanje v vodjo

- *Zaradi doseženih ciljev.*
- *Priprava dokumentov, izvedba naloge.*
- *Konstruktivno delo.*
- *Vizija.*
- *Pridobil sem dodatno zaupanje v direktorja in spoznal vizijo organizacije.*
- *Zavezanost skupnim ciljem, timsko delo, upoštevanje skupnih vrednot.*
- *Ideje za delo naprej, za organizacijo, vizijo, vrednote, strategijo.*
- *Motivacija, dobri cilji za ves tim.*
- *Cilji jasni, aktivnosti določene, prava pot.*
- *Jasni cilji za izboljšanje organiziranosti tima.*

Druženje in spoznavanje sodelavcev, boljša komunikacija in razumevanje s sodelavci, oblikovanje skupine in skupna zaveza

- *Dobro sem spoznala sodelavce in bom bolj upoštevala njihove dobre ter slabe strani.*
- *Timbuilding.*
- *Spoznala sem poglede vsakega posa-*



Mednarodno usposabljanje Facilitation Skills for Everybody, 2010

Preglednica: Razlike med moderiranjem, usposabljanjem, predstavitvijo in svetovanjem

	Moderiranje	Usposabljanje	Predstavitve/ predavanje	Svetovanje
Cilji	Cilj je sinergija udeležencev in njihovih potencialov z namenom doseči dogovorjeni cilj.	Cilj je nečesa se naučiti ali se v nečem izuriti.	Cilj je prenos informacij, ki so pripravljene vnaprej.	Cilj je pridobiti nasvet za rešitev konkretnega problema.
Ciljna skupina	Udeleženci so člani skupine z jasno dogovorjenimi in vrednimi cilji, ki jih želijo doseči s skupnimi močmi.	Udeleženci so naključno ali ciljno (usposabljanje po meri) izbrani.	Udeležence zanimajo informacije, ki so predmet predstavitve/predavanja, oziroma jih potrebujejo.	Udeleženci so praviloma tisti, ki bodo odgovorni za prenos rešitve v prakso.
Vrsta	Moderirano srečanje	Delavnica/trening	Predstavitve/predavanje	Svetovanje
Načrt	Pripravljen je procesni, ne pa tudi vsebinski načrt, ki služi delu z vsebino.	Učni načrt je znan vnaprej in praviloma fiksen; pri usposabljanju po meri je prilagojen ciljni skupini.	Struktura predstavitve/predavanja je logično zaporedje informacij.	Struktura ni znana vnaprej, odvisna je od konkretnega problema, za katerega se išče rešitev.
Izvajalec	Moderator je strokovnjak za proces, udeleženci pa za vsebino.	Izobraževalec/trener je strokovnjak za vsebino.	Predavatelj je strokovnjak za vsebino.	Svetovalec je strokovnjak za vsebino. O problemu ima znanje in izkušnje.
Oblike in metode	Moderator z uporabo različnih moderatorskih metod skrbi za proces in napredovanje skupine k želenim in dogovorjenim ciljem. Gre za dvosmerno komunikacijo.	Izobraževalec/trener z uporabo različnih metod prenaša svoje znanje in veščine na udeležence. Odgovarja na njihova vprašanja, sicer pa je predvsem sam vir znanja in veščin.	Najpogosteje uporabljena oblika je frontalna. Predavatelj predvsem predava, toda tudi odgovarja na vprašanja udeležencev.	Svetovalec zastavlja vprašanja, da bi skupaj z udeleženci dobro opredelil problem; sicer pa uporablja različne metode, da najde rešitev.
Pripomočki in oprema	Različni in vseh vrst: moderator uporabi vse, kar potrebuje, da pomaga udeležencem doseči cilje: izročke, interno gradivo, avdio in video posnetke ... Enako velja za opremo: listna, mehka in bela tabla, projektor ... Najznačilnejše orodje pa so listna tabla in lepaki.	Avdio in vizualni pripomočki: video in avdio posnetki, splet ... Oprema: tabla, projektor, listna tabla ...	Vizualni pripomočki: tabele, grafi, slike ...	Ni posebnih pripomočkov in opreme, svetovalec pa lahko uporablja vse naštetu pri drugih oblikah skupinskega dela.
Aktivnost in odgovornost udeležencev za rezultate	Zelo velika – člani skupine aktivno sodelujejo, da bi dosegli sinergične učinke skupinskega dela (modrost, ustvarjalnost, moč ...) in s tem želene cilje. Odgovorni so za vsebino in s tem vsebinske rezultate.	Udeleženci aktivno sodelujejo v procesu, da bi pridobili nova znanja in izkušnje. So soodgovorni za doseganje ciljev usposabljanja. Pri »slabem« usposabljanju so lahko zelo pasivni.	Udeleženci so manj ali skoraj neaktivni. Gre za pretežno enosmerno komunikacijo. Odgovornost udeležencev za doseganje ciljev je na nizki ravni.	Udeleženci so manj aktivni, toda soodgovorni zlasti za pomoč svetovalcu pri opredelitvi problema. Praviloma ne čutijo odgovornosti za rezultate.
Velikost skupine	Od zelo majhne (5 udeležencev) do zelo velikih skupin (tudi več kot 100 udeležencev), pri čemer sodeluje več moderatorjev.	Različno število udeležencev, najboljši pa so rezultati v skupini od 12 do 16 udeležencev.	Lahko zelo veliko udeležencev, tudi 1000.	Število udeležencev je odvisno od obsežnosti problema.

Vir: Toplak, 2002: 19, dopolnila in preoblikovala K. E. Sánchez, 2012.

- meznika v ekipi.
- Da smo se med seboj spoznali, predebatirali zadeve, želje, potrebe, mnenja ... Mislim, da bi bilo potrebnih več takih in podobnih delavnic, da se bolje spoznamo.
- Spoznavanje sodelavcev po drugi plati.
- Druženje, timsko delo.
- Nova poznanstva.
- Izboljšanje osebnih stikov.
- Zaradi skupnega dela in odprtih tem.
- Skupna zaveza za naprej.
- Spoznavanje skupnih problemov, idej za izboljšavo.
- Spoznavanje sodelavcev, njihovih idej, želja, zakaj so zaposleni v DSO, njihovih pogledov na prihodnost. Spoznali smo moč tima.
- Pri iskanju rešitev se bom bolj obračala na sodelavce.
- Seznanil sem se z nekaterimi pogledi na posamezne teme, zato bom lahko bolj optimalno komuniciral s sodelavci.
- Všeč mi je bilo, da smo delovali kot ekipa, bili odkriti, dobre volje.
- Presenetilo me je sodelovanje v pozitivnem smislu, spoznala sem še nekatere lastnosti sodelavcev. Sedaj bom še bolj verjela, da bomo še uspešni pri svojem poslanstvu.
- Na srečanju sem spoznal, da je naš tim zdrav in sposoben aktivnega dela ter dosežkov.
- Srečanje je bilo odlično, ker smo udeleženci aktivno sodelovali. Ni bilo nobene prisile, vendar je vsak od udeležencev spontano prispeval delež.
- Sproščenost vseh vključenih, medsebojna komunikacija je pred tem šepala. Prejela sem kar nekaj odgovorov, ki jih bom uporabila pri delu.

Samorefleksija in motivacija ter pripravljenost za spremembe

- Spodbudi razmišljanje.
- Delo v zvezi s samim sabo, osebni razvoj.



Moderirana izobraževalna delavnica za vzgojitelje, 2011

- Dobil sem samozavest, ki jo bom potreboval v prihodnosti.
- Zaradi motiviranosti k spremembam pri vsakem posamezniku.
- Možnost za samorefleksijo, dobila sem povratne informacije (ogledalo).
- To, da sem spoznala, da sem pomembna v svoji delovni organizaciji. Ker sem se veliko naučila.
- Znanje drugih bom implementiral v svoje delo.
- Zamislila sem se nad svojim vodenjem, sklenila, da se bom ukvarjala s pozitivnimi platmi sodelavcev – odslej bo več pohval.
- Nova spoznanja in smernice, ki jih bom uporabila v delovni skupini.
- Pri vodenju našega tima bom skušala vnesti bolj pozitivno gledanje in potrebe stanovalcev.

In kako so udeleženci opisali v stavku ali dveh svoje mnenje o moderiranem srečanju?

- Nepričakovano dobri rezultati.
- Srečanje je bilo zame odlično.
- Dobro izbran čas. Skupina je dobro sodelovala.
- Zelo pozitivno.
- Izredno dobra izkušnja. Izvrstna, odlična moderatorica Karin Elena.
- Super je bilo. Predvsem to, da smo skupaj sodelovali različni poli, da smo s svojim delom pokazali, da znamo delati drug ob drugem in drug z drugim.
- Zelo me veseli, da smo si izmenjali izkušnje, našli tudi odgovore na vprašanja.
- Bilo je čudovito, sproščeno in delovno. Gremo novim zmagam naproti!
- Takšen način dela je pozitiven, verjamem v rezultat.
- Srečanje je bilo odlično pripravljeno in nas je potegnilo v sodelovanje.
- Srečanje je bilo zelo dobro vodeno in nas je usmerilo v koristne predloge ter ideje.

2 Odgovori na to vprašanje so povzeti iz moderiranega srečanja o raziskovanju odstopov v juniju 2012.

- Odlično, pozitivno srečanje, ki bo prispevalo k boljšemu sodelovanju in učinkovitejšemu reševanju odstopov.
- Srečanje je potekalo ravno tako, kot sem si na začetku želel, da bi potekalo.
- Z eno besedo odlično, ker smo bili v sproščnem vzdušju kreativni in hkrati zelo učinkoviti.
- Odlično!
- Super srečanje in super vzdušje!
- Enkrat na leto bi se morali srečati na takem srečanju v sproščnem vzdušju.
- Izvrstno! Sami ustvarjamo vsebino in realiziramo cilje ob pomoči moderatorja, sicer bi lahko dva dni sedeli skupaj in ne bi dosegli zelenega cilja.
- Zelo zanimiv drugačen pristop k reševanju problematike. Uporabno.
- Aktivno, združevalno.

Karin Elena Sánchez, univ. dipl. ekonomistka, končuje znanstveni magistrerij iz coachinga in ustvarjalnosti. Poslovna svetovalka, izobraževalna trenerka, profesionalna moderatorica, NLP-mednarodna licenčna trenerka in NLP-mojster coach, »wingwave coach«, SDI-trenerka, direktorica KAETRIDE in generalna sekretarka Zveze prijateljev mladine Slovenije.

Literatura in viri

- Clarke Sophie (2010): Effective Facilitation. <http://tilz.tearfund.org/Publications/Footsteps+5160/Footsteps+60/Effective+facilitation.htm>
- Facilitator (2010). <http://en.wikipedia.org/wiki/Facilitator>
- IAF – International Association of Facilitators (2010). <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=1>
- Middlebrooks, Anthony (2010): Nurturing Critical Reflection and Perspective through the Kiva. Newark: University of Delaware. <http://www2.ed.gov/about/inits/list/hispanic-initiative/kivaprocess.pdf>
- <http://www.thefacilitator.com/htdocs/articles2.html>
- Rees, Fran (1998): The Facilitator Excellence Handbook. Helping People Work Creatively and Productively Together. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Sánchez, Karin Elena (2010). Facilitation Skills for Everybody. Learn to Facilitate and Facilitate to Learn. Interno seminarsko gradivo za udeležence mednarodnega programa Grundtvig. Ljubljana: KAETRIDA.
- Sánchez, Karin Elena (2011): Veščine moderiranja za vodje. Interno seminarsko gradivo. Ljubljana: KAETRIDA.
- Thiagi, Inc. (2010): The secrets of successful facilitators. <http://www.thiagi.com/article-secrets.html>
- Toplak, Cirila in soavtorji (2002): Moderiranje skupinskih procesov: priročnik za moderatorje. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Umanotera.

Metulji, čmrlji in soustvarjanje prihodnosti – metode *Open Space, Pro Action Cafe* in *Future Search*

O*pen Space, Pro Action Cafe, Future Search* so metode moderiranega vodenja dela skupin. Njihova skupna značilnost je uporabljivost za velike skupine udeležencev. Predvidevajo od treh ur vložnega časa skupine do treh dni in več. Temeljijo na redu ter spodbudi in kreiranju sproščenosti. Slovenski fasilatorji smo ugotovili, da moramo nekatere tuje metode delno prikrojiti slovenski duši, včasih dopustiti več svobode, drugič bolj spodbujati, da se zadeva primerno razživi in da končni rezultat. Članek predstavlja tri v slovenski praksi redkeje uporabljane metode, ki pa so na pragu razcveta tudi pri nas.



Ali res potrebujemo metode, če želimo s skupino ljudi nekaj prediskutirati oziroma izdelati načrt aktivnosti? Ne moremo biti spontani ter sproščeni in mora biti res vse organizirano ter natančno predpisano? Da in ne. Da zato, ker nas že zgodovina uči, da sta modrost in kakovost odločitev povezani s procesom, kako sta nastali. Denimo poglavarški krog pri večini indijanskih plemen, ko vsi prispevajo od najmlajšega do najstarejšega, zadnji pa spregovori poglavar. Krog (circle), v katerem ljudje sedijo na stolih (ni miz) ali celo udobno na tleh, v sklenjenem krogu ali tesno zaprtem U-ju, se je uveljavil pri številnih metodah skupinskega dela.

Pravi fenomen je, kako že prostor udeležence stimulira k sodelovanju. Za vse predstavljene metode je značilno, da se delo in diskusija začneta v krogu, nato pa je možnost za spontanost, ko vsak udeleženec spregovori o lastnih željah, motivih in ciljih sodelovanja z dru-

gimi v okviru konkretne teme oziroma sklicnega skupinskega procesa. Tu pride v poštev ta del odgovora: *Ne smemo vsega predpisati, pustiti moramo možnost, da se ljudje samorganizirajo, da po svoje izrazijo, kar želijo.* Namen prispevka je predstaviti tri metode, primerne za skupine od 10 do nekaj 100 oseb. Dejanska moč metod se najbolj izrazi, če jih uporabimo za skupine od 50 do 100 oseb.

Spoznali bomo odprti prostor, metodo s tujko imenujemo *Open Space*. Metoda svetovne kavarne *World cafe* je pri nas že kar znana, zato bomo predstavili različico, ki kombinira svetovno kavnarno in odprti prostor v metodi *Pro Action Cafe*, katere avtorja Rainer von Leoprechting in Ria Baeck sta bila letos avgusta tudi pri nas. Spoznali smo ju v sklopu mednarodne učne vasi dogodka *Art of Hosting* zadnji teden avgusta na gradu Štatenberg. Tretja metoda je sistematičen pristop

pri kreiranju bodočega razvoja projekta, podjetja, družbe ... z imenom *Future Search* – iskanje prihodnosti oziroma soustvarjanje prihodnosti.

Future Search (FS) je daljše, celo nekajdnevno srečanje, ko udeleženci iz različnih sfer (deležniki) na podlagi svojih realitet in zmožnosti naredijo skupni načrt sprememb.

Na začetku naj omenimo, da je za vodenje kateragakoli skupinskega procesa ključna vloga moderatorja oziroma fasilatorja, ki je vsebinsko nevtralen. To pomeni, da vsebinsko ne sodeluje pri delavnici, temveč jo le procesno vodi – skrbi za zastavljeno strukturo dela, časovne okvire, usmerjenost k zelenim ciljem,

da udeleženci dobro in plodno sodelujejo. Tako skupina doseže dobre rezultate in seveda konča ob predvidenem času. Koliko fasilitatorjev potrebujete? Odvisno od metode, števila udeležencev, oboje pa je seveda odvisno od cilja aktivnosti, ki ga želite doseči. Pri metodi *Open Space* in *Pro Action Cafe* lahko en moderator ob predpripravi gradiva vodi skupino 25 oseb, z asistenti oziroma ob pomoči organizatorja na strani naročnika pa tudi 100 in več. Pri metodi *Future Search* so običajno potrebni dva do tri moderatorji, da proces teče gladko in s predvideno dinamiko. Predstavila bom izvedbo delavnice po metodi *Open Space*, ki smo jo uporabili tudi 19. junija 2012 za poldnevno diskusijo o trajnostnem razvoju Slovenije v okviru projekta Plan B za Slovenijo in oblikovanje konkretnih pobud za razvojne projekte. Vodili sva jo z Natalijo Vrhunc, članico Društva moderatorjev Slovenije, udeleženci pa so bili iz gospodarskih in negospodarskih dejavnosti, vladnega in nevladnega sektorja, politike in zainteresirani posamezniki – skupaj nekaj nad 100 oseb. Moderatorski izziv – metoda odprtega prostora.

Krog (circle), v katerem ljudje sedijo na stolih (ni miz) ali celo udobno na tleh, v sklenjenem krogu ali tesno zaprtem U-ju, se je uveljavil pri številnih metodah skupinskega dela.

Bistvo metode: imamo krovno temo, povabimo udeležence, ki povedo njihove aktualne teme v okviru krovne teme, k debati povabijo osebe po manjših omizjih ob določenem času in v določenem kraju, razmišljanja na končnem plenumu predstavijo spet pred vsemi udeleženci in se zavežejo k določenim aktiv-

nostim. Posebnost je dinamika procesa, ko udeleženci sami določajo čas in kraj diskusij, se premikajo po skupinah in vključujejo v razpravo, kolikor želijo, dopustno je tudi le »biti«, ne le aktivno sodelovati. Uspeh dosežemo, če zaveje veter občutka svobode in lahkotnosti, okolja, kjer je mogoče in je tudi smiselno povedati, kar ti leži na duši. Metoda *Open Space* je oblika dela, ki red, ki ste ga najbrž vajeni s sestankov oziroma sistematičnega dela v podjetjih in institucijah, kombinira s popolnim kaosom, ki vlada v kreativnih okoljih in ustvarja zanesljive rezultate.

Ta *CHAORDER* (chaos + order) ustvarjajo pravila in zakon, ki jih moramo pri tej metodi spoštovati, da bi dosegli občutek, da vse teče. In en zakon: zakon dveh nog – noge imamo zato, da pridemo in odidemo, ko se nam za- hoče.

Dejanska moč metod se najbolje izrazi, če jih uporabimo za skupine od 50 do 100 oseb.

Namen delavnice *Zeleni preboj Slovenije* je bil identificirati možnosti, priložnosti oziroma ideje za zeleni preboj Slovenije. Konkreten cilj metode pa, da skupaj zapišemo čim več konkretnih rešitev in kot posamezniki izrabimo trenutek, da na delavnici res lahko prispevamo. Z metodo odprti prostor kljub množici lahko slišimo in vidimo vsak prispevek, zato odgovornost smisla in uspeha delavnice polagamo v roke udeležencev. Fasilitator na začetku, ko so vsi (res vsi) udeleženci zbrani za približno pol ure v krog oziroma velik polkrog (lahko v nekaj vrstah, če ne gre drugače), pojasni namen ter potek dela in udeležence spomni, da so pogovori, neformalne debate med odmori na konferencah najbolj plodni in usmerjeni v to, kar nas res zanima ter kar nam je res pomembno, in tudi najbolj prijetni. Podobno neformalno poteka delo v okviru

Štiri pravila metode *Open Space*:

1. Tisti, ki pridejo, so pravi.
2. Kadarkoli se začne, je prav.
3. Karkoli se zgodi, je prav.
4. Ko je konec, je konec.

metode *Open Space*. Ljudi na srečanje povabimo z eno krovno temo in vsi vedo za temeljni izziv. Udeleženci imajo veliko vprašanj, izzivov, idej, ki bi jih radi predebatirali. Zato je prvi korak evidentiranje tem posameznikov, še ko smo vsi zbrani v krogu. Udeležencem že prej razdelimo barvaste liste papirja in flomastre, da tisti, ki želijo biti pobudnik debate, svojo temo napišejo. Ni omejitev glede teme, naziva, razlage – skratka popolna svoboda. Ko vsi končajo, povabimo nosilce tem, da na glas (če je skupina velika, z mikrofonom) preberejo naslov svoje teme, jo podpišejo in jo ob pomoči fasilitatorja nalepijo na steno, kjer je »tržnica« tem.

Metoda Open Space je oblika dela, ki red, ki ste ga najbrž vajeni s sestankov oziroma sistematičnega dela v podjetjih in institucijah, kombinira s popolnim kaosom, ki vlada v kreativnih okoljih in ustvarja zanesljive rezultate.

Zakaj polepljeno steno imenujemo tržnica? Zato, ker pobudniki tem k svojim temam napišejo tudi uro, kdaj bi se o tej temi radi pogovarjali, doda se tudi natančna lokacija debatnega omizja. Organizator predvidi, koliko potencialnih omizij in koticov za debato bo potrebnih (na delavnici *Zeleni preboj* smo za skupino 120 oseb pripravili 17 omizij oziroma debatnih koticov), potrebna pa sta čim večja fleksibilnost in samoorganizacija pobudnikov tem, saj je vnaprej pripravljenih koticov morda dovolj ali tudi ne, morda samevajo, morda je na hitro treba najti prosto mizico in nekaj stolov ali pa vsaj kak kos zelenice ... Po izkušnjah skupina 100 udeležencev hitro generira kakih 30 do 50 tem, strahu, da ljudje v skupini ne bi imeli idej oziroma želje prispevati k diskusijskim temam v bistvu ne poznam. Če se zatika, na pomoč priskoči fasilitator, ki skupino z ustreznimi vprašanji spodbudi, da začne razmišljati. Če je tem preveč, proces temelji na samoselekciji in zadeva se reši sama po sebi.

Ko torej nekateri (lahko tudi vsi) udeleženci prijavijo teme in jih objavijo na tržnici, sledi »prodaja«. Fasilitator pozove vse, da znova



Tadej Pugelj, aktivni član Društva moderatorjev Slovenije, je metodo spoznal kot udeleženec leta 2002 v tujini in jo kot načrtovalec ter fasilitator izvedel leta 2003 pri tabornikih. Zveza je iskala vizijo in strategijo bodočega razvoja. To so želeli narediti z vključitvijo članov, ki običajno dogovorjene aktivnosti le izvajajo. Nastal je obsežen in strukturiran program z upoštevanjem zakonitosti, pravil metode, ki je privedel udeležence po napornem delu do osupljivih rezultatov. To, kar je bilo zastavljeno pred skoraj desetletjem, še vedno velja.

Tadej Pugelj meni: *Takrat sem spoznal moč metode in vanjo še vedno verjamem. Future Search prispeva k velikim spremembam družbe, če so ljudje predani, da jih uresničijo. Avtorja metode Sandra Janoff in Marvin Weisbord sta strokovnjaka, ki na svojih (praviloma razprodanih) treningih poučujeta metodo in certificirata fasilitatorje za njeno korektno izvajanje v praksi.*

pristopijo in dopišejo njihovo ime na list, kjer je objavljena tema, pri kateri bi radi vsaj malo sodelovali. Tu pridemo do za mnoge najboljšega dela te metode. Posameznik ima namreč lahko vlogo aktivnega udeleženca, ki razpravo vodi, lahko kot aktiven udeleženec samo prispeva, lahko pa je le čmrlji ali metulj. Čmrlji v naravi letajo s cveta na svet in oprasha. Menjajo skupine in jih bogatijo sem ter tja s svežim pogledom, idejo in morda vložki drugih skupin. In metulj? Metulj je lep. Opredeľjuje ga njegova lepota. Tudi udeleženci so lahko samo lepi in s svojo navzočnostjo krasijo ter bogatijo srečanje in tudi s tem prispevajo. Kdaj ste bili na zadnje na delavnici, ko je bilo dovolj, da ste samo bili na njej?

Vrnimo se k delavnici *Zeleni preboj Slovenije*. Po prvem časovnem intervalu, ko so potekala omizja v poljubnem času do 60 ali 90 minut, udeleženci vedo, da lepake z zapiski spoznanj z omizij razstavijo na posebni steni ali hodniku, imenovani galerija. Sledi ponoven krog, vsak si pogleda, kam se je prijavil na tržnici tem, najde skupino in se pridruži. Po končanih omizjih nosilci tem spet obogatijo galerijo s prispevki. Sklepno dejanje je, ko nosilci na galeriji predstavijo izsledke in sklepe za akcijo.

Za vodenje kateregakoli skupinskega procesa je ključna vloga moderatorja oziroma fasilitatorja, ki je vsebinsko nevtralen. To pomeni, da vsebinsko ne sodeluje pri delavnici, temveč jo le procesno vodi.

Običajno poteka z mikrofonom, udeleženci pa stojimo ali sedimo v krogu ali polkrogu. Delavnica *Zeleni preboj Slovenije* je letos ustvarila veliko smelih idej na področju prehranske verige, kemije, lesnopredelovalne industrije, samoskrbe s hrano, transportnih in logističnih rešitev, trga dela ... In prispevali so vsi.

Pro Action Cafe – metoda, ki združuje odprti prostor in svetovno kavarno

Že kar nekaj let fasilitatorji uporabljamo metodo svetovne kavarne za diskusije, pri čemer nam je pomembno, da se ljudje spoznajo, pogovorijo o določeni temi bolj v širino kot globino. V dobri uri tako dobimo dober posnetek stanja, kje pri določeni temi smo in kaj so ključni izzivi, s katerimi se ljudje srečujejo na

tem področju. Metodo smo uporabili na različnih konferencah (tudi podjetja Planet GV), srečanjih poslovnih partnerjev, zaposlenih, konkurentov ... Odlično deluje, če je udeležencev tudi več sto, minimum pa je 15 do 20. Najbrž se spominjate zvočnih signalov, ko fasilitator v časovnih intervalih, morda na 10 ali 20 minut, opozori udeležence, naj zamenjajo omizje in se priključijo novi skupini, ki o enaki temi razpravlja ponovno. Bogastvo je v tem, da druge osebe z drugimi pogledi zadevo spet obogatijo in je torej smiselno o enaki temi na novo razpredati na novem omizju. Metoda ima omejitve kot vsaka od metod in priložnosti za nadaljnji razvoj.

Vrhunski strokovnjak fasilitator Rainer von Leoprechting je združil prednosti metod *World Cafe* in *Open Space* v novo metodo, imenovano *Pro Action Cafe*. Gre za inovativno metodo, ki omogoča diskusijo o temah, ki so tistim, ki teme lansirajo, pomembne, metodo, ki izrablja moč skupinskega uma, ki se usmeri k reševanju posameznikovega izziva, metodo, ki v dveh urah in pol do največ treh ur da izjemne rezultate.

Metoda Pro Action Cafe je inovativna metoda, ki omogoča diskusijo o temah, ki so tistim, ki teme lansirajo, pomembne, metoda, ki izrablja moč skupinskega uma, ki se usmeri k reševanju posameznikovega izziva, metoda, ki v dveh urah in pol do največ treh ur da izjemne rezultate.

Kot vse predstavljene metode se tudi ta metoda najlepše začne v krogu, kjer vsi navzoči ozavešijo svoj namen ter to, da so se priključili, in se dogovorijo glede izvedbe. Nato pa enako kot pri metodi *Open Space* povabimo ljudi, ki bi radi predlagali teme, da to storijo, na kratko javno predstavijo temo in takoj tudi objavijo, na mizi številka ... pa o njej debatirajo. Upošteva zakonitosti svetovne kavarne, smo pri tem omejeni s številom tem, saj na enem omizju ne sme sodelovati preveč oseb. Običajno je v skupini 40 udeležencev 10 tem. To pomeni, da za omizjem sedijo 4 osebe. Pri generiranju tem velja načelo, kdor prvi pride, prvi melje, zato nastane zanimiva dinamika med pobudniki tem, da si hitro zagotovijo omizje.

Enako kot pri svetovni kavarni sledi diskusija po majhnih omizjih in na fasilitatorjevo znamenje udeleženci zapustijo omizja, se pridružijo novemu, »kavarničar« oziroma pobudnik teme pa ostane. Debatna običajno traja 20 do



30 minut, redko pa je krajša.

Ta metoda je posebna, ker sta struktura in vsebina vprašanj drugačni kot pri svetovni karni. Vprašanja so zelo povezana s tem, da nosilec teme išče informacije in predloge, da bi pojasnil problematiko in na koncu izdelal konkreten akcijski načrt, ki so mu ga pomagali s svojimi prispevki izdelati udeleženci. Zato je metoda posebna oblika samorefleksije. Za grob občutek predstavljamo nekaj možnih vprašanj po posameznih krogih: v prvem krogu se nosilec teme vpraša: *Kaj je bistvo projekta, kaj se skriva za njim, vprašanjem, ki si ga zastavljam?* V tem krogu skuša z udeleženci poglobiti potrebo in osmisliti svoj projekt. V drugem krogu se nosilec vpraša: *Kaj še manjka?* Z udeleženci razširijo in vključijo potrebne manjkajoče sestavne dele, da bi bil projekt uspešen. Sledi tretji krog, razdeljen na dva dela. V prvem delu dopušča nosilcu samorefleksijo, da v miru pogleda že obdelano, nato pa se mu pridružijo novi udeleženci, ki jim predstavi svoje ugotovitve in načrt za akcijo, ti pa zadevo dopolnijo in mu s komentarji pomagajo.

Na koncu sledi nepogrešljivi krog vseh udeležencev, ko nosilec teme javno predstavi, zakaj je bila ta diskusija zanj tako koristna, kaj se je

naučil, kaj je vključil v svoja razmišljanja, in predstavi moralno dokaj zavezujoči akcijski načrt.

Ali si ne bi želeli tovrstne pomoči za svoje projekte na delovnem mestu? Vse, kar potrebujete, je tri ure časa in nekaj akcije ter primerno število udeležencev. Kot nalašč za sektorske sestanke, letna srečanja ...

Kaj je Future Search in kako ga uporabiti

Future Search (FS) je daljše, celo nekajdnevno srečanje, ko udeleženci iz različnih sfer (deležniki) na podlagi svojih realitet in zmožnosti naredijo skupni načrt sprememb.

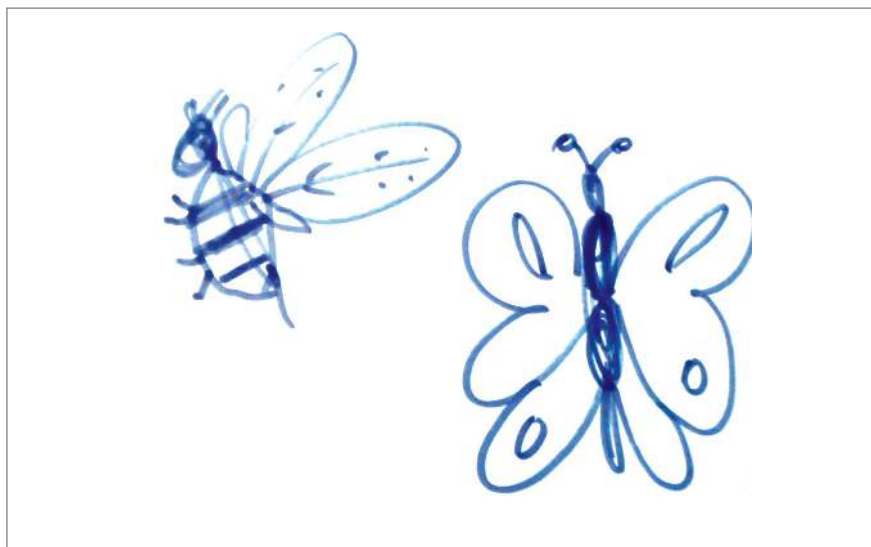
Namenjeno je torej dogovoru o konkretnih nalogah. Veliko se uporablja na področju strateškega načrtovanja in upravljanja sprememb. Skupina od 30 do tudi 100 oseb in več iz različnih sfer življenja, ki ima skupni interes, vire, znanje in formalno moč vplivanja, strukturirano raziskuje vplive iz preteklosti, trende v sedanjosti in zeleno prihodnost. Z izmenjavo oblikujejo skupna izhodišča in možnosti delovanja.

FS vključuje obravnavo vsega »sistema« in vključuje paradigmo *Razmišljaj globalno, de-*



luj lokalno (Poglej celoto, preden se lotiš reševanja posameznih delov.). Skuša oblikovati enoten pogled v prihodnost, probleme in konflikte pa obravnava kot informacije. Od udeležencev zahteva zavzetost in prevzemanje lastnega dela odgovornosti.

Podlaga za uspeh FS so različne teorije in principi, v zadnjih 50 letih preskušeni v različnih kulturah in državah sveta. Metoda je poglobljena in zahtevna v smislu organizacije in v tem, da dejansko vsaka posamezna faza zahteva določen čas za razmislek in procesiranje rešitev. V svetu običajni FS-projekti trajajo tri ali tudi več dni. Menimo, da je zadevo mogoče v poenostavljenih okvirih in ob dobri organizacijski predpripravi udeležencev ter prostora izvesti v dobrem dnevu in pol. Več pa na <http://www.futuresearch.net/>.



Slika: Čmrlji oprasha jejo z idejami diskusijska omizja, metulji že s tem, da obstajajo, prispevajo z lepoto in energijo, da je vzdušje navdihujoče

■ **Petra Treven Bernat** opravlja vlogo fasilitatorja pri svojih projektih za naročnike na področju iskanja in izbora ter razvoja kadrov v podjetju Trescon in je hkrati predsednica Društva moderatorjev Slovenije.

■ **Tadej Pugelj** se že več kot desetletje ukvarja z vodenjem skupinskih procesov in izobraževanjem odraslih, je vodja mreže za vseživljensko učenje EduAkcija in hkrati skrbi za razvoj v Zvezi tabornikov Slovenije

Medgeneracijsko tiho znanje, ki ga ne smemo izgubiti

Izgubljeno tiho znanje in modrost

Odhajajoči sodelavci iz podjetja s seboj »odnesejo« tudi mnogo znanja in izkušenj, ki so si jih pridobili na delovnem mestu. Pred vodji je velik izziv. Kako v času delavčevega delovanja v podjetju najti načine in motivacijo za prenos znanja na druge sodelavce? Znanje, ki ni preneseno, je za podjetje izgubljeno.



Generacijsko sliko trenutnega delovno aktivnega prebivalstva lahko razdelimo na pet večjih skupin, ki delajo skupaj in sobivajo na delovnih mestih:

1. generacija veteranov – rojena v letih 1922–1943,
2. generacija »otrok blaginje« (babyboomers) – rojena v letih 1944–1960;
3. generacija X – rojena v letih 1961–1980;
4. generacija Y (»nekstersi«) – rojena po letu 1981;
5. generacija Z ali »internet«-generacija ali »generacija« – rojena po letu 1994.

Generacija »baby-boom«, rojena v letih 1944–1960, odhaja ali je že odšla v pokoj. Pri vodjih se pojavlja vprašanje, kako ujeti ter zadržati »tiho oziroma osebno skrito znanje in neprecenljive izkušnje« zaposlenih, ki se upokojujejo.

Gre za eno od pomembnejših nalog v gospodarstvu in negospodarstvu. Prednosti »zajetja znanja« so jasne: prenos izkušenj in znanja na mlajše sodelavce, zmanjšanje stroškov, boljša kakovost, inovacije, manj časa za pridobivanje informacij ter dodana vrednost za stran-

ke/kupce. Kako zajeti to, kar so ti sodelavci pridobili z leti neprecenljivih izkušenj? Kako spodbuditi deljenje znanja, da ga ne bi izgubili in ga bolj učinkovito predali mlajšim generacijam?

Tiho (skrito, osebno) znanje je osebna oblika znanja (človeški kapital), ki se pridobi le z neposrednimi izkušnjami na določenem področju ter opazovanjem in temelji na pričakovanjih, vrednotah ter občutenju. Opišemo ga lahko takole: vemo več, kot lahko izrazimo, znamo delati stvari, ne da bi razmišljali o tem, kako to počnemo.

Tisti, ki ima to znanje, ga ne more zlahka, z besedo ali razlago posredovati drugemu. Pri delu smo lahko zelo uspešni, vendar nismo sposobni natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh, in kako. Tiho znanje je v človeških glavah.

Nemogoče je zajeti vse to bogastvo, ki se skriva v njih, težko ga je kodirati oziroma spraviti v prenosljivo obliko.

Čeprav se nanaša predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi v organizaciji znanje skupin in znanje, ki se uporablja v

ustaljeni praksi. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije. Prav to znanje je najtrajnejši vir doseganja konkurenčne prednosti. Strukturni kapital je last organizacije in ga lahko ta zadrži. Kaže se torej potreba po pretvorbi človeškega kapitala v strukturnega. To pomeni težnjo po pretvorbi tihega znanja v izrečnega.

Namen učenja ni le znanje, temveč akcija!

Znanje organizacije je seštevke znanja v organizacijo povezanih članov, ki si prizadevajo za doseganje njenega cilja. Posameznik se v njej ne uči neodvisno, saj sprememba znanja in delovanja pri njem vodi tudi do spremembe pri drugih. Pridobivanje, uporaba znanja in pozornost morajo biti pri tem vzajemni. To kaže na potrebo po koordinaciji znanja, ki ga razvijajo posamezniki. Izvaja jo manager in skrbi tudi za njegovo usklajenost v skupnem znanju organizacije. Odnosi med člani organizacije vodijo k sinergiji znanja. Zato je njeno znanje

veče kot seštevek znanja članov. Ustvarjanje znanja je nenehen proces, ki poteka v odnosih med posamezniki ali med njimi in okoljem.

Eksplisitno znanje je za organizacijo manj zanimiva vrsta znanja, saj je le redko vir trajnejše konkurenčne prednosti. Mogoče ga je izražati s simboli in ga tako prenašati na zaposlene v drugih enotah organizacije ter seveda v druge organizacije. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih ipd. Čeprav je zaščiten kot industrijska lastnina in mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je lahko časovno omejeno, marsikje pa je to pravico celo težko uveljaviti.

Pri delu smo lahko zelo uspešni, vendar nismo sposobni natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh, in kako. Tiho znanje je v človeških glavah.

V organizaciji obstaja znanje v več oblikah. Lahko je eksplicitno ali implicitno oziroma tiho znanje. Med njima je nekaj pomembnih razlik. Eksplicitno znanje lahko kodiramo in povzamemo, celo shranimo in izmenjujemo. Gre za formalno teoretično znanje, ki je v obliki zbirk podatkov, priročnikov, navodil ipd., objektivno znanje, ki se lahko ubesedi ali kako drugače prikaže (s simboli, diagrami, znaki). Tako dobi obliko, ki omogoča učinkovito prenašanje bistva znanja, tj. razumevanje. Njegovi nosilci so ljudje in različne zbirke podatkov (Pučko, 1998). V nasprotju s tem je tiho znanje intuitivno in ga je težko prenašati. Gre za osebno znanje pri ljudeh, ki je nekodificirano in ga je težko opisati, je v mislih ljudi in ga pridobimo z izkušnjami. Nonaka in Takeuchi (1995) menita, da se znanje prenaša s štirimi oblikami tokov med tihim in eksplicitnim znanjem.

Primer spirale znanja v dejavnosti zdravstvene nege v organizacijski enoti

(Kaučič, Obzornik zdravstvene nege, 2005, št. 39, str. 2009–213)

Medicinska sestra prebere članek v strokovni reviji Obzornik zdravstvene nege, pridobi novo tiho znanje. Izvede se internalizacija na ravni posameznika.

1. O tem razpravlja s sodelavcem. Izvajata torej socializacijo v skupini, ki tokrat šteje dva člana (o temi premišljujemo in o njej komuniciramo). Primer socializacije so strokovna posvetovanja.
2. Pripravita predlog in ga predstavi v organizacijski enoti (OE). Torej naredita eksternalizacijo na ravni OE (pridobljeno

znanje se dokumentira in zapiše). Primer eksternalizacije so strokovne in panožne revije, časopisi ...

3. OE se zdi predlog zanimiv in v njenem okviru podatke preoblikujejo v grafe, skice, besedilo ... Tako pridobijo novo razsežnost znanja, kombinacijo na ravni OE (zapisano znanje se znova preoblikuje, se prikaže v novih formatih in poveže v druge kontekste).
4. Medicinske sestre analizirajo in predstavijo dobljene rezultate. Tako dobijo novo tiho znanje z internalizacijo v OE.
5. Razpravljajo o predstavljenih podatkih. To izvedejo s socializacijo v OE.
6. Na koncu dve medicinski sestri predstavita ugotovitve kot referat na posvetovanju in o tem izide članek. Torej na medorganizacijski ravni izvedeta eksternalizacijo.
7. Spirala se tako nadaljuje, ko kdo od poslušalcev pride do nove ideje ... V tem primeru torej pride do internalizacije novega posameznika na višji ravni.

Primer spirale znanja v geologiji

Za boljše razumevanje navedimo primer spirale znanja:

1. Ko geolog prebere članek v strokovnem časopisu, pridobi novo tiho znanje. Izvede se internalizacija na ravni posameznika.
2. O temi razpravlja s sodelavcem. Izvajata torej socializacijo v skupini, ki šteje dva člana.
3. Pripravita predlog in ga predstavi v podjetju. Izvedeta torej eksternalizacijo na ravni organizacije.
4. Predlog se zdi zanimiv in v okviru podjetja podatke preoblikujejo v grafe, zemljevide in skice. Tako pridobijo novo razsežnost znanja s kombinacijo na ravni podjetja.
5. Geologi analizirajo in predstavijo dobljene podatke. Tako dobijo novo tiho znanje z internalizacijo v podjetju.
6. Razpravljajo o predstavljenih podatkih.

Tiho (skrito, osebno) znanje je osebna oblika znanja (človeški kapital), ki se pridobi le z neposrednimi izkušnjami na določenem področju ter opazovanjem in temelji na pričakovanjih, vrednotah ter občutenju. Opišemo ga lahko takole: **vemo več, kot lahko izrazimo, znamo delati stvari, ne da bi razmišljali o tem, kako to počnemo.**

To se izvede s socializacijo v podjetju.

7. Na koncu dva geologa predstavita ugotovitve kot referat na posvetovanju in o tem izide članek. Torej na medorganizacijski ravni izvedeta eksternalizacijo.
8. Spirala se lahko nadaljuje, če kdo od poslušalcev pride do nove ideje ...

V tem primeru torej pride do internalizacije novega posameznika na drugi ravni.

Pri spirali znanja sta torej pomembna dva podudarka: komunikacija in dinamika.

S komunikacijo širimo znanje vseh udeležencev.

Znanje organizacije kot celote

(Rant, Organizacija, 2005, št.10)

Pri učeči se organizaciji pravzaprav razlikujemo dve dimenziji:

1. učenje ljudi v organizaciji in
2. učenje organizacije same.

Pri učenju ljudi v organizaciji gre za zviševanje ravni znanja posameznikov in skupin v organizaciji. Učenje organizacije pa pomeni, da znanje, ki so ga posamezniki v organizaciji usvojili, v njej tudi ostane. Posameznike moramo prepričati, da znanje, ki ga imajo, zapišejo in prenesejo na druge. O učenju ljudi v organizaciji smo že nekaj spoznali. Zdaj pa še nekaj o učenju organizacije same. Za organiza-

Eksplicitno znanje

Tabele
Diagrami
Specifikacije izdelkov
Formule
Računalniški programi
Podatkovne baze
Zapisana dobra praksa
Standardi organizacije
Cilji organizacije

Implicitno (tiho) znanje

Izkušnje
Sposobnosti
Intuicija
Razumevanje
Prepoznavanje
Zaznavanje
Občutki
Čustva

Spirala znanja ima štiri stopnje

1. Socializacija – o temi razmišljamo in o njej komuniciramo, pravzaprav izmenjujemo proces razmišljanja ter koncepte. Komunikacija je lahko razpravljanje, lahko pa je drugačna, celo brez besed. Primer socializacije so strokovna posvetovanja, prehajanje obrtniškega znanja in srečanja združb. Pri socializaciji tiho znanje tvori novo tiho znanje. Mnogo znanja, morda 80 odstotkov, je v možganih posameznikov. Namen oseb, ki se ukvarjajo z znanjem, je, kako zbrati to neprecenljivo izkustveno znanje. Socializacija je sestavljena iz nesebičnega deljenja znanja na podlagi medosebnih interakcij. Ljudje imajo izkušnje »znati kako«, delovne skrivnosti, osebne veščine itd., ki jih ne nikoli delijo z okolico, če jih ne k temu spodbujamo in motiviramo. Torej je zelo pomembno to znanje zbrati s socializacijo, kot sta komunikacija na štiri oči ali – celo uspešneje – prenašanje izkušenj na delovnem mestu z vlogo mentoriranca in mentorja ali tutorja ter študenta oziroma pripravnika. To pomeni medsebojno razumevanje na podlagi učenja in opazovanja. Vedno obstaja seveda

tevanje, da bo znanje »vedeti kako«, ki ga ima podjetje, odšlo s sodelavcem v pokoj. Socializacija je učinkovit način kreiranja znanja, morda eden od najpreprostejših, seveda pa tudi omejen. Skoraj nemožne pa je zajeti vse znanje s socializacijo.

2. Eksternalizacija – pridobljeno znanje dokumentiramo in zapišemo, napišemo navodila, posodobimo podatkovne baze. Primer eksternalizacije so strokovne revije, časopisi. Tiho znanje z eksternalizacijo pretvorimo v eksplicitno. Eksternalizacija kaže vidno obliko izkustvenemu znanju in ga pretvarja v eksplicitno znanje. Lahko bi jo imenovali ustvarjanje (kreiranje) pomembnega znanja. Izkustveno (tiho) znanje se pretvori v eksplicitno, denimo kot metafore, analogije, koncepti, hipoteze ali modeli. V tej fazi posamezniki izražajo svoje znanje tudi kot vedeti kako in včasih kot vedeti zakaj in skrbeti zakaj. Navadno so pri tem potrebni posredniki za izvajanje tega procesa. Kot primer lahko navedemo novinarja kot osebo, ki intervjuja sogovornika z mnogo znanja. Tak intervju pomeni za gledalce nova spoznanja in znanje ter

širšo razgledanost in poznavanje določene teme. Tako postaneta eksternalizirano in novo teoretično znanje osnova za ustvarjanje novega znanja in spoznanj.

3. Kombinacija – zapisano znanje znova preoblikujemo, ga prikažemo v novih formatih in povežemo v druge kontekste. Primer: iz množice podatkov narišemo slike, grafe. Pri kombinaciji eksplicitno znanje tvori novo eksplicitno znanje. Kombinacija je rekombiniranje določenih delov eksplicitnega znanja v novo obliko eksplicitnega znanja. V tem procesu se ne ustvarja novo znanje. Prej bi lahko rekli, da se trenutno znanje izboljšuje toliko, da se naredijo sinteza, pregleden povzetek, kratka analiza ali nova baza podatkov. Vsebinska znanja je logično organizirana, da bi postala za uporabnika bolj smiselna – konsolidirana (združena). Ko govorimo o kombinaciji znanja, imamo v mislih kombinacijo znanja v eksplicitni obliki s trenutnim znanjem. Na koncu procesa je znanje preanalizirano in na novo organizirano.

4. Internalizacija – to je prehajanje eksplicitnega znanja v implicitno, tiho

cije je težje izbrati znanje v organizaciji za dosedaj poslovnih ciljev. Organizacija oziroma njeno vodstvo mora stremeti k temu, da čim več znanja v organizaciji ostane tudi potem, ko jo posamezniki s tem znanjem zapustijo.

Socializacija znanja – razpravljanje o pridobljenem znanju je (pre)redka.

To je možno, če gre za okolje, ki spodbuja znanje ter učenje in omogoča prenos znanja. V učeči se organizaciji je treba zagotoviti (Micklethwait, 2000; Robins, 1997):

1. vsrkavanje in kroženje idej,
2. prenos znanja med člani organizacije,
3. navdušenje za eksperimentiranje in
4. pripravljenost na neuspeh.

Če v ta okvir vključimo spoznanja o spirali znanja, lahko trdimo, da je slednja ena od dobrih rešitev za kroženje idej ter prenos znanja med člani organizacije in tudi zunaj nje.

Kaj pa praksa? Pogosto znanje ni dovolj cenjeno. »Znanjskih« delavcev v organizaciji vse prevečkrat ne štejejo za kapital, še vedno jih omejujejo pri izobraževanju in njihovih dejav-

nostih. (Preveč) je poudarjena kombinacija (recimo pretvarjanje zapisanih podatkov v grafe), lahko celo tako, da druge tri stopnje spirale znanja izključuje.

Tiho znanje – pridobljeno z izkušnjami – je najtežje prepoznati in zajeti.

Internalizacija je navadno rezultat radovednosti posameznika ali formalnega usposabljanja. Socializacija znanja – razpravljanje o pridobljenem znanju je (pre)redka.

Zunaj organizacije je pogosto celo nezaželena zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti. Praksa pogosto temelji na nadaljevanju dela po končanem projektu. Dokumentiranje rezultatov je manj pomembno. Posledica tega je, da je novo znanje redko eksternalizirano. Tako postane drugim pogosto nedostopno, sčasoma ga precej pozabijo celo avtor in sodelujoči. Uravnotežena spirala znanja je ključ za produktivno »znanjsko« delo. Treba je uravnovesiti prispevek posameznikovega implicitnega znanja s kombiniranjem (K) in rezultate predstaviti v novi obliki, denimo z gra-

fi. Tako nastane novo znanje, pomembno za podjetje oziroma skupino, kjer znanjski delavec deluje. To novo znanje je treba uporabiti za povečanje strokovnega znanja posameznika, torej izvesti internalizacijo (I). Biti mora eksternalizirano (E), tj. zapisano. Za učinkovitost spirale znanja se morajo mnenja izmenjevati, torej se mora izvajati socializacija (S).

Vedeti kaj in katero znanje deliti ter prenašati

Najprej moramo razumeti, katero znanje zagememo in ga delimo. Tiho znanje – pridobljeno z izkušnjami – je najtežje prepoznati in zajeti.

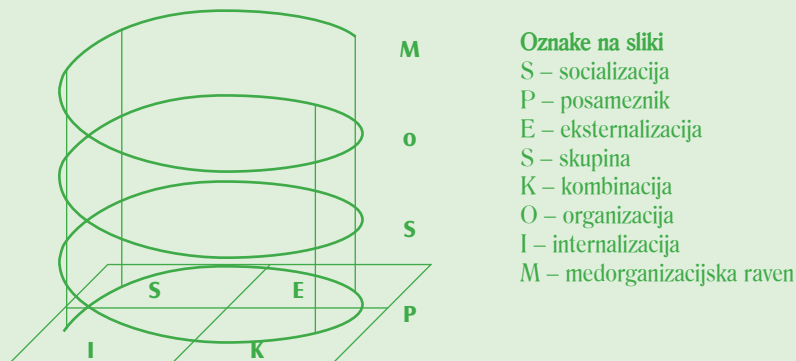
To je znanje recimo o tem, kam je treba pritisniti, da bo kopirni stroj naredil kopijo, katera oseba v drugem oddelku ja najbolj večja v določenem delu, ki ga potrebujete. Zaposleni hitro sami ugotovijo, katero tiho znanje potrebujejo pri delu.

Naslednji korak je, da ugotovite, kateri način zbiranja tihega znanja ustreza vaši skupini. Ena podjetja ustvarijo interne »rumene strani« s seznamom zaposlenih in njihovega znanja, druga zbirajo bazo podatkov z najboljšimi postopki, tretja napišejo zbornike, ki strnejo ugotovitve iz projektov. Vendar deljenje

Slika 1: Spirala znanja - prenos tihega znanja v eksplicitno znanje (Nonaka, 2008)



Slika 2: Spirala širjenja znanja



ali skrito znanje. Primer internalizacije je, ko se eksplicitno znanje, denimo aplikacija intramuskularne injekcije, zapisana v knjigi, s študijem in prakso pretvori v implicitno strokovno znanje. Primer: iz razlage v matematični knjigi usvojimo množenje. V tem trenutku se zgodi nekakšen »preklop«, spoznanje. Eksplicitno znanje, kot je tehnika množenja, zapisana v matematični knjigi, se s študijem in prakso pretvori v implicitno znanje. Zadnji proces v konverziji – internalizacija – se kaže kot združitev in sprejemanje na novo naučenega in združenega znanja. Internalizacija je zelo povezana z »učenjem na delovnem mestu«. Pretvarja ali integrira in/ali posameznikove izkušnje ter znanje v individualne mentalne modele. Ko je znanje internalizirano, ga uporabljajo zaposleni s tem, da ga širijo, izpolnjujejo in postavljajo v nove okvire v okviru svojega izkustvenega znanja. Internalizacija je razumevanje eksplicitnega znanja. To se zgodi, ko se eksplicitno znanje spremeni v izkustveno znanje in postane del posameznikove osnovne informacije.

informacij niso le baza podatkov, posnetki z intervjuji zaposlenih ali druge zbirke informacij. Znanje bi moralo pomeniti večjo učinkovitost pri delu in rezultatih. *Namen učenja ni le znanje, temveč akcija!*

Procesi za deljenje znanja lahko vključujejo tudi medsebojno interakcijo kot spremljanje, skupinsko reševanje problemov, mentorstvo, učni laboratoriji, navzkrižno usposabljanje, družabne dejavnosti za zaposlene ter skupni sestanki in srečanja.

Pričakujte začetni odpor sodelavcev

Začnite počasi. Deljenje znanja je najbolje začeti v majhnih skupinah, tako da lahko ugotovimo, kaj deluje najbolje.

Ta metoda nam omogoči, da ugotavljanje – kako najbolje izvesti deljenje znanja – postavimo v obvladljivo okolje. Majhne skupine so prav tako dober začetek, saj deljenje znanja večinoma zahteva spremembo kulture zaposlenih. Organizacije po novem zahtevajo deljenje informacij namesto individualnega nadzora ter procesiranja informacij. Nove načine vedenja, ki podpirajo deljenje informacij, je najlažje

opaziti v manjših skupinah. Bodite pripravljeni na odpor in imejte pripravljenih nekaj načinov, kako se pozitivno spopasti s pomisleki.

Deljenje znanja je najbolje začeti v majhnih skupinah, tako da lahko ugotovimo, kaj deluje najbolje.

Do nasprotovanja pride zaradi neznanega, saj spremembe zahtevajo od posameznika, da naredi več, brez pričakovanja na takojšnje rezultate. *Izumljamo toplo vodo, mi tega nismo naredili in nočemo uporabljati, tega ne potrebujemo ...*, je samo nekaj ugovorov, ki jih boste slišali od tistih, ki se upirajo.

Pomanjkanje sistema za deljenje znanja in skupnosti, v katerih se deli, bo tudi izzvalo odpor, dokler ti sistemi ne bodo dodelani in začeli prinašati prve spremembe ter rezultate. Pri premagovanju ovir pri deljenju (prenosu znanja) je treba začeti počasi. Vodje morajo vedno iskati priložnosti za učinkovito planiranje, razumeti potrebe, vsem sporočiti uspehe in biti pripravljeni investirati svoje znanje ter moč v dolgo pot.

Ujemite znanje sodelavcev, preden se upokojijo ali odidejo.

Mag. Mirjana Ivanuša - Bezjak je sodna izvedenka za področje ekonomije (podjetništvo, kadrovske funkcije) in predsednica Društva kadrovske delavce Maribora, Lenarta in Slovenske Bistrice ter višja predavateljica za predmet upravljanje kadrov.

Viri in literatura

Kaucič, B.: Spirala znanja, revija Obzornik zdravstvene nege, 2005, letnik 39, št. 4.

Nonaka, I in Takeuchi, H.: The knowledge creating company, Boston (Mass.): Harvard Business Press, cop, 2008.

Mickelthwait, J. in Wooldridge, A.: Guruji managementa; modreci ali šarlatani?, Didakta, Radovljica, 2000.

Rant, Ž.: Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učee se organizacije, revija Organizacija (Kranj), letnik 41, št. 2, 2008.

Pučko, D.: Analiza in načrtovanje poslovanja.

Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.

Ziegler, D.: Capture staff knowledge before they retire, quit. <http://adv4.com/insights/WBC010%20Pg15.pdf>.

Z izkustvenim učenjem do sprememb

Kako do sprememb

Z izkustvenim učenjem želimo popeljati posameznika v proces, da z lastno dejavno izkušnjo pride do zanj pomembnih novih spoznanj. Ljudje smo pretežno na različnih ravneh, zato tudi zaznavamo različno. Za uspešno izkustveno učenje je pomembno, da izkušnji sledijo refleksija, diskusija, analiza in evalvacija. Težko se učimo iz izkušnje, če je ne ocenimo in ji ne pripišemo pomena, cilja, pričakovanja.

Iz navedenega lahko povzamemo, da je neposredna aktivna praksa nujna za izkustveno učenje, ni pa zadostni pogoj. Vsaka praksa ne prinaša izkušenj. Izkustveno pridobljena spoznanja preskusimo v praksi, pri tem pa smo miselno, čustveno navzoči z vsemi čuti.



Izkustveno učenje je povezava med teoretičnim ter praktičnim delom in kot tako omogoča obliko učinkovitejšega dojemanja ter spoznavanja.

Za uspešno aktivnost potrebujemo znanje, ki ga pridobimo s teorijo in prakso. Za izkušnjo je nujna praksa. Šele v praksi z lastno dejavnostjo posežemo v dano situacijo. Seveda dogodek, v katerega smo bili aktivno vpleteni in ga smo tudi aktivno doživeli, še ni nujno izkušnja. Za slednjo gre, ko se dokopljemo do novih spoznanj na osnovi aktivne vključitve. Z izkušnjami prihajamo tudi do novih spoznanj. Z njimi se oblikuje tudi naš pogled na svet in zrealijo naš življenjski slog.

Z izkustvenim učenjem želimo popeljati posameznika v določen proces, da z lastno dejavno izkušnjo pride do zanj pomembnih novih spoznanj.

Ljudje smo pretežno na različnih ravneh, zato tudi zaznavamo različno. Za uspešno izkustveno učenje je pomembno, da izkušnji sledijo refleksija, diskusija, analiza in evalvacija.

Težko se učimo iz izkušnje, če je ne ocenimo in ji ne pripišemo pomena, cilja, pričakovanja.

Izkustveno učenje v svoji celovitosti zajema razmišljanje in aktivno dejavnost posameznika z vsemi čuti. Večina definicij temelji na tem, da je učenje spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj. Pri izkustvenem učenju gre za obliko učenja, ki skuša povezati neposredno izkušnjo (doživljanje), opazovanje (percepcijo) in ravnanje (akcijo) v celoto (Marentič, Požarnik 2010).

Izkušnja tudi ne smemo enačiti s prakso, saj imajo lahko ljudje na posameznem področju dolgoletno prakso, vendar so lahko prikrajšani za marsikatero izkušnjo.

Od česa so pravzaprav odvisne izkušnje

Odgovor dobimo takoj, ko povežemo teorijo in prakso, saj sta za izkušnjo potrebna oba dejavnika. Gre za nekakšno simbiozo med njima, neizogibno za izkušnjo. V praksi se niso obnesli odmiki niti v eno niti v drugo skrajnost.

Gledano skozi zgodovino, postaja učenje vse bolj abstraktno, odtujeno od praktič-

nih izkušenj in življenja, ki ga živimo. Gre za tako imenovano tradicionalno učenje, ki ni povezano z življenjskimi situacijami. Udeležence pri usposabljanju in izobraževanju obvaruje pred lastno izkušnjo in jim ponuja le teorijo.

Neposredna aktivna praksa je nujna za izkustveno učenje, ni pa zadostni pogoj. Vsaka praksa ne prinaša izkušenj.

Izkustveno pridobljena spoznanja preskusimo v praksi, pri tem pa smo miselno, čustveno navzoči z vsemi čuti.

Zakaj besede tako malo zaležejo

Star kitajski pregovor pravi: *Povej mi in bom pozabil, pokaži mi in se bom spomnil, vključi me in bom razumel.* Če pri tem upoštevamo še podatke raziskav, ki kažejo, da si zapomnimo 20 odstotkov slišane, 50 vidnega in 80 tistega, kar smo počeli oziroma v kar smo bili vključeni, se začnemo zavedati pomena izkustvenega učenja in iz njih izhajajočih izkušenj.

Modrost Povej mi in bom pozabil

Na delovnem mestu skušamo pogosto kot sodelavec/nadrejeni sodelavcu z nasvetom pomagati, da ne bi naredil osebne napake, in obvarovati podjetje pred nepredvidljivimi stroški. *Jože, pri oddaji ponudbe natančno razčleni finančno in časovno plat izvedbe!* In s tem je za nas to »opravljeno«. Čez čas pa nas sodelavka opozori, da je ponudba zavrnjena, ker ni bila ustrezno razčlenjena, in da smo izgubili pomembno morebitno stranko. *Kako je lahko pozabil, pa še opomnil sem ga dvakrat?* Te besede nam zvenijo v ušesih, ko se sprašujemo in ne moremo verjeti, kako da ni upošteval našega nasveta. Delovanje drugih je težko razumeti in opravičiti.

Modrost Pokaži mi in se bom spomnil

Zaradi lažjega razumevanja uporabimo omeñeni primer. V tej situaciji sodelavcu pokažemo primer že izpeljane ponudbe skupaj z navodili za pripravo.

Modrost Vključi me in bom razumel

V tej situaciji sodelavca popeljemo skozi pravo ponudbo in ga vprašamo, kako je razumel zadevo in kako bo pripravil ponudbo. Slednje zahteva aktivno sodelovanje obeh. V praksi pa je pogosto tako, da vodje ne preverijo, kako zadeve razumejo sodelavci, ali pa naloge raje opravijo sami, ker menijo, da bodo za razlago porabili več časa. Žal je takšno razmišljanje uspešno le kratkoročno.

Posledice je treba sprejeti

Nesporazum

Ne razumemo, da drugi ravnajo drugače. Še manj razumemo, zakaj tako ravnajo.

Samoiluzija

Sami živimo po »najboljših« in »najbolj dragocenih« predstavah o vrednosti.

In te morajo veljati tudi za druge.

Kdo je kriv

Ker ne razumemo, da drugi drugače ravnajo in mi tako ali tako živimo po »najboljših motivih«, bi morali drugi storiti enako. Druge skušamo prepričati, naj opustijo »napačna« načela in vidijo svet v skladu z našimi motivi ter vrednotami in tako tudi mislijo ter ravnajo.

Toda svet vidimo v luči svojih motivov in predstav o vrednosti. Tako ocenjujemo sebe in druge. To, kar je za nas samoumevno, naj bi bilo tudi za druge. Ko jim želimo pomagati, izhajamo iz lastnih izkušenj in prepričanj. Pri tem delamo napako, ker ne preverjamo, ali so ustrezna tudi za sogovornika. Zato nas drugi ne slišijo. Ne slišijo nas, ker ne razumejo »našega jezika«, ker ni v skladu z našimi motivi in vrednotami.

Izziv za vse?

Iz nastale situacije se lahko učimo vodje in zaposleni. Od česa sta odvisna razvoj in učenje posameznika? Zakaj se določene stvari/dogodki ponavljajo? Kaj nam želijo sporočiti? Kaj nam nastala situacija pove o nas? To so vprašanja, ki se rojevajo v glavi, ko ozaveščamo situacijo, ki sproža nezadovoljstvo in nas sili k ukrepanju.

Zakaj nas ljudje ne slišijo

Prostor med našimi ušesi nenehno poraja misli, mnenja, vprašanja, sodbe, napovedi in analize možnih situacij.

- *Ali sem pravilno ravnala?*
- *Poglej, kako je videti gospa Novak!*
- *Tako ravnanje gospoda Medveda se ne bo dobro končalo.*
- *V naslednjih treh mesecih lahko pričakujemo veliko organizacijskih sprememb v podjetju.*
- *Prodajni oddelek spet ne upošteva dogovora*

Neposredna aktivna praksa je nujna za izkustveno učenje, ni pa zadostni pogoj. Vsaka praksa ne prinaša izkušenj.

Možgani nenehno producirajo misli.

Da bi lahko učinkovito ukrepali, je treba poznati proces: misel → beseda → dejanje.

Vse se začne z mislijo. Misli so plod izkušenj, odzivov in zaznavanja okolja. Ali lahko nekoga spremenimo z besedami? Najbrž ne. Če nam položaj in moč dopuščata, lahko z represivnimi metodami dosežemo, da bo oseba naredila to, kar hočemo. To pa je tudi vse!

Osebni razvoj in spremembe kot edina stalnica

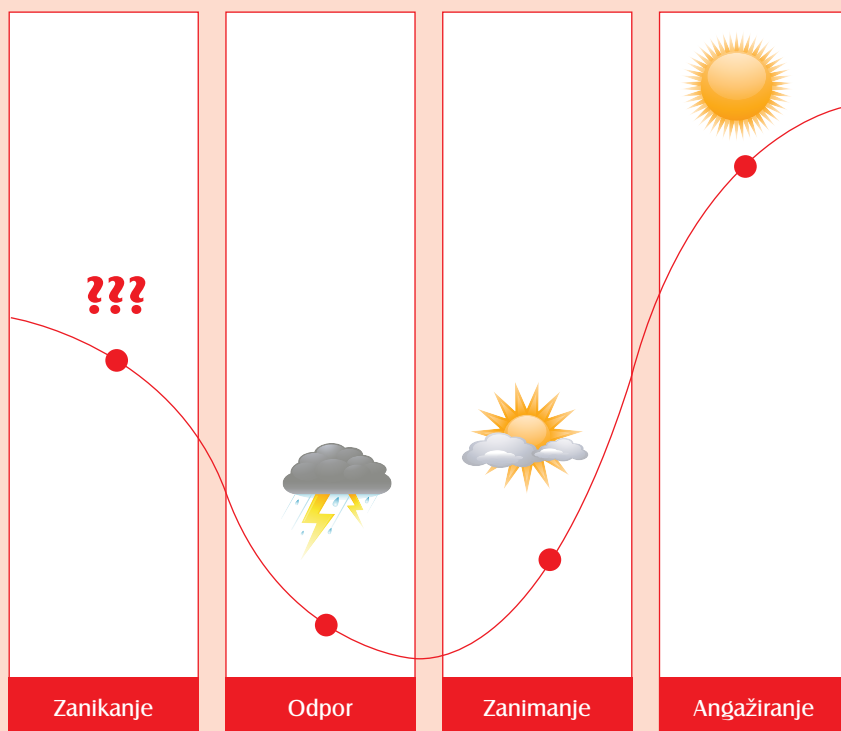
Spreminjanje spremeni navade. Pri tem je treba zapustiti »komfortno cono« in se spustiti v nekaj novega ter neznanega. Vsako spremembo spremlja odpor. Zaradi sprememb postanemo negotovi, saj iztirijo navajeno in vpeljavno delovanje. Na novosti se je težko navaditi: počutimo se lahko preobremenjeni in nesposobni. Zadnje raziskave kažejo, da 80 odstotkov sprememb ne doseže cilja.

Formula za spremembe

Po formuli sprememb je sprememba uspešna takrat, ko je seštevek nezadovoljstva, jasne vizije in ukrepanja večji od odpora.

N (Nezadovoljstvo) * V (Vizija – cilji) * K (Aktivnosti) > O (Odpor do sprememb)

Pri tem je pomembno, da so vse tri vrednosti večje od nič. Tudi visoka stopnja nezadovoljstva ni dovolj za spremembo, če ni jasno, kaj sploh želimo. Potrebno je tudi aktivno delovanje. Le tako se dosežajo spremembe.



Po navedbah švicarske psihologinje Elisabeth Kübler - Moss potekajo v štirih fazah. Prva faza je **zanikanje**, ko zavračamo nujnost potrebe po spremembi (*Tako nevarno še gotovo ni! Številke gotovo še nič ne povedo!*). Gre za tako imenovani obrambni refleks.

Druga faza je **odpor**. Ne zanikamo več potrebe po spremembi. Aktivnosti skušamo voditi na čim nižji ravni. (*To ni dobra rešitev! Teža-ve so drugje!*)

Z izkustvenim učenjem želimo popeljati posameznika v določen proces, da z lastno dejavno izkušnjo pride do zanj pomembnih novih spoznanj.

Tretja faza je **zanimanje**. Spremeni se trend, kaže se interes po sodelovanju. Razmišljamo o tem, kaj bodo spremembe prinesle. Analiziramo probleme in iščemo rešitve. (*Omenjeni proces bi mi utegnil olajšati vsakdanja opravila!*)

Četrta faza je **angažiranje**. Navdušeni smo nad spremembami, takšnimi, ki so za nas in naše okolje dodaten izvor motivacije. (*Sedaj grem hitreje skozi delovni proces. In tudi možnosti za napake je manj!*)

Kaj prinaša izkustveno učenje za podjetje, vodstvo, zaposlenega?

Vodstvo podjetja, ki se zaveda pomena izku-

stvenega učenja, dojema to kot naložbo v prihodnost, ki zahteva kontinuiteto, sistematičnost in čas. Njena donosnost pa se poplača s hitrim prenosom znanja in izkušenimi kadri, ki jih ima podjetje.

Drugih ne moremo spremeniti, lahko pa jim pomagamo, da pridejo do za njih pomembnih spoznanj

Vodje se sprašujejo, kako *premakniti* ljudi. Neposredno jih ne moremo spremeniti, spremenimo lahko le svoj pogled. Pripomoremo pa lahko, da hitreje pridejo do spoznanj z izkustvenim učenjem. Z lastno izkušnjo, opazovanjem in poglobljenim osveščanjem razmer lahko pridemo do za nas novih in pomembnih spoznanj.

Vprašanje pa je, ali so spoznanja dovolj za spremembe. Lahko so hipna, pika na i, prekretnica, toda za spremembe potrebujemo zadostno motivacijo in podporo okolja.

Primer: nekdo je prišel z usposabljanja obogaten za novo spoznanje – odkritje. Spoznanje ga tako navduši, da uvidi nujnost sprememb, zato se odloči, da bo deloval drugače. Na delovnem mestu kolegi hitro opazijo njegovo »čudno« vedenje.

Pri tem se moramo zavedati, da se podaja na zanj novo in neznano področje. Veliko ljudi se v takšnih na novo nastalih okoliščinah ne znajde in hitro podležejo okolici, ki še ni pripravljena na spremembe. Šele v takšnih situacijah se vidi, ali smo dovolj zreli in močni, da sprejmemo spremembo. Pogosto je pri tem treba poskušati in vztrajati pri tem, da najdemo ustrezno pot, ki nas bo dvignila na višjo raven razvoja.

Da pridemo do za nas pomembnih spoznanj, sta pomembni naši naravnost in dovezetnost za osebni razvoj.

Kaj sem mislil s tem? Na primer: če izgubimo službo, si mislimo: *O, sranje! To je katastrofa, kako se lahko zgodi ravno meni?* In ko čez tri mesece najdemo novo, veliko boljšo, si mislimo: *To je nekaj najlepšega, kar se mi je zgodilo v življenju. Takrat sem sicer mislil, da doživljam veliko krivico, zdaj pa vem, da je to pomenilo zame veliko boljšo službo!*

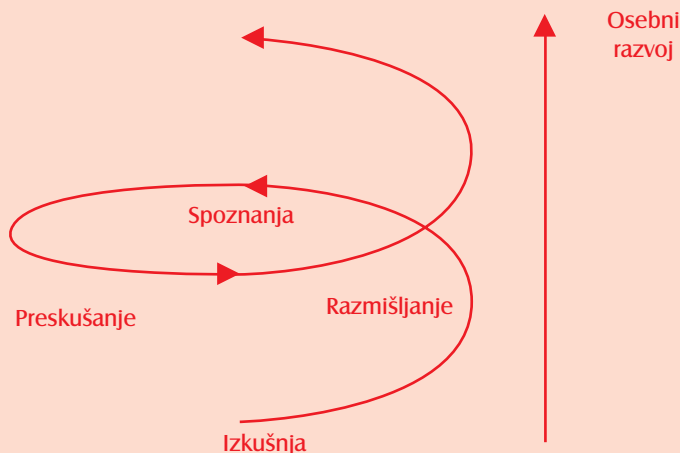
Prepričanje je ključno – manjkajo nam spoznanja, zato moramo »potrpeti«

Naše življenje je odvisno od prepričanj, ki jih gojimo o njem. Pogosto se jih niti ne zavedamo, da delujejo. Ob izgubi službe smo prepričani, da je to katastrofa in da ni več poti naprej. Takšno realnost tudi dejansko ustvarimo. Lahko pa gledamo drugače, skušamo najti izziv v tem in ne dopustimo, da nas negativna čustva (strah, dvom, negotovost) preplavijo in vodijo pri ravnanju.

V življenju je vse pod oblastjo prepričanj o njem. Ugotoviti moramo, kaj povzroča, da smo neuspešni, kaj nas dela bolne, nesrečne in kaj nas spet povede k zdravju, sreči in uspehu.

Za uspešno izkustveno učenje je pomembno, da izkušnji sledijo refleksija, diskusija, analiza in evalvacija.

Prepričanje je skupek zaznav, izkušenj ... Da bi ga lahko spremenili, je potrebno spoznanje. To pride vedno samo od sebe in njegova kakovost je odvisna od razvojne stopnje človeka. Sproža opazovanje posledic, z željo ugotoviti vzroke gonilne sile življenja. Šele ko spoznamo in razumemo zakonitosti delovanja, lahko postanemo tvorec, saj vemo, kako moramo ravnati, da se dogajanje sproži. Tako se spet vrnemo k za nas nujnim izkušnjam, da se lahko iz njih učimo in razvijamo. Osebni razvoj je nenehna pot k večji vednosti, popolnejšemu in boljšemu življenju. Neuspeh



je vselej le most k novemu vzponu, novemu spoznanju. V trenutku, ko spoznamo zakonitost delovanja, preneha trpljenje.

Da pridemo do za nas pomembnih spoznanj, sta pomembni naši naravnost in dovezetost za osebni razvoj.

Ko izginejo strahovi, zavore, dvomi, pomisleki, smo pripravljeni na učenje in nova spoznanja. Slednja odpirajo pot k spremembam. Zanje niso dovolj le nova spoznanja, marveč sta pomembni tudi podpora okolja in motiviranost. Do spoznanja lahko pridemo v hipu, za spremembe pa je potreben čas.

Interaktivna orodja za izkustveno učenje

Za učinkovito reševanje problematičnih situacij je zelo pomembno uprizarjanje konkretnih situacij. Takšna orodja omogočajo življenje v konkretnih situacijah in iskanje novih rešitev brez velikega tveganja ter dodatnih stroškov. Udeležencem omogočajo hitreše razumevanje in napredek.

Energetski stolp

Povežimo energijo na višjo raven

Izhodišče

Ekipa je pred novim izzivom – gradnjo velikega stolpa. *Kako se bomo pogovarjali med sabo? Kako smo povezani? Kdo je vodja?* Na ta in nadaljnja vprašanja je treba odgovoriti skupaj. Odgovori so ključni za zabavno delo v ekipi. Vsak udeleženec zgrabi en konec vrvi (ali več, odvisno od števila udeležencev, vrvi se lahko po potrebi tudi odstranijo). Skupaj usmerjajo na vrvi pritrjen žerjav. Z njim pobirajo kvadre na tleh. Postavljajo jih enega na drugega. Pazijo, po kakšnem vrstnem redu jih sestavljajo. Pomembno je, da se jih ne dotaknejo z deli telesa. Vse je nestabilno, zato se ne smejo hektično in nekoordinirano gibati. Naloga je izvedljiva le z natančnim dogovarjanjem in skupnim delovanjem ekipe. Da je zahtevnejša, sta dodana še dva poševna kvadra.

Za učinkovito reševanje problematičnih situacij je zelo pomembno uprizarjanje konkretnih situacij.

Področja uporabe

Vodstveni trening: spoznajete odvisnost v sistemih, vodstvena komunikacija, ukvarjate se s tveganjem, dajate povratne informacije
Razvoj ekip: učinkovita komunikacija, sodelovanje, aktivno poslušanje, ustvarite ravnotežje

Minolovec Poiščimo pravo pot

Izhodišče

Kako pomembne so povratne informacije, se bo spraševala ekipa, ko bo iskala pravo pot



na »objubljen« ozemlje. Prebiti se bo morala po čisto določeni poti s številnimi pastmi. Kako bo začela in ugotovila, katera pot je prava? Da bo naloga zahtevnejša, se udeleženci med sabo ne bodo smeli pogovarjati. Ekipa ima pet »jokerjev« za vsak napačen korak na minskem polju. Pri napačnem koraku jo bo trener opozoril z zvočnim signalom. Take neizogibne napake pri iskanju poti se ne kaznujejo. Zamenja se le igralec, ki naprej raziskuje pot. Če ekipa ponovi napačen korak (gre za napako, ki bi se ji lahko izognila), mora uporabiti »jokerja«, da lahko nadaljuje. Z vzajemno podporo in skupnim učenjem se nauči razviti strategijo, da porabi čim manj »jokerjev« in da lahko na koncu polje prečkajo vsi. Izenačiti je treba slabosti in razviti način komuniciranja brez govorenja (neverbalni način).

Področja uporabe

Razvoj ekip: interakcija, povratne informacije, razvoj učnega sistema, integracija šibkosti, kultura napak

Komunikacijski trening: zaznavanje telesnih signalov, tematika pošiljatelj-prejemnik

Vodstveni trening: zaznavanje potreb, kooperacija, obvladovanje stresa in kompleksnih situacij

Simulator Vizualiziramo situacije

Izhodišče

Simulator je orodje za svetovanje, posle, nadzor, trening, *coaching* ter psihoterapijo in nov, lahko uporabljiv pripomoček za živahno delo v skupinah in z njimi. To je interaktivna metoda, ki nas vodi hitro, kreativno ter usmerjeno k rešitvam in je tudi zabavna.

Figure pomenijo moške in ženske silhuete. V različnih barvnih izvedbah nakazujejo smer gledanja, distanco, velikost, barvo, spol, lahko prikažemo različne odnose, ki jih lahko nato uporabimo kot pristop do dela z odnosi. Figure so opremljene z magnetki, zato so bolj stabilne pri postavljanju na barvne šesterokotne barvne podlage. Ploščice na trupu omogočajo zapisovanje imen ali drugih lastnosti s priloženimi flomastri »piši-briši«. Figure se lahko uporabijo tudi za simulacijo na kovinskih tablah.

Pri skupinskem ali individualnem delu vzamemo figurico v roko, jo postavimo in opazujemo situacijo, ki jo želimo rešiti. Spontano variramo z razdaljo in velikostjo. Tako dosegamo notranjo razdaljo ter se hkrati vživljamo in ločimo osebne odnose od vprašanj o sebi. V individualnem, poslovnem ali družinskem delu osvetlimo znano okolje. Hitro ponazorimo svojo situacijo in za nas pomembne osebe.

S simulatorjem nazorno, kreativno predstavimo konfliktno situacijo v učnih skupinah. To je pomočnik vsakemu trenerju, ki želi hitro ponazoriti skupinski položaj. Udeleženci s komentiranjem iščejo rešitev svojih težav.

Simulator aktivira ljudi navzven in navznoter. Poveže ekipo. Z njim ustvarjamo priložnosti, preverjamo hipoteze, preden jih preskusimo v »resničnem življenju«. Znebimo se konceptov in pretvarjanj. Svet odkrivamo čisto drugače.



Uporabimo ga lahko :

- za ilustracijo pri pogovoru, pogajanjih in reševanju konfliktov;
- za uresničevanje v igrah načrtovanja in simulacijah krize;
- za skupinsko presojanje samega sebe;
- za odkrivanje in razvoj posameznikov na njihovi poti navznoter (psihoterapija in razvoj osebnosti);
- za diagnostiko procesov v skupini;
- za vadbene skupine (recimo simulacija konference direktorjev);

- za individualni *coaching*;
- za odločitven pogovor (ustvarjamo nov projekt, kateri sodelavci bodo sodelovali, kakšno sestavo zahteva cilj projekta);
- za nadzorovanje (ekipa je sestavljena hitro in vidno, razdalje in dodelitve dopuščajo sklepanje konfliktov).

■ **Janko Selinšek** je certificirani trener za izkustveno učenje in razvijalec orodij za interaktivno učenje – pod blagovno znamko *Play2gain*.



Poslovne asistentke, sekretarke in tajnice – pozor!

Jeseni vas vabimo na že

18. JESENSKI POSVET ZA VODJE PISARN

Kaj mora vedeti dobra tajnica 2012

8. in 9. november 2012, Thermana Laško

Čakajo vas aktualne teme, vrhunski predavatelji,
izmenjava izkušenj in prijetno druženje!

Novost: izberite enodnevni ali dvodnevni izobraževalni paket!

Spoznajmo sebe, da bomo bolje razumeli druge (drugi del*)

Izkrivljeno mišljenje v 12 nepravilnostih

Ljudje pogosto ne zaznavamo svojih napak v mišljenju, ki nam preprečujejo natančno preveriti svoje izkušnje in prepoznati realne možnosti za prihodnost. Nastalo situacijo tako nepravilno ocenjujemo, prehitro ali napačno sklepamo in pričakujemo najhujše. Izkrivljeno mišljenje lahko popravimo in se tako osvobodimo svoje popačene slike realnosti. Poznamo 12 napak izkrivljenega mišljenja: vse ali nič, pretirano posploševanje, duševno sito, izključevanje pozitivnega, branje misli, prerokovanje, katastrofiziranje, sklepanje na podlagi čustev, etiketiranje, postavljanje zahtev, slaba frustracijska toleranca in personaliziranje.



Ali še spomnite sodelavca (HRM, št. 47, str. 26–30), ki je o lastnih težavah razmišljal: *Tega ne bom zmogel. Preveč stvari moram urediti, zdaj pa mi je nadrejeni naložil še dodatno delo. Nikoli mi ne bo uspelo vsega dokončati. Spet bo mislil, da sem nesposoben, da ne zmorem. Saj vem, res je grozno, če slabo naredim. Še posebej mi je težko, če bodo drugi opazili, da nečesa ne znam dobro narediti. Mogoče bi mi uspelo, če se zelo potrudim ... Ah, saj ne verjamem. Zame bo najboljša, da grem na bolniški dopust in se spočijem. Tako se bom izognil vsem zapletom. Drugi so boljši, oni bodo to lažje naredili.* Ugotavljal je tudi:

Grozno je slabo opravljati svoje delo. Res je hudo, če drugi opazijo, da nečesa ne znam. Če bom trdo delal, bom stvari lahko dobro opravil. Če pa ne bom, bom »zguba«. Če nič ne naredim, je včasih najboljše – naredim najmanj napak. Kar pa naredim, moram narediti

čim bolje – bolje od drugih.

Njegove težave (prepričanja, domneve, pravila in strategije, vedenje ...) smo si pogledali na podlagi kognitivno-vedenjskih pristopov in skriptnega sistema. Spoznali smo njegovo razmišljanje, doživljanje in sodelovanje z drugimi. Če natančneje pogledamo, lahko vidimo, kje v razmišljanju si postavlja dodatne ovire in tako sam sebe preprečuje, da bi lahko delal, sodeloval ali živel lepše, polnejše, zlasti bolj zadovoljno življenje. Iz njegovega skripta lahko vidimo njegovo izkrivljeno mišljenje (*Sem nesposoben., Bom »zguba«, Nikoli mi ne bo uspelo., Drugi so boljši ...*).

Izkrivljeno mišljenje

Izkrivljeno mišljenje se kaže v 12 nepravilnostih.

Napake v razmišljanju so pravzaprav spodrsiljaji v mišljenju, ki se občasno lahko pripetijo

vsakomur. Tako kot virus prepreči računalniku, da bi učinkovito obdelal podatke, tudi nam napake v razmišljanju preprečijo natančno oceniti lastne izkušnje. Vodijo nas k temu, da nepravilno ocenimo situacijo, prehitro sklepamo ali pričakujemo najhujše. Miselne napake so napoti dejstvom oziroma povzročijo, da jih popačimo. Kakorkoli, lahko stopimo korak nazaj in preverimo svoje razmišljanje ter ga popravimo (Branc, Willson, 2011, str. 19). Najprej pa ga je treba prepoznati – spoznati, katere oblike izkrivljenega mišljenja so značilne za posameznika.

1. Vse ali nič

Tako mišljenje vsebuje le možnost »ali ali«. Ljudje oziroma stvari so dobri ali slabi, čudoviti ali grozni, prijetni ali neznosni. Naše interpretacije so ekstremne, enako tudi čustvene reakcije, ki prehajajo iz popolnega obupa

do vznosenosti, ekstaze do terorja (McKay, Davis, Fanning, 2007, str. 33). Načelo vse ali nič oziroma črno-belo razmišljanje je skrajno razmišljanje, ki lahko vodi do skrajnih čustev ali vedenja (Branc, Willson, 2011, str. 19). Ljudje nas ljubijo ali sovražijo, stvari so popolne ali zanič, smo odgovorni ali pa ne sprejemamo odgovornosti.

Miselno filtriranje je pristranost v načinu obdelave podatkov, pri čemer priznavamo le informacije, ki so v skladu z našim prepričanjem.

Pomislimo, da moramo oddati poročilo o opravljenih nalogah. Ko ga preberemo, se nam zdi, da je zanič, zato ga bo treba še enkrat napisati. Tudi nadrejeni se lahko zateče v črno-belo razmišljanje: delo je opravljeno dobro ali zanič, nekdo je sposoben ali nesposoben ... Ženske imajo z razmišljanjem vse ali nič pogosto težave pri hujšanju. Ko imajo dieto, jih lahko premami skušnjava po čokoladi. Vzamejo košček in ugotovijo, da je dieta splavala po vodi (vse ali nič), in nato pojedó celo čokolado.

Kako spremeniti tako razmišljanje

Poiščimo dokaze.

Košček čokolade ne izniči diete, je le nekaj kalorij več, kot smo si želeli; napaka v poročilu ne pomeni, da je poročilo napačno, raje poiščimo dele, ki jih želimo popraviti oziroma ki jih lahko popravimo.

Razmišljajmo po načelu in hkrati in razvijmo alternativno razmišljanje.

Poročilo lahko napišemo dobro, pri tem – in hkrati – pa lahko naredimo tudi kako napako ali kak del napišemo manj spretno oziroma kakovostno.

2. Pretirano posploševanje

Pomembno je, da se izogibamo posploševanju z delov na celoto (Branc, Willson, 2011, str. 27). To je vzorec mišljenja, ko iz posameznega dogodka ali dela dokaza oblikujemo posplošene sklepe. Oblikujemo dokončne trditve, ki vključujejo besede, kot so vsi, vsak, nihče, nikoli, vedno ...: *Nihče me ne mara., Nikoli ne bom mogel nikomur zaupati., Vedno bom imel dolgočasno delo., Nikoli ne bom tega dobro opravil.*

Morda moramo z oddajo poročila pohiteti, zato ga želimo čim prej natipkati. Nenadoma pa se pojavi računalniška napaka, zato računalnik ne shrani vsega natipkanega besedila. Kakšne so naše misli? Morda začnemo pretirano posploševati: *Take stvari se mi zmeraj dogajajo., Nikoli mi ne gre nič prav., Vedno*

se kje zatakne. V tem trenutku pozvoni telefon, sodelavec se razburja, zakaj mu poročila še nismo poslali. Naš miselni proces se nadaljuje: *Vsi so enaki. Samo zahtevali bi.* Ko pridemo domov, smo slabe volje, napeti, morda jezni. Zadiramo se na otroke, ker *nikoli ne ubogajo in se jim ne da nikoli nič dopovedati.* Potem sklenemo, da smo popolnoma zanič kot starši (posploševanju smo na koncu dodali še etiketiranje – op: gl. nadaljevanje).

Kako spremeniti tako razmišljanje

Zavedajmo se, da **ni absolutnih vrednosti** (vedno, nikoli, vsi, nihče ...), zato **razširimo perspektivo**.

Res vedno in to vsi, res nikoli in nič ... – preverimo, kdaj nam je šlo dobro, kdo nam je v preteklosti pomagal, na koga smo se lahko zanesli ...

Bodimo določni.

Če smo bili en večer slabe volje in smo zato bili zadirčni, še ne pomeni, da smo vedno taki oziroma da smo vedno slabi starši. Če so se otroci zaradi našega zadiranja raje umaknili, še ne pomeni, da nikoli ne ubogajo ...

3. Duševno sito (miselno filtriranje)

To izkrivljeno mišljenje izloči določene elemente zaznavanja. Osredotoči se le na en element, drugih pa ne upošteva (ne zaznava). Pozorni postanemo samo na eno podrobnost in dogodek ali situacijo opazujemo s tega vidika. Miselno filtriranje je pristranost v načinu obdelave podatkov, pri čemer priznavamo le informacije, ki so v skladu z našim prepričanjem.

Naučimo se pohvaliti sami sebe.

Proces je podoben filtru na leči fotoaparata, ki prepušča le določene vrste svetlobe (Branc, Willson, 2011, str. 32).

O delu v službi se tako lahko prepričamo, da delamo napake, da nismo dovolj dobri, uspehe in dosežke pa spregledamo. Na koncu tedna ugotavljamo, koliko stvari nismo naredili, zato sklenemo, da smo ves teden delali slabo. Ne vidimo (ne zaznamo ali opazimo) pa dela, ki smo ga opravili dobro in kakovostno. Nadrejeni je opazil naše prizadevanje, zato nas je pohvalil, navedel je štiri zadeve, ki smo jih dobro opravili. Pri peti pa nam je priporočal še nekaj popravkov. Štiri dobre stvari takoj spregledamo, na podlagi pete pa sklepamo, da smo vse opravili slabo.

Nekateri celo ugotavljajo, da sodelavcem niso všeč. »Zares« opazijo, kako sodelavci za njih nimajo časa, kako jih ne pokličejo, ko so dognorjeni ... Vidijo le neprijetne dogodke (morda kdo tisti trenutek res ni imel časa ali pa je poklinal pozneje, ker se je zadržal na sestanku). Ne opazijo pa dogodkov ali situacij,

ko so bili sodelavci do njih prijazni, ko so si za njih vzeli čas in jim pomagali ... Tega ne opazijo, ker dogodke filtrirajo z mislimi, da jih drugi ne marajo oziroma za njih nimajo časa. Slika je seveda daleč od realnega objektivnega zaznavanja celote.

Kako spremeniti tako razmišljanje

Preverimo svoje filtre in zbirajmo dokaze.

Poiščimo nekaj situacij in nanje pogledimo kot tretja objektivna oseba: poiščimo dokaze, ki pričajo, da delamo tudi dobro, da nas drugi cenijo, da imamo dobre reference, da smo v določenem obdobju veliko naredili ... – najdemo konkretne dogodke, dosežke ali ljudi ... Seveda se pri tem pojavi tudi kak spodrselj – ki ne pomeni celote, je le del vsakdanjega dela. Pri tem lahko premislimo, kaj potrebujemo, da se na tem področju izboljšamo. Zlasti pa dopustimo možnost, da imajo tudi drugi kdaj slab dan, zato si takrat ne želijo in ne potrebujejo naše bližine ter niso pripravljeni z nami deliti informacij, čustev ali težav...

Naučimo se pohvaliti sami sebe.

Za vsak dosežek se pohvalimo in nagradimo s kako malenkostjo.

4. Izključevanje pozitivnega

Pri tem izkrivljenem mišljenju iz dogodkov ali situacij izključimo pozitivni vidik. Tudi tu podatke pristransko obdelujemo. Govorimo o mentalnem odzivu na pozitivni dogodek, ki ta dogodek v našem umu spremeni v nevtralnega ali negativnega (Branc, Willson, 2011, str. 33).

Zavedajmo se, da ni absolutnih vrednosti (vedno, nikoli, vsi, nihče ...), zato razširimo perspektivo.

V službi nas nadrejeni pohvali za dobro opravljeno delo, naš odziv pa bi bil: *Ah, to ni nič, to lahko vsak naredi.* Namesto da bi bili zadovoljni, občutimo le razočaranje in to kažemo z govorico telesa. Morda nam tudi sodelavec izreče pohvalo, kako dobro smo zadevo opravili, mi pa si mislimo: *Ah, to je rekel samo zato, da bi me razveselil.* Namesto da bi bili tudi sami zadovoljni, iščemo izgovore ali pojasnila, s katerimi zmanjšamo lastno vrednost.

Kako spremeniti tako razmišljanje

Začnimo pri sebi sprejemati pozitivne stvari; zbirajmo dokaze.

Priznajmo si, da je pohvala ali napredovanje nagrada za naše delo – rezultat predhodnega dela ... Poiščimo dejstva/dokaze, koliko stvari smo že dobro opravili, koliko časa smo vložili v svoje delo ...

Naučimo se pohvaliti sebe in druge.

Naučimo se sprejeti pohvalo.

Dovolj bo, da se zahvalimo in povemo, kaj nam pohvala pomeni: *Hvala. Vesela sem, da vam je moje delo olajšalo zbiranje teh podatkov.*

Verjemimo vase in si zaupajmo.

5. Branje misli

Branje misli pomeni naše domneve, da vemo, kaj drugi mislijo o nas oziroma da negativno mislijo o nas. Prepričani smo, da jih vodijo negativni motivi in nameni. Domnevamo tudi (že vnaprej vemo), kako se bodo ljudje odzvali.

Začnimo pri sebi sprejemati pozitivne stvari; zbirajmo dokaze.

Morda ugotavljamo, da bo partner spoznal, kako smo nezanimivi, ali pa razmišljamo, da je nadrejeni v službi že opazil, kako nepremišljeno smo se na sestanku odzvali. Pri tem ugotavljamo, da je prepričan, kako slabo opravljamo svoje delo, saj nam je celo naročil, naj porabimo lanski dopust. Prepričani smo, da hoče opraviti razgovore z novimi kandidati, saj ugotavlja, da naše delo ne dosega določenih standardov (gre že za prerokovanje; op: *gl. nadaljevanje*). Poleg vsega tega pa smo eno od sodelavk večkrat srečali na hodniku, pa nam ni odzdravila. Pomislili smo, da je jezna na nas – smo že morali storiti kaj napačnega.

Kako spremeniti tako razmišljanje

Poiščimo alternativne razlage.

Sodelavka je bila morda le utrujena ali pa je preživljala neprijetne dneve; nadrejeni želi le upoštevati zakonska določila, do kdaj je treba izrabiti dopust; v našem odzivu na sestanku pa morda ni opazil ničesar nepremišljenega ...

Naša ugibanja so plod naše domišljije ali naših izkušenj.

Pridobimo več informacij.

Sodelavki lahko pojasnimo, kako smo se počutili, in jo vprašamo po vzrokih za njeno vedenje; nadrejenega lahko vprašamo, zakaj želi, da gremo na dopust, lahko mu opišemo tudi svoje strahove – tako jih bomo najlažje rešili.

6. Prerokovanje

Ob branju misli se pogosto pojavi tudi prerokovanje. V obeh primerih prehitro oblikujemo subjektivne sklepe. Razmišljamo, da nas lahko nadrejeni odpusti, saj je v podjetju preveč zaposlenih, rezultati pa so slabi. Tudi sodelavko si že predstavljamo, kako izraža mnenje o nas in našem slabem delu. Morda nas prav v tem trenutku, ko si prerokujemo neprijetno

prihodnost, zmoti klic prijatelja, ki nas povabi na zabavo. Takoj vemo, da se na njej ne bomo imeli dobro. Ljudje bodo dolgočasni, hrana bo gotovo zanič, vse bo neprijetno zapravljanje časa, zato se odločimo, da raje ostanemo doma. In kaj bomo počeli? Morda razmišljali, kako je in kako bo vse še slabše ...

Kako spremeniti tako razmišljanje

Preverjajmo.

Nikoli ne bomo izvedeli, kako je bilo na zabavi, če ne gremo tja, in nikoli ne bomo gotovo vedeli, kakšna je bila hrana – torej preverimo, pojdimo na zabavo – še vedno se lahko odločimo in odidemo, če nam ne bo všeč; izbira je naša.

Tvegajmo.

Če nas je nečesa strah, storimo to in se prepričajmo, kako je bilo/kako je delovalo – denimo adrenalinski šport, pogovor z nadrejenim o višji plači, če smo prepričani, da nam pripada ...

Izkušnje naj nas ne ovirajo pri sedanjih in prihodnjih doživetjih.

Če imamo že slabo izkušnjo, ni rečeno, da se bo ponovila. Bodimo pogumni in preverimo, kaj lepega se nam lahko zgodi.

7. Katastrofiziranje

Katastrofiziranje pomeni, da si ob razmeroma manj pomembnem negativnem dogodku predstavljamo, kako bodo iz majhnega dogodka nastale različne tragedije (Branc, Willson, 2011, str. 20). Katastrofične misli se pogosto začnejo s »kaj če« (McKay, Davis, Fanning, 2007, str. 35): kaj če bo tudi naše podjetje propadlo, kaj če ne bom dobil službe, kaj če bom zbolel, kaj če bodo otroci postali zasvojeni z drogo, kaj če ne bomo mogli odplačati kredita, kaj če se me bo še mož/žena naveličal/-a, kaj če ... Seznan je neskončen. Pred nami se vrti film katastrof, ki se lahko zgodijo v prihodnosti (pravzaprav jih že vidimo, kako nastajajo). Katastrofiziraje je kraljevska pot do zaskrbljenosti (McKay, Davis, Fanning, 2007, str. 48).

Kako spremeniti tako razmišljanje

Pretehtajmo dokaze.

Katere dokaze imamo, da se bo to res zgodilo; ali imamo dovolj informacij, da lahko o tem sklepamo ...

Razširite perspektivo.

Bom edini na tem svetu, ki bo izgubil službo; kaj pričajo dejstva; imam dovolj informacij, da bi lahko sklepal o tem, da službe kje drugje ne bom dobil ...; pomislimo, kaj vse lahko potem počnemo, na koga se lahko obrnemo ...

Osredotočimo se na to, kaj lahko storimo, da sprejmemo položaj; kdo nam lahko pri tem pomaga; katere viri (znanje, izkušnje ...) že imamo in kaj še potrebujemo.

Kako se lahko z otroki že sedaj o tem pogo-

varjamo, kako naj jih posvarimo; kako lahko še bolj poskrbimo za svoje zdravje in dobro počutje; kje lahko svoje znanje še razširimo, da nam bo pomagalo do večje kompetentnosti pri delu ...

8. Sklepanje iz čustev

Najpomembnejše je, da ločimo čustva/občutke od dejstev. Prevečkrat dopuščamo, da nas vodijo čustva.

Lahko si rečemo: *Če se tako bojim nadrejenega, mora biti res grozen*. Seveda se začnemo do njega drugače vesti. Morda se mu izogibamo, morda smo v pogovorih z njim prestrašeni ... Iz našega vedenja si bo najverjetneje ustvaril drugačno mnenje, zato se lahko celo zgodi, da bo njegov odziv za nas neprijeten ali neugoden. Tako bomo dobili potrditev, da smo imeli prav. Zmota je popolna.

Poleg vsega tega pa morda partner zadnje čase prihaja pozno domov, ker imajo v službi več dela. Postajate ljubosumni in na podlagi čustev sklepate, da si je najverjetneje našel ljubico. Sklepanje iz čustev lahko zelo hitro pritegne še druge oblike izkrivljenega mišljenja, kot so branje misli (*Gotovo si misli ...*), prerokovanje (*Njuno razmerje bo trajalo dlje časa ...*), katastrofiziranje (*Kaj bo z nami, če odide ...*). Jezno čakate, kdaj se bo zvečer vrnil domov, da mu boste povedali, kar mu gre ...

Kako spremeniti tako razmišljanje

Pozornost usmerimo na misli in čustva.

Kako razmišljam in kaj so moja čustva; kaj so objektivna dejstva in dogajanje zunaj mene; naučimo se ločevati misli in čustva od zunanjšega dogajanja – kaj se dejansko dogaja okoli nas.

Alternativno razmišljanje.

Kako bi na situacijo gledali, če bi bili mirnejši; misli in čustva prihajajo in odhajajo, počakajmo, da napetost mine; ko smo mirnejši, zberimo dejstva – morda na situacijo gledamo negativno in smo napeti, ker smo utrujeni, zaskrbljeni, negotovi ...

Preverimo.

Čustva so morda res pokazatelji neprijetne situacije. Če ne preverimo, kaj se je dogajalo oziroma se dejansko dogaja, tega ne bomo vedeli – ne iščimo resnice s čustvi. Umirimo se in preverimo.

9. Etiketiranje

Sebe in druge pogosto etiketiramo na dva načina (McKay, Davis, Fanning, 2007, str. 35–36). Prvi način je primerjava z drugimi, ko jih povzdiguje: *To delo opravlja veliko bolje od mene., Nisem tako pameten kot on.* Ali pa smo prepričani, da smo *zanič/nesposobni/neumni/nepomembni ...* Drugi način pa je primerjava z drugimi, ko povzdiguje sebe: *Bolje sem videti kot ona., Sem boljši*

kot on. Lahko tudi rečemo: *Ne obvlada procesa, nanj se ne moreš zanesti, je popolnoma nesposoben ...* Tudi svet lahko dojemamo kot *nevaren, nepravičen*. Temu se hitro lahko pridruži še posploševanje: *vedno, nikoli, vsi, nihče ...*

Najpomembnejše je, da ločimo čustva/občutke od dejstev. Prevečkrat dopuščamo, da nas vodijo čustva.

Morda vam bo nadrejeni vrnil poročilo in vas prosil, da ga dopolnite. Takoj ste prepričani, da ste nesposobni (ali pa je nemogoč nadrejeni). Ko se peljete domov, z desne stranske ceste nenadoma pripelje avto, ustrašite se, voznika pa imate za popolnega bedaka.

Kako spremeniti tako razmišljanje

Dopustimo različnost oziroma različne stopnje. Svet ni le slab ali dober, ljudje nismo sposobni ali nesposobni; vsak česa ne zna in je kje dober ...

Izhajamo iz kompleksnosti

Ljudje smo edinstveni, nenehno se spreminjamo, iščemo nove rešitve; prav tako lahko na podlagi novih dejstev ali informacij spreminjamo svoje prvotne zamisli ...

10. Postavljanje zahtev (moram/moral bi)

Najpomembnejše je, da ločimo čustva/občutke od dejstev. Prevečkrat dopuščamo, da nas vodijo čustva.

Ta pravila so nesporna, dokončna in pravilna. Če ne ravnamo po njih, postanemo vznemirjeni. Tudi ljudem želimo dokazati, da se ne vedejo pravilno, da ne mislijo pravilno, da ne živijo pravilno ... Pogosto drug drugemu dokazujemo, da mora drugi spremeniti navade, prepričanja, misli, čustva, vedenje ..., in tako ustvarjamo konfliktno situacijo.

Morda smo prepričani, da moramo imeti potrditev kolegov, če želimo nekaj narediti. Morda ugotavljamo, da morajo biti sodelavci z nami prijazni, saj smo tudi mi do njih in taka so tudi pravila lepega vedenja. Zato smo pogosto prizadeti, ker ne ravnajo tako. Morda smo prepričani, da ljudi nikoli ne smemo pustiti na cedilu, vedno jim moramo pomagati, zato nas marsikdo lahko izkoristi. Svoje delo pa tudi postavljamo nižje od zahtev, prošenj ali želja drugih.

Kako spremeniti tako razmišljanje

Pozorni bodimo na jezik.

Namesto *moram/moral bi*, lahko rečemo: *Zame je pomembno/raje bi/tega ne želim, saj postopek zahteva ...*

Upoštevajmo to, da smo si različni, zato imamo/se sklicujemo na različna pravila.

Če še tako cenimo točnost, poštenost, delavnost, red, izobrazbo, spoštovanje, so to morda komu manj pomembne vrednote, zato ne bo razumel našega negodovanja ali celo naših zahtev; vsak človek ima svojo hierarhijo vrednot – to pa še ne pomeni, da je zato slabši ali boljši od nas.

Slaba frustracijska toleranca je napačno mišljenje, pri katerem za nekaj, kar je težko prenesti, predpostavljamo, da je »neznosno«.

Obdržimo svoje standarde, toge zahteve pa zavrnimo.

Ne izhajamo iz tega, kaj »moramo« ali »kako mora biti«; pojasnjujemo, kaj želimo, kaj je za nas sprejemljivo, in prisluhnimo drugim, nato poiščimo kompromis ali vztrajamo pri svojem pogledu in pojasnimo, kaj bomo obdržali, zakaj tako želimo, oziroma povejmo, kako bomo ravnali.

11. Slaba frustracijska toleranca

Slaba frustracijska toleranca je napačno mišljenje, pri katerem za nekaj, kar je težko prenesti, predpostavljamo, da je »neznosno«.

Ta napaka v razmišljanju pomeni, da pretirano poudarjamo nelagodje (Branc, Willson, 2011, str. 34).

Morda pogosto odlašamo s pisanjem poročil, pri tem pa ugotavljamo: *To je tako zelo mučno pisati, zato se bom tega raje lotil, ko bom bolj razpoložen*. Začnemo zavlačevati, rok za oddajo pa se vse bolj približuje. Vse skupaj postane še bolj nelagodno, zato še bolj zavlačujemo. Na koncu za kakovostno poročilo zmanjka časa. Ali pa se želimo o določeni težavi pogovoriti z nadrejenim. Težko nam je začeti ta pogovor, toda radi bi stvari razčistili. Odpravimo se proti njegovim pisarni, na hodniku pa ugotovimo, da je to preveč naporno in neprijetno, zato se raje vrnemo v svojo pisarno. Naše neprijetno počutje in naša težava postaneta tako še večja, namesto da bi se s pogovorom rešila.

Kako spremeniti tako razmišljanje

Postavimo si cilje in jih brez obotavljanja uredimo.

Včasih se je treba tudi malo »prisiliti«, da naredimo to, kar nam je manj prijetno – zadovoljstvo je potem veliko večje; preprečimo neprijetno počutje – od nas je odvisno, kako se bomo počutili.

Do sebe bodimo empatični in hkrati dovolj strogi.

Priznajmo si, da so občutki res neprijetni in je

težko, kar počenjamo, potem pa si pojasnimo, da stvari zmoremo; povejmo si, da si zaupamo, zato vemo, da nam bo uspelo; če se bo kje zataknilo, si lahko rečemo, da ni napak ali porazov, so samo povratne informacije – tako bomo spoznali, kaj nam še manjka, da cilj dosežemo.

12. Personaliziranje

Personaliziranje je zakoreninjena navada, ko se čutimo odgovorne za to, kar je zunaj našega nadzora, kot so vreme, urniki oziroma obveznosti drugih, tudi njihova čustva, počutje, razmišljanje, njihove stiske, v katerih so se znašli ... Nekateri avtorji to imenujejo tudi samoobtoževanje (McKay, Fanning, 2000, str. 65). Lahko se zgodi, da je kdo od kolegov razburjen. Začutimo krivdo, ker ga ne moremo pomiriti, in si rečemo: *Če bi mu bil res dober prijatelj, bi ga znal pomiriti, zdaj pa sem ga pustil na cedilu*. Temu lahko dodamo še etiketiranje: *Res sem slab kolega*. V podjetju se lahko zgodi tudi kaj nepredvidenega, kar je popolnoma zunaj našega nadzora ali odgovornosti, mi pa razmišljamo, da nismo storili dovolj, saj se potem to ne bi zgodilo ...

Tudi kot starši se lahko ujamemo v personaliziranje. Vidimo otroka, da je žalosten, zmeden ali vznemirjen, začnemo kriviti sebe, da smo slabi starši, ker ga ne moremo potolažiti ...

Kako spremeniti tako razmišljanje

Razširimo perspektivo in glejmo na stvari objektivneje.

Razmislimo, zakaj je bil kolega razburjen; morda sta imela z nadrejenim kake stare zamere, morda je bil predolgo časa izpostavljen stresu ... – na te dejavnike nimamo vpliva; morda si je sodelavec z nami želel pogovoriti, toda v vsej naglici, zmed in ob obilici dela ni našel priložnosti za pogovor.

Analiza primera

Pri že omenjenem sodelavcu lahko hipotetično najdemo vseh 12 izkrivljenih oblik mišljenja. Tega seveda v realnem življenju ne moremo pripisati vsakomur.

1. Vse ali nič

Sodelavec je prepričan, da obstajata samo dve možnosti: ali vse dobro naredim ali pa nič ne naredim. Prav tako je prepričan, da lahko deluje na dva načina (ali ali): *Če bom trdo delal, bom stvari lahko opravil. Če ne bom trdo delal, bom »zguba«.*

2. Pretirano posploševanje

Pri tem žal ugotavlja, da mu pravzaprav ne bo nikoli uspelo, zato se je odločil, da se bo raje izogibal vsem zapletom, saj pravzaprav ničesar ne zna.

3. Duševno sito

Sodelavec filtrira samo svoje slabo delo.

Ne vidi oziroma ne opazi, kaj je opravil dobro, kaj mu je že uspelo, na katerih področjih je dober, kje ima izkušnje ...

4. Izključevanje pozitivnega

Če bi ga sodelavci pohvalili, bi najverjetneje dvomil o iskrenosti njihovih pohval oziroma bi bil prepričan, da je to vsak sposoben narediti.

5. Branje misli

V mislih si predstavlja, kako sodelavci in nadrejeni opazujejo njegovo slabo opravljeno delo. Pri tem ugotavlja, da vidijo, česa ne zna narediti.

6. Prerokovanje

Prav zato si v mislih predstavlja sodelavce, kako dobro delajo, njemu pa ne gre. Sebe opazuje v prihodnjih situacijah, kako mu ne gre, kako ne zmore, kako drugi zaradi njega postajajo slabe volje. Slika prihodnosti je negativna.

7. Katastrofiziranje

Ob vseh negativnih predstavah prihodnjega stanja s svojim negativnim razmišljanjem še nadaljuje s »kaj če«: *Kaj če bodo opazili, da ne znam tudi .../da ne zmorem tudi ..., Kaj če ostanem brez službe ..., Kaj če ...*

8. Sklepanje iz čustev

Ugotavlja, da mu je težko, da je grozno ... Morda se bosta v njem pojavila celo obup, strah, začutil bo nemoč ... Ta čustva ga ne bodo mogla usmeriti v iskanje rešitev ali pozitivnejši optimistični pogled v prihodnost.

9. Etiketiranje

Njegovo etiketiranje prihaja neposredno iz njegovih bazičnih oziroma skriptnih prepričanj: *Jaz sem slab, drugi so boljši., Jaz sem nesposoben, drugi so sposobnejši.*

10. Postavljanje zahtev

Njegove zahteve izhajajo iz njegovih lastnih pravil: moram trdo delati, kar naredim, moram narediti čim bolje.

11. Slaba frustracijska toleranca

Lastna strategija mu narekuje tudi njegovo frustracijsko toleranco: omahuje, zavrača, se umika, saj je prepričan, da je stanje preveč resno oziroma nezno, da bi se lahko z njim spoprijel. Sklene, da je bolniški dopust najboljša rešitev.

12. Personaliziranje

Pri njem je manj očitno. Lahko pa bi v njegovem sklepanju, da slabo dela, našli zametek: ker slabo dela, je odgovoren za slabše rezultate vsega oddelka. Morda je prepričan, da bi njegovo boljše in kakovostnejše delo (predvsem pa takojšnje delo) prispevalo k boljšim rezultatom vsega oddelka ali podjetja. Občuti krivdo, ker je tak, kakršen je (**implicitno etiketiranje**).

Če še podrobneje preverimo njegovo izjavo, bi lahko določili te oblike izkrivljenega mišljenja: *Tega ne bom zmogel.* (prerokovanje, implicit-

no etiketiranje). *Preveč stvari moram urediti* (posploševanje, postavljanje zahtev), *zdaj pa mi je nadrejeni naložil še dodatno delo. Nikoli mi ne bo uspelo vsega dokončati.* (posploševanje, prerokovanje). *Spet bo mislil, da sem nesposoben, da ne zmorem.* (branje misli, posploševanje, implicitno etiketiranje). *Saj vem, res je grozno, če slabo naredim. Še posebej mi je težko, če bodo drugi opazili, da nečesa ne znam dobro narediti.* (branje misli). *Mogoče bi mi uspelo, če se zelo potrudim ...* (prerokovanje). *Ah, saj ne verjamem. Zame bo najboljši, da grem na bolniški dopust in se spocijem.* (slaba frustracijska toleranca). *Tako se bom izognil vsem zapletom.* (posploševanje, prerokovanje). *Drugi so boljši, oni bodo to lažje naredili.* (etiketiranje). *Sem nesposoben, drugi so sposobnejši od mene.* (etiketiranje). *Grozno je slabo opravljati svoje delo.* (sklepanje iz čustev). *Res je hudo, če drugi opazijo, da nečesa ne znam.* (sklepanje iz čustev, branje misli). *Če bom trdo delal, bom stvari lahko dobro opravil. Če ne bom trdo delal, bom »zguba«.* (vse ali nič). *Če nič ne naredim, je včasih najboljši – bom naredil najmanj napak.* (prerokovanje). *Kar pa naredim, moram narediti najbolje – bolje od drugih.* (postavljanje zahtev, implicitno etiketiranje). Kako bi lahko razmišljal brez napak izkrivljenega mišljenja? Eden od možnih pristopov bi bil lahko takšen:

Najprej bom preveril, katere naloge lahko sprejemem takoj in katere bom opravil pozneje. Želim si izdelati seznam prioritet in se o tem pogovoriti z nadrejenim. Vprašal ga bom, kaj od mene pričakuje, saj bi se rad izognil površnemu delu, ki ga ne maram. Zame je pomembno, da delo opravim kakovostno. Vedeti moram, ali imam dovolj informacij, pa tudi znanja za naložene naloge. Pripravljen sem se potruditi, želim pa vedeti, koliko časa za posamezno nalogo potrebujem in kako jo bom lahko opravil. Morda bom potreboval pomoč kolegov, ki imajo na tem področju več izkušenj, znanja in informacij. Skupaj bi zadeve lahko dobro izpeljali.

Preverimo svoje zaznavanje izkrivljenega mišljenja

Še sami lahko preverite, kako spretni ste že pri spoznavanju izkrivljenega mišljenja pri sebi in drugih. V navedenih treh primerih preverite, katere oblike izkrivljenega mišljenja se skrivajo v izrečenih trditvah.

1. Maja se takoj vznemiri, zato se z njo nikoli ne da normalno pogovarjati. Vedno se začne braniti ali plane v jok. Grozno. Včasih se sprašujem, ali je z mano kaj narobe. Večkrat sem skušal iti k njej, da bi se o tem pogovorila, pa sem se še vsakič pre-

misлил. Prepričan sem, da bi morala čustva bolje obvladovati.

2. Včeraj je bil šef jezen. Zdi se mi, da mu nisem všeč. Vedno, ko kaj naredim, ima pripombe. Morda me hoče premestiti na drug oddelek. Kaj bo, če se bo to zgodilo?
3. Včeraj smo se na kavi pogovarjali o otrocih. Kar naprej poslušamo, kako otroci nimajo dobre perspektive za službo. Res me skrbi, če hčerka ne bo dobila službe. Le kako se bo znašla? Morda ji nisem znala pravi čas pomagati. Če bi jo prepričala, naj gre študirat kaj drugega, bi ji bilo sedaj veliko lažje, tako pa ...

Odgovori so na koncu prispevka.

*Prispevek je nadaljevanje enakoimenskega prispevka Tatjane Zidar Gale, objavljenega v junijski številki revije HRM (revija HRM, junij 2012, letnik 10, št. 47, str. 26).

■ **Tatjana Zidar Gale** je trenerka in coach NLP ter specializantka integrativne prihoterapije. O osebnostnem spreminjanju, medosebnih odnosih in uspešnem komuniciranju predava, vodi delavnice in trenira, individualno pa dela tudi kot coach in psihoterapevtka.

Literatura

- Beck, J. S. (1995). *Cognitive Therapy: Basics and Beyond*. New York, London: The Guilford Press.
- Branch, R., Willson, R. (2011). *Kognitivno vedenjska terapija za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
- Erskine, R. G. & Moursund, J. P. (2011). *Integrative Psychotherapy in Action*. London: Karnac.
- Erskine, R. G. (1997). *Theories and Methods of an Integrative Transactional Analysis*. San Francisco: TA Press.
- Erskine, R. G. & Moursund, J. P. & Trautmann, R. L. (1999). *Beyond empathy: A Therapy of Contact-in-Relationship*. New York, London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Mckay, M., Fanning, P. (2000). *Self-Esteem*. Oakland: New Harbinger Publications. Inc.
- Mckay, M., Davis, M., Fanning, P. (2007). *Thoughts & Feelings. Taking Control of Your Mood & Your Life*. Oakland, New Harbinger Publications. Inc.
- Žvelc, G. (2010). *Kognitivne in vedenjske tehnike v integrativni psihoterapiji*. [zapiski delavnice]. Ljubljana: IPSA.

Rešitve

1. *Posploševanje, sklepanje iz čustev, nizka raven frustracijske tolerance, postavljanje zahtev*
2. *Branje misli, duševno sito, prerokovanje*
3. *Posploševanje, katastrofiziranje, personalizacija*

Vaš partner pri učenju tujih jezikov in prevajanju

Z znanjem tujih jezikov širimo meje svojega sveta – in svet je lep, ko se razumemo!

Učenje z nami je spodbudno, prijetno doživetje, ki vam je hkrati tudi izziv. Za mnoge je tudi življenjska prelomnica, ki jim je spremenila življenje na bolje. Če se odločite izpopolniti angleščino ali naučiti se jezika, ki ga še ne znate, ste z nami na najboljši poti, da boste hitro na cilju. Zavezani smo zagotavljanju najvišje kakovosti pri poučevanju, prevajanju, tolmačenju – skratka pri vsem, kar počnemo!

Kako vam lahko pomagamo?

S svojimi dolgoletnimi izkušnjami vam bomo pomagali pripraviti učinkovito jezikovno izobraževanje. Predznanje bomo brezplačno preverili, opravili razgovor in analizo vaših potreb ter vam svetovali najprimernejši program glede na potrebe in zastavljene jezikovne cilje. S strokovnimi prevodi pa bomo skrbeli tudi za nemoteno komunikacijo s tujimi poslovnimi partnerji.

Zagotavljamo vam:

- strokovne, kompetentne in dodatno mednarodno šolane učitelje,
- zanimive interaktivne ure,
- individualno pomoč, ko je to potrebno,
- vso potrebno opremo,
- spodbudno učno okolje,
- kakovostne in hitre prevode ter
- najboljše razmerje med kakovostjo in ceno.

Kdo smo?

International House World Organisation (IHWO) je ena največjih in najpomembnejših mrež jezikovnih šol na svetu. Ustanovljena je bila leta 1953 in ima danes več kot 150 članic v 50 državah na vseh celinah. Mint International House je član IHWO od leta 2006. Naš največji doprinos k skupini pa je prav gotovo pouk na daljavo prek videokonference, ki ne le prihrani veliko časa in denarja, temveč znatno zmanjšuje ogljične odtise. Letos smo za tak način poučevanja prejeli tudi srebrno plaketo za inovacijo pri GZS!

Kaj delamo?

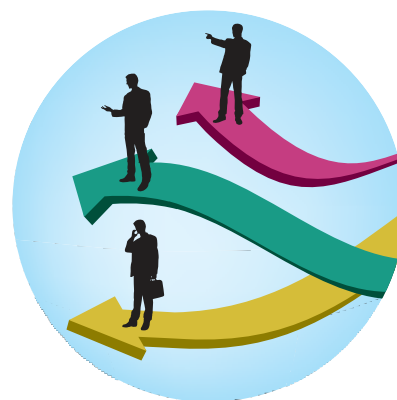
- Učimo tuje jezike in slovenščino doma in v tujini.
- Organiziramo delavnice vodenja za managerje in vodilne kadre.
- Izvajamo mednarodno priznane izpite iz tujih jezikov.
- Izvajamo kakovostna izpopolnjevanja za učitelje v sodelovanju z Univerzo Cambridge in imamo zato najboljše učitelje.
- Prevajamo in tolmačimo.

Boste letos med našimi slušatelji tudi vi in vaši sodelavci? Vabljeni v našo družbo!

SIMBIOZ@ BO TUDI V LETU 2012 POVEZALA GENERACIJE

V ISKANJU MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA

Projekt Simbioz@, vseslovenski prostovoljski projekt za učenje veščin računalništva in mobilne telefonije za starejše, bo v medgeneracijskem duhu potekal tudi v letu 2012, evropskem letu aktivnega staranja in medgeneracijskega dialoga. Brezplačne delavnice bodo po Sloveniji med 15. in 19. oktobrom. Prijave so možne na spletni strani www.simbioza.eu, telefonski št. 040/940-888 in Info točkah na Si.mobilovih izpostavah po Sloveniji.



Organizatorje je navdušila ideja, da bi povezali tisoče mladih in starejših, s čimer bi starejšim pokazali, da so cenjeni, in bi mladi dokazali, da na njih stoji svet. Nastala je vizija, po kateri bi mladi starejše popeljali do prvega stika z računalniško miško, jih naučili pisati prve besede s tipkovnico in jih navdušili za preživljanje prostega časa na internetu. Z novo pridobljenim znanjem bi babice lahko klepetale z vnuki po Skyp-u, tete in strici bi začeli uporabljati Facebook, dedki pa bi na spletu iskali rešitve za križanke. Z usvojenim računalniškim znanjem bi lahko rešili tudi marsikatero zagato, kot je čakanje v vrsti na pošti ali banki.

Lanskoletni udeleženci projekta Simbioz@ so izrazili željo, da bi poleg znanja o družbenih omrežjih usvojili tudi funkcije in uporabo mobilnega telefona. Tako je med letošnjimi delavnicami na vrsti mobilna telefonija, kjer se bodo udeleženci delavnic seznanili z osnovnimi funkcijami mobilnega telefona, se naučili

poslati SMS, shraniti nov stik v imenik, uporabiti fotoaparatus, poslati MMS in osvojili še mnogo drugega uporabnega in praktičnega znanja.

Prav zato so organizatorji letos vključili ta dva modula.

»Kaj je to www?«

Rojstvo projekta je spodbudilo preprosto vprašanje, ki ga je pobudniku projekta **Žiga Vavpotiču**, zastavila babica pri kosilu: *Žiga, kaj pomeni www?* Pri tem se je zamislil, da je svet resnično diskriminatoren, ne le do drugačnih, ampak tudi do starejših, ki ne vedo, kaj pomenijo besede Youtube, Word, Facebook, Skype ... Drugi slikamo svet z informacijami, ki jih delimo na spletu. Tako so starejši potisnjeni ob rob zaradi pomanjkanja informacij in se čutiljo izgubljene zaradi hitrega napredka tehnologije. Žiga je še v dvigalu razmišljal, kako je to nepošteno, in ob

tem ugotovil, da je medgeneracijsko sodelovanje edina prava smer naše prihodnosti. Babičin odziv na pilotno delavnico mu je potrdil, da je njegovo razmišljanje pravo: *Jutri imamo pa internet. In veš kaj smo danes delali – črke smo barvali. Veš kaj, čas tako hitro mine, da verjeti ne moreš. Ampak je pa res, da zna sosedo več kot jaz, saj veš, jaz sem čisti začetnik. Samo zdaj ne vem, kje bom to vadila. Bom rabila škatlo, saj ni treba nove, eno mi boste uredili ali pa bom k tebi v pisarno prišla. Aja, pa veš kaj, zelo so prijazni tudi v domu, vmes nam lepo kavico prinesejo. Lušno je tole, zame vse novo.*

Babice in dedki mladim dajejo zagon za ustvarjanje projekta. S sodelovanjem jim lahko pokažemo, da so pomembni in cenjeni. Nekateri namreč te možnosti nimajo več, zato je prav, da se njihovo življenje skuša obogatiti, dokler so še z nami. Rezultat je neprecenljiv. **Žiga Vavpotič** je zdaj še bolj ponosen na babico, ki se strinja, da je učenje vseživljenjska naloga.

Simbioz@ za sožitje med generacijami

Simbioz@ e-pismena Slovenija je medgeneracijski prostovoljski projekt, ki je prvič potekal v letu 2011. Letošnji projekt je poseben, saj pomeni dva nova modula (družbeno omrežje Facebook in mobilno telefonijo), ki bosta udeležencem gotovo še bolj približala digitalni svet.

Po besedah **Tanje Mozetič**, vodje projekta **Simbioz@**, želijo s ponovnim projektom zajeti udeležence lanskega leta z nadgradnjo modulov in tudi nove ter jih povezati med seboj ter v svet. *Želimo pokazati, da je medgeneracijsko sodelovanje in prostovoljstvo pomembno vsako leto, ne le ob posebnih priložnostih. Treba je dati poudarek na kontinuiteti in s tem izhajati na dolgotrajnejših vezeh ter odnosih.*

Ena od idej projekta je opozarjanje na pomanjkanje sodelovanja med generacijami.

Na pomen sodelovanja med generacijami, ki komunicirajo vsaka po svoje, opozarja tudi **Aleš Špetič**, novi glasnik digitalnih tehnologij RS trdi: *E-izključenost se med generacijami kaže v tem, da mladi komunicirajo nekonvencionalno, starejši pa izbirajo konvencionalen način komunikacije. Obe strani se morata zavedati, da obstaja še drug svet in da mladi in starejši pridobijo izkušnjo z medsebojnim sodelovanjem.*

Osrednji namen akcije je omogočiti starejšim pozitivno izkušnjo z računalniki in mobilnimi telefoni, vzbuditi in okrepiti njihovo samozavest, jih motivirati za nadaljnje učenje in uporabo računalnika, interneta in mobilne telefonije. Projekt želi mlade pozvati k prostovoljstvu, starejše pa spodbuditi, da se vključijo v vseživljenjsko učenje in s tem zvišajo raven kakovosti njihovega življenja.

Pozitivni vtisi lanskoletnih udeležencev

Projekt **Simbioz@** je bil lani na kar 230 lokacijah, privabil je 5706 udeležencev in poskrbel za 93 odstotkov samozavestnih uporabnikov računalnika. Projekt je oplemenitilo delo več kot 2400 prostovoljcev, organizacijska ekipa mu je namenila več kot 10.000 prostovoljskih ur, zanj pa so uporabili kar 4184 računalnikov.

Med lanskoletnimi udeleženci je tudi 73-letna **Metka Žagar**, letošnja ambasadorica projekta. Od takrat na delavnicah pridno uporablja usvojeno znanje. *Skoraj vsak dan komuniciram s prijatelji po Skype-u, po elektronski pošti pa si redno dopisujem z znankama z Dunaja in Argentine.* Udeležila se bo tudi letošnjih delavnic, saj želi še bolj spoznati Facebook in

funkcije mobilne telefonije. Z usvojenim znanjem je navdušila tudi znanke in jim pomagala pri prijavi na letošnji projekt kar po spletu.

Simbioz@ e-pismena Slovenija je medgeneracijski prostovoljski projekt, ki je prvič potekal v letu 2011. Letošnji projekt je poseben, saj pomeni dva nova modula (družbeno omrežje Facebook in mobilno telefonijo), ki bosta udeležencem gotovo še bolj približala digitalni svet.

Svojevrstno izkušnjo so s sodelovanjem pri projektu pridobili tudi prostovoljci. Predstavniki lanskoletnih **Žiga Weissbacher** meni, da udeleženci vsak nasvet sprejmejo z odprtimi rokami in so zanj zelo hvaležni: *Zelo malo je treba, da so veseli. Zelo cenijo znanje. To je gotovo dalo vsakemu prostovoljcu še večji zagon in voljo do dela.* Poudarja, da so vsi imeli pozitivne izkušnje in da se veselijo letošnjega projekta.

Računalniška pismenost v Sloveniji

Projekt je lani vzbudil pozornost med upokojenci, zaposlenimi, brezposelnimi in mladimi. V idejah projekta, ki zagovarja **medgeneracijsko sodelovanje, medsebojno solidarnost in prostovoljstvo**, se je lahko našel skoraj vsak. Tako so se združili trendi, ki so v sedanjem času še kako aktualni, z vrednotami, ki se lahko s skupnimi močmi ponovno postavijo na noge.

Ena od idej projekta je opozarjanje na pomanjkanje sodelovanja med generacijami. Zaradi zniževanja stopnje rodnosti in

DOBER GLAS SEŽE V DEVETO VAS: EP NAGRADIL PROJEKT SIMBIOZ@

LANSKOLETNI USPEH PROJEKTA SIMBIOZ@ JE BIL OPAŽEN PRI NAS IN V TUJINI. UMARJEVO POROČILO O RAZVOJU 2012 JE PROJEKT NAVEDLO KOT PRIMER DOBRE PRAKSE, KI LAHKO SPODBUDI UPORABO INTERNETA S ŠIRŠIMI UGODNIMI VPLIVI. PROJEKT PA JE DOBIL IZJEMNO PRIZNANJE TUDI OD EVROPSKEGA PARLAMENTA, KI MU JE PODELILLO NAGRADO DRŽAVLJAN EVROPE. NAMENJENA POČASTITVI POSEBNIH DOSEŽKOV POSAMEZNIKOV ALI SKUPIN, KI Z DELOM IN ZGLEDOM PRISPEVAJO K SPODBUJANJU BOLJŠEGA MEDSEBOJNEGA RAZUMEVANJA TER TESNEJŠEGA POVEZOVANJA MED DRŽAVLJANI EU.

podaljševanja življenjske dobe v zadnjih desetletjih se je spremenila tudi starostna sestava prebivalstva Slovenije, ki ga sestavlja čedalje več starejših. Vse več starejših se počuti odrinjenih od mlajše generacije, saj se jim zdi, da je več ne dohajajo. Kar 23 odstotkov jih je menilo, da so mlajšim v breme. Raziskava Eurobarometer *Medgeneracijska solidarnost* je pokazala, da se večina državljanov EU strinja, da se starejši in mlajši ne morejo sporazumeti o tem, kaj je najbolje za družbo – približno 60 odstotkov (Statistični urad RS). Ob koncu leta 2010 je bilo 16,5 odstotka prebivalcev Slovenije starih 65 ali več let, 27,7 odstotka posameznikov pa je živel samih.



Slika: Tanja Mozetič, vodja projekta, in Aleš Špetič, novi glasnik digitalnih tehnologij RS

FOTO: MATEJ KOLAKOVIČ

Težko je natančno določiti, kdaj pravzaprav človek postane star, zato je določanje navidezne meje večinoma subjektivno (Statistični urad RS). Kljub vse večjemu sodelovanju pri aktivnostih v prostem času je bilo leta 2010 v Sloveniji le 2,1 odstotka starejših, ki so redno uporabljali internet. Povedano drugače: kar 90 odstotkov prebivalcev Slovenije, starejših od 65 let, še nikoli ni uporabilo računalnika oziroma interneta (Statistični urad RS).

Projekt Simbioz@ je bil lani na kar 230 lokacijah, privabil je 5706 udeležencev in poskrbel za 93 odstotkov samozavestnih uporabnikov računalnika. Projekt je oplemenitilo delo več kot 2400 prostovoljcev, organizacijska ekipa mu je namenila več kot 10.000 prostovoljskih ur, zanj pa so uporabili kar 4184 računalnikov.

Projekti, kot je Simbioz@, zapolnjujejo vrzeli med generacijami in jih spodbujajo k skupnemu sožitju ter koraku v prihodnost. Projekt v duhu medgeneracijskega sodelovanja želi poudariti, kako pomembno je, da živimo v razumevajoči družbi, v kateri posamezniki znajo priskočiti na pomoč.

Častni sponzorji in ambasadorji

Tudi letos so kot častni sponzorji projekt Simbioz@ podprli predsednik države Danilo Türk, predsednik Državnega sveta RS Blaž Kavčič, predsednik Državnega zbora RS Gregor Virant in Neelie Kroes, podpredsed-



nica Evropske komisije in evropska komisarka za digitalno agendo.

Med letošnjimi ambasadorji se najde kar nekaj novih imen, ki podpirajo projekt Simbioz@, saj se zavedajo, da projekti, kot je ta, združujejo generacije in ustvarjajo bolj solidarno in razumevajočo družbo. Poleg lanskoletnih

podpornikov so med letošnjimi ambasadorji tudi znani slovenski raper Trkaj, informacijska pooblaščenka Nataša Pirc Musar, Aleš Špetič, glasnik digitalnih tehnologij.

■ **Urška Zupančič** je prostovoljka in sodelavka v projektu Simbioza.



V mesecu decembru ponovno razpisujemo intenzivni tečaj

USPOSABLJANJE POOBLAŠČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA

Preprečite mobing v vaših organizacijah!

Usposabljanje bo potekalo **15 šolskih ur** na treh zaporednih srečanjih,
10., 11. in 13. decembra 2012 od 9.00 do 13.15
v Veliki seminarski dvorani, Poslovni center Alta,
Železna cesta 18, Ljubljana.

KAJ BOSTE PRIDOBILI Z UDELEŽBO NA USPOSABLJANJU?

- Spoznali boste 45 pojavnih oblik psihičnega in čustvenega nasilja;
- znali boste razlikovati mobing od drugih negativnih pojavov na delovnem mestu;
- spoznali boste preventivne metode boja proti mobingu na ravni organizacije in posameznika;
- osvojili boste zakonske regulative, ki urejajo področje psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu;
- usposobljeni boste za implementacijo in uresničevanje preventivnih strategij v organizaciji;
- sposobni boste z informacijami pomagati žrtvam psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu.

DODATNA KNJIŽNA PRIDOBITEV!

Udeleženci usposabljanja prejmete tudi **knjigo z nasveti o tem, kako prepoznati in preprečiti mobing** *Recite mobingu NE*
Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja (s prilogami)
avtorice dr. Danijele Brečko.



Opravljen zaključni izpit vam prinaša **certifikat preizkušeni pooblaščenec za preprečevanje mobinga!**

PODROBNEJŠI PROGRAM, POPUSTI IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana

Informacije in prijave: 01/30 94 444

Faks: 01/30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si

USTVARJANJE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA PO SOCIALNIH OMREŽIJH – PRIMER S&T SLOVENIJA

Uporaba socialnih omrežij, razen Linkedina, je bila še pred dobrim letom prepovedana v vsej skupini S&T v vseh 19 državah. Bojda zmanjšuje produktivnost. Bojda se zapravlja čas, namenjen delu. Bojda je to nekaj, kar spada v prosti čas. Toda v S&T Slovenija smo potrebovali socialna omrežja. Vedeli smo, da so pomemben faktor pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca, ključen, če želimo doseči enega od naših petih strateških ciljev – postati najboljši delodajalec v IT-panogi v Sloveniji.



Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca je del kadrovske strategije

Podjetja se zavedajo, da je ugled podjetja pomemben. Kakšna je percepcija strank o podjetju, je brez dvoma eden od zelo pomembnih vidikov, ko se stranka odloča za nakup. Ugled pripomore tudi k temu, da cena marsikje nima odločilne vloge. Prodati z večjo dodano vrednostjo kot konkurenca, je nekaj, za kar se trudi večina podjetij.

Da bi dosegli resničen in predvsem učinkovit ugled podjetja (corporate brand), se zavedamo, da moramo sinhrono obvladovati tri področja komuniciranja: ustvarjati ugled podjetja navzven, interno in ustvariti blagovno znamko dobrega delodajalca.

Za slednje je nujno, da se ravna po obljubi, ki jo daje zunanji javnosti znamka podjetja. Treba je komunicirati prednosti, ki jih prinaša podjetje zaposlenim in privablja posameznike, ki se hočejo ter znajo vključiti in prispevati k naši organizacijski kulturi, ter z internim značenjem podpirati razvoj kulture, ki podpira ci-

lje podjetja. Pri oblikovanju strategije, s katero želimo doseči ugled dobrega delodajalca, se stalno zavedamo, koga s ključnimi sporočili naslavljamo. Pri ustvarjanju blagovne znamke podjetja so to predvsem stranke in strokovna javnost, pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca pa potencialni in sedanji zaposleni.

Cilj ustvarjanja ugleda dobrega delodajalca je poudariti prednosti, ki jih podjetje zagotavlja bodočim ter trenutnim zaposlenim v primerjavi s konkurenco, in to komunicirati interno ter eksterno.

Še vedno veljaven in že leta 2007 postavljen strateški cilj podjetja S&T Slovenija je (p) ostati najboljši zaposlovalac v IT-panogi.

Podjetje naj bi privabilo vrhunski management in strokovnjake s poslovnega, tehnološkega ter prodajnega področja. Ker to pri nas ni nekaj samoumevnega, v IT-panogi pa še toliko manj, je velik del prizadevanj kadrovskega managementa (ne le kadrovske funkcije) namenjen ustvarjanju ugleda najboljšega zaposlovalca. Tako je logično, da je ustvarjanje blagovne znamke delodajalca del kadrovske strategije (slika 1).

Strateški zemljevid kaže, da kadrovska strategija vse svoje aktivnosti večinoma usmerja zelo neposredno v tri cilje podjetja: postati najboljši IT-zaposlovalac v IT-panogi, razviti panožno znanje in z učinkovitim zaposlovanjem, zagotavljanjem kakovosti dela, inovativnosti in produktivnosti zaposlenih pomagati k doseganju 7-odstotnega dobička, posredno pa uresničevati tudi druga dva cilja.

Razvoj blagovne znamke delodajalca je eden od treh glavnih stebrov kadrovske strategije. Samo komunicirati zeleno stanje je seveda premalo. Izvajati in nato komunicirati predvsem prave zadeve, je ključno za razvoj takšne blagovne znamke podjetja, kot si je želi-

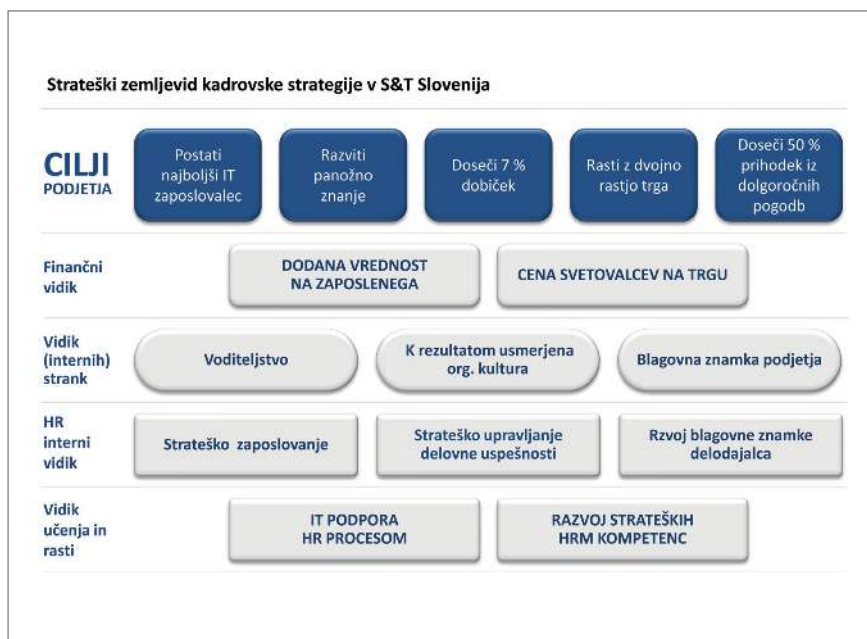
mo. Cilj ustvarjanja ugleda dobrega delodajalca je tako poudariti prednosti, ki jih podjetje zagotavlja bodočim ter trenutnim zaposlenim v primerjavi s konkurenco, in to komunicirati interno in eksterno.

S pojavom interneta komuniciramo tudi, kadar mislimo, da ne komuniciramo

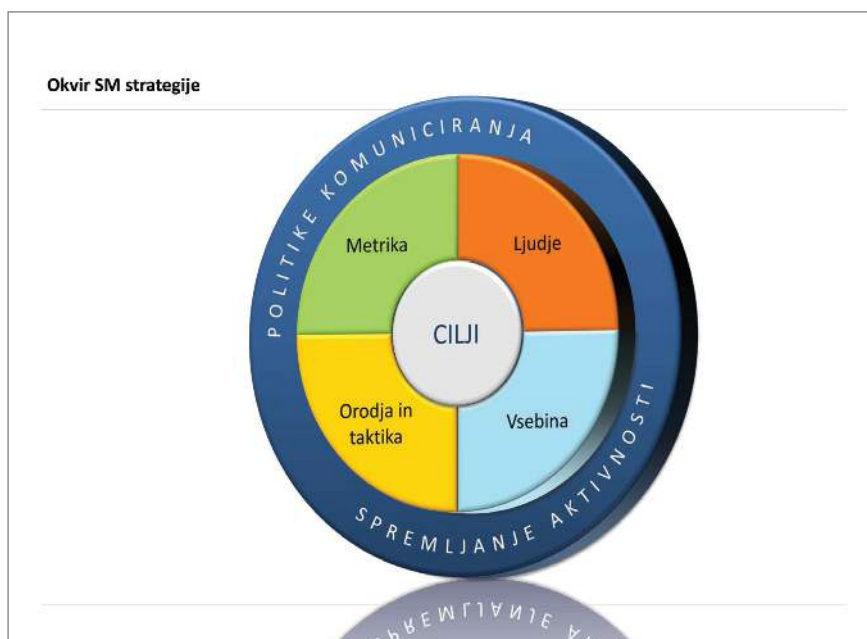
Spletna stran podjetja že dolgo ni več dovolj v komuniciranju, predvsem ni dovolj pri komuniciranju blagovne znamke delodajalca. Potencialni in trenutni zaposleni dnevno spremljajo in se zanimajo za delodajalce, za pogoje dela, zanima jih njihova kultura, kakšno je vodstvo, kakšna je filozofija podjetja ... Socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn ..., dajejo bistveno bolj pristen in poglobljen vpogled v podjetje. Že davno ni več dovolj (kljub gospodarski krizi), da podjetje zagotavlja le plačo. Posamezniki iščejo več, iščejo, kako se bodo lahko poistovetili s podjetjem, kako bo njihovo delo imelo smisel ter namen in tudi, kako bodo lahko živeli svoje življenje, ne le za službo, temveč bo ta le en del njihovega življenja. Poleg tega se dobri in uspešni posamezniki vse bolj zavedajo, da imajo možnost izbire delodajalca in da to ni več privilegij, temveč nova realnost. Za uspeh podjetja niso več dovolj povprečno uspešni posamezniki, biti morajo nadpovprečno uspešni. Podjetja se morajo tej realnosti prilagoditi in jo znati tudi pravilno komunicirati. Socialna omrežja so nujen kanal komuniciranja za vsako podjetje.

Da bi dosegli resničen in predvsem učinkovit ugled podjetja (corporate brand), se zavedamo, da moramo sinhrono obvladovati tri področja komuniciranja: ustvarjati ugled podjetja navzven, interno in ustvariti blagovno znamko dobrega delodajalca.

Glede na svoje cilje komunikacije, velikost in vrsto se lahko odloča za različne načine komunikacije po socialnih omrežjih. Komunikacija lahko vključuje vso organizacijo, komunikacijske kanale lahko izberejo selektivno, odvisno od njihovega specifičnega področja, lahko spodbujajo zaposlene, da uporabljajo orodja, ki jih ponuja internet, med delovnikom, lahko se aktivirajo le v komunikacijskih kanalih, ki jih zaposleni že uporabljajo ... Skratka, možnosti in načinov je več. Eno pa drži – če ne bodo komunicirali, bodo namesto njih komunicirali



SLIKA 1: STRATEŠKI ZEMLJEVID KADROVSKE STRATEGIJE V S&T SLOVENIJA



SLIKA 2: OKVIR SM-STRATEGIJE

drugi. To pa lahko v najboljšem primeru pomeni veliko izgubljenih priložnosti za ustvarjanje pozitivnega ugleda delodajalca.

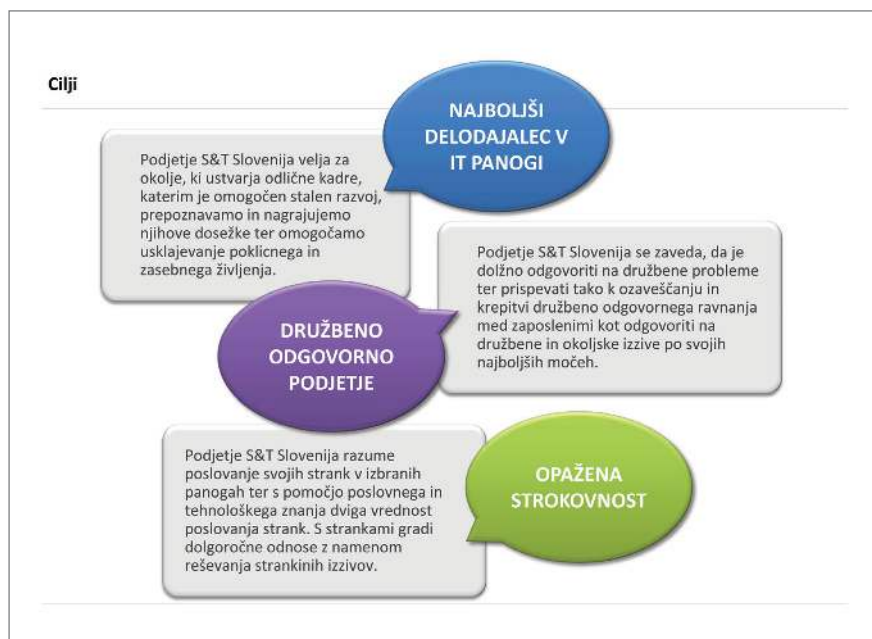
Naš pristop

Minilo je dobro leto, ko smo dobili zeleno luč od vodstva skupine S&T, da smemo začeti aktivnosti, ki so del strategije ustvarjanja blagovne znamke dobrega delodajalca – z aktivnim in sistematičnim pojavljanjem na svetovnem spletu. Podali smo se na pot, ki nima konca, nikoli ne moremo namreč reči – zdaj smo cilj dosegli in te aktivnosti je lahko konec. Ustvarjanje ugleda dobrega zaposlovalca je tek na dolge proge in ne dopušča veliko napak. Razmislak o tem, kako se tega lotiti, kdo bo naša ciljna publika, kje jo bomo našli, kako jo bomo naslovili, kaj

bodo naša ključna sporočila, kdo bo aktivnosti izvajal, kako bomo poskrbeli, da bomo komunicirali prave zadeve, kako se lotiti vidika varnosti podatkov in še kar nekaj drugih, smo zapisali v strategiji pojavljanja podjetja v socialnih medijih. Pripravili smo okvir strategije, ki za naše potrebe zajema sedem bistvenih elementov; cilje, ljudi, orodja in taktike, vsebino, politike komuniciranja in spremljanje aktivnosti (slika 2). Na podlagi tega okvira smo v okviru strategije pripravili projektni načrt, kako se lotiti izvedbe aktivnosti v 10 fazah.

1. faza: določitev ciljev

Pri tem smo izhajali iz ciljev podjetja. V našem podjetju so storitve z največjo dodano vrednostjo kompleksne IT-rešitve, podprte z vsebinskim in tehničnim znanjem. Poleg implementacije in integracije



SLIKA 3: CILJI



SLIKA 4: S&T PRISTOP K USTVARJANJU BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA PO SPLETNIH SOCIALNIH OMREŽJIH

smo določili tri vrste skupin. Prva je vrhne vodstvo podjetja, ki naj bi s komunikacijo naslavljalo vodstva trenutnih ter potencialnih strank in tudi v določenem obsegu širšo javnost. Cilj komunikacije vrhnjega vodstva je ciljani javnosti približati vizijo podjetja, managersko prakso in seveda ustvariti še eno vrsto dialoga s poslovno javnostjo. Pomembno pa je tudi to, da je s tem, ko samo komunicira prek socialnih omrežij, zgled tudi drugim zaposlenim. Druga vrsta skupin so tako imenovane strokovne skupine, sestavljene iz strokovnjakov v podjetju. Ker tržimo znanje zaposlenih, je njihova naloga ustvariti profesionalne spletne skupnosti, katerih namen je spoznati konkretne izzive, s katerimi se srečujejo naše stranke, jim pri tem pomagati ter tako ne le ustvarjati partnerskega odnosa z njimi, marveč tudi promovirati lastno strokovno znanje in tako tudi vrednost podjetja. Tretjo skupino sestavljajo strokovni sodelavci iz marketinga in kadrovskega oddelka, katerih naloga je prek socialnih omrežij promovirati podjetje kot dobrega in družbenoodgovornega delodajalca – na podlagi HR-prakse, nagrad in družbene odgovornosti.

Socialna omrežja so nujen kanal komuniciranja za vsako podjetje.

4. faza: priprava platform za plasiranje vsebin

Da so lahko aktivnosti med seboj prepletene in jih lahko komuniciramo z več strani hkrati, smo izbrali spletne platforme za objavo vsebin in spletna socialna omrežja, kjer želimo biti navzoči. Ta izbor in korelacije prikazuje slika 4. Izbrali smo platforme, na katerih lahko objavljamo video posnetke (youtube, vimeo), članke in intervjuje (issuu), prosojnice (slideshare) ter spletni dnevnik (wordpress). Na njih smo odprli profile in jih prilagodili naši celostni grafični podobi. Vsebine, ki jih objavljamo, se navezujejo na tematiko splošnega managementa, vizijo in vrednote podjetja, družbeno odgovornost ter na našo poslovno dejavnost.

5. faza: priprava profilov na socialnih omrežjih

Ko smo definirali platforme, smo potrebovali tudi spletna orodja za aktivno komuniciranje. Odločili smo se za tri socialna omrežja, Facebook, Twitter ter LinkedIn, ki smo jih povezali med seboj. Tako so na primer objave iz Twitterja vidne tudi na Facebooku. Na Facebook plasiramo manj formalne vsebine, Twitter pa nam služi za objavo novic, napoved dogodkov in izobraževanj. LinkedIn pa je profesionalno omrežje, ki ga uporabljamo za objavo dogodkov in predvsem za krei-

IT-rešitev smo se specializirali in se želimo promovirati kot poznavalci poslovnih procesov v posameznih panogah. Naša storitev je torej tudi svetovanje. Če jih želimo oblikovati, prodati in implementirati, so potrebni vrhunski kadri, ki poleg zavzetosti izkazujejo in stalno dopolnjujejo znanje ter so sposobni ustvarjati dolgoročna partnerstva s strankami. Ker je del naše organizacijske kulture tudi družbenoodgovorno ravnanje (do strank, zaposlenih in širšega okolja), želimo privabiti tiste, ki jim je družbena odgovornost pomembna in naravna.

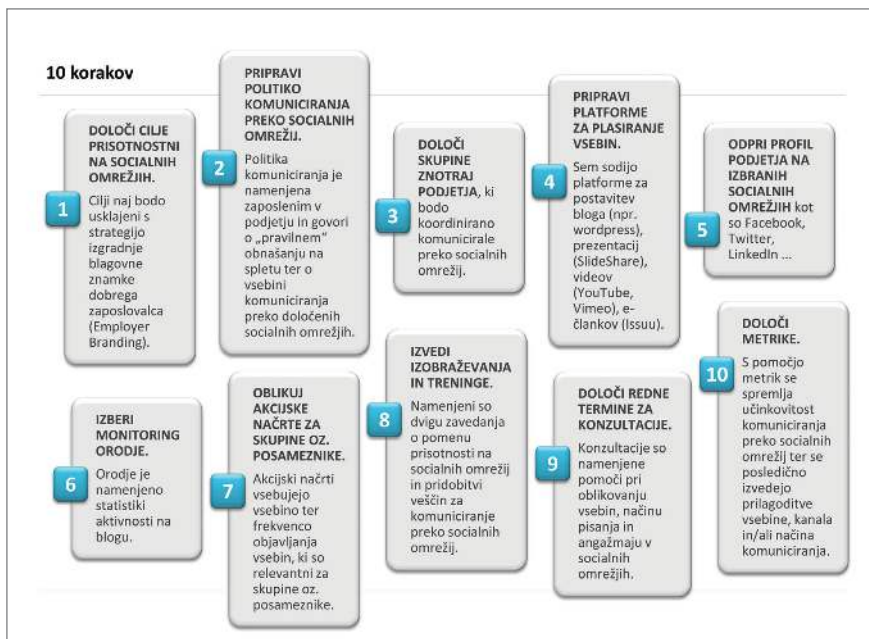
Tako smo oblikovali tri cilje in tri ključna sporočila, ki jih komuniciramo po spletnih socialnih medijih.

2. faza: priprava politike komuniciranja

Spletni socialni mediji prinašajo predvsem dvosmerno komunikacijo. To je tudi zaželeno, vendar so tako sporočila, ki se pojavijo na spletu, pod manjšim nadzorom. Ker se zavedamo, da so lahko posledice uporabe socialnih medijev tudi neprijetne, zlasti zaradi nepoznavanja načina in vsebine komuniciranja, smo pripravili priporočila, kako se na spletnih socialnih omrežjih vedemo. V njih smo določili pravila komuniciranja in smernice za učinkovitejši nastop na socialnih omrežjih.

3. faza: določitev skupin

Ker naši posli potekajo v B2B-okolju, je način komuniciranja drugačen, kot če potekajo v B2C-okolju. Da bi lahko čim učinkoviteje uresničevali tri našete cilje,



SLIKA 5: DESET KORAKOV

ranje profesionalnih skupnosti.

6. faza: določitev spremljanja vsebin
Čeprav se pogosto sliši, da podjetja nimajo nadzora nad informacijami in mnenji, ki krožijo o njih na internetu, je spremljanje mogoče in tudi nujno.

Največji izziv, ki prinaša največjo vrednost, je mobilizirati zaposlene.

Naj postanejo ambasadorji podjetja, se ne da ukazati.

Ne le zato, da se lahko takoj odzovemo, če naletimo na negativno publiciteto, temveč zato, da spoznamo, katere vsebine in kanali naše ciljno publiko zanimajo in kateri ne. Za spremljanje bloga podjetja uporabljamo orodje podjetja Google – *Google Analytics*. Z njim spremljamo statistiko obiska: koliko je bilo obiskovalcev strani, novih obiskovalcev, povratnikov, kakšen je bil povprečen čas ogleda strani ipd. Tudi vse platforme omogočajo spremljanje podobnih podatkov. Za ustvarjanje in ohranjanje interaktivnosti pa so ključni kazalci recimo »všečkanje«, delitev vsebin in komentarji.

7. faza: določitev akcijskih načrtov
Določili smo cilje, smernice komuniciranja, skupine, postavili svoje račune na platformah in določili, kako bomo spremljali vsebine. Šele tedaj se je začela prava izvedba. Za vsako skupino smo (vodstvo, strokovnjake, marketing in HR) izdelali akcijske načrte. V njih smo določili področja komuniciranja, konkretne vsebine, katera orodja spletnega komuniciranja bodo uporabljali, pogostost objav in metrike, za vsako skupino navedli, ka-

kšna naj bo taktika povezovanja s ciljno publiko.

8. faza: izvedba izobraževanja
Večini zaposlenih je bilo sistematično komuniciranje po spletnih medijih nedomače. Zavedanje, kakšne koristi to prinaša poslovanju in ugledu podjetja ter tudi njim samim, je bilo slabo. Vsi tudi niso vedeli, kako se lahko socialna omrežja uporabljajo in kakšne možnosti ponujajo. Zato je izobraževanje (in tudi prepričevanje) nujno.

Čeprav se pogosto sliši, da podjetja nimajo nadzora nad informacijami in mnenji, ki krožijo o njih na internetu, je spremljanje mogoče in tudi nujno.

9. faza: konzultacije
Ko smo enkrat pridobili pozornost ter tudi zavezo nekaterih posameznikov za komuniciranje in začeli komunikacijske aktivnosti, smo vedeli, da bodo potrebne redne konzultacije. Bili smo na začetku poti in vsi smo se še sproti učili, kaj deluje in kaj ne, kaj je smiselno in kaj ne, v kaj moramo vlagati več časa in katere taktike lahko opustimo. Z rednimi konzultacijami zadeve korigiramo in skušamo izboljševati slog komuniciranja. Cilj je seveda ustvariti čim bolj reden, intenziven in učinkovit dialog.

10. faza: določitev metrik
Metrike, ki smo jih postavili, se nanašajo na cilje, ki smo jih definirali v prvih fazah. Vsak cilj ima svoje specifikke, zato se tudi metrike delno razlikujejo. Za vsako skupino smo določili svoje metrike, kot so število obiskov strani spletnega dnevnika,

ZA KONEC

VEMO, DA JE PRED NAMI ŠE DOLGA POT DO OPTIMALNE IZRABE SOCIALNIH MEDIJEV IN DOSEGANJA ŠE VEČJIH UČINKOV. KOT PRI VSEH MEDIJIH SO PRI TEM KLJUČNE VSEBINA, ZAVZETOST IN RESNOST »KOMUNIKATORJEV«, KI SO AMBASADORJI BLAGOVNE ZNAMKE PODJETJA IN TUDI BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA.

KOT NAJBREŽ ŠE V VELIKO PODJETJIH JE BILO TUDI PRI NAS NEKAK POMISLEKOV, DA SE ZAČNEMO INTERAKTIVNO POJAVLJATI NA SPLETU. NANAŠALI SO SE NA PRODUKTIVNOST IN POMANJKLJIV NADZOR NAD KOMUNIKACIJO NA SPLETU. KER PRVO UREJA UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI, PRI ČEMER SO CILJI DELA ZAPOSLENIH NJIHOVI DELOVNI REZULTATI, NE NAVZOČNOST NA DELOVNEM MESTU, IN DRUGO SKRBNÁ POLITIKA VAROVANJA INFORMACIJ TER PRIMERNO NOTRANJE KOMUNICIRANJE, SO TAKI POMISLEKI NE UPRAVIČENI. BORITI SE PROTI TEMU, DA SE ZAPOSLENI IN S TEM TUDI PODJETJE AKTIVNO VKLJUČUJEJO V DIALOG NA SPLETU, JE ENAKO KOT BORITI SE PROTI GLOBALIZACIJI. TO, KAR OMOGOČA PROSTO IZMENJAVO MNENJ, NI GROŽNJA PODJETJEM. IMA DVA KLJUČNA VIDIKA: PRVI JE, DA SO PODJETJA ŠE BOLJ PRIMORANA, DA POSLUJEJO TRANSPARENTNO IN KOT DOBRI ZAPOSLOVALCI, DRUGI PA, DA LAHKO ZDAJ BOLJ KOT PREJ ŠE BOLJ VERODOSTOJNO, NE LE PIAROVSKO, SPOROČAJO, KAKŠNO PODJETJE IN KAKŠEN DELODAJALEC SO.

čas ogleda strani, število članov skupnosti, število komentarjev, število retvitov, število ogledov vsebin, število sledilcev ... Strnjen prikaz desetih faz je prikazan na sliki 5.

Biti del svetovnega spleta je vznemirljivo. To ve že vsak najstnik ali še kdo mlajši. Biti njegov del kot podjetje pa še posebej. To je kot odsev, kaj se v podjetju dogaja, in to mu daje dušo. Vendar je aktivno pojavljanje na spletu tudi trdo delo. Spoznali smo, da gre pri tem (spet) najprej za ljudi. Ne glede na to, ali se podjetje odloči, da bo zaposlilo osebo ali celo več oseb, ki se bo ukvarjala le s tem, ali bo ubralo tako politiko, kot smo jo mi, je treba upoštevati zakonitosti spleta. Politiko komuniciranja je treba nato jasno definirati in določiti pravila. Največji izziv, ki prinaša največjo vrednost, je mobilizirati zaposlene. Naj postanejo ambasadorji podjetja, se pač ne da ukazati. Enako kot se ne da ukazati kreativnosti, timskega dela ali zavzetosti.

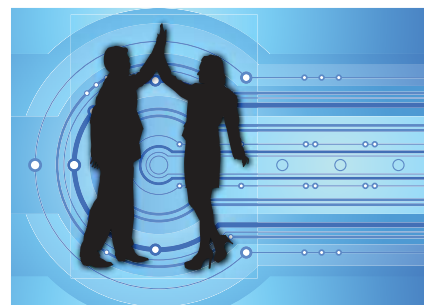
Teja Breznik Alfired je direktorica korporativnega komuniciranja in razvoja zaposlenih v podjetju S&T Slovenija, d. d. in kadrovska managerka 2012.

KOMPETENČNI CENTER ZA RAZVOJ KADROV V STEKLARSTVU

ZVIŠEVANJE RAVNI KOMPETENTNOSTI ZAPOSLENIH IN KONKURENČNOSTI STEKLARSKE PANOGE

Potreba po stalnem vlaganju v razvoj zaposlenih, izboljšanje znanja in sposobnosti zaposlenih v steklarski panogi, promocija steklarskega poklica med mladimi in povečanje dodane vrednosti ter konkurenčnosti podjetij so bili temeljni razlogi, da smo se partnerji, ki delujemo na področju steklarstva, odločili za prijavo na skupen projekt Kompetenčnega centra.

Ob iztekajočem se projektu lahko potrdimo, da smo pričakovanja večinoma uresničili. Delo še ni končano, saj ostajajo skupni interesi, ki so nas povezali v želji po sistematičnem pristopu razvoja kadrov, njihovi usposobljenosti, prenosu dobre prakse med partnerji, stalnica pri delu tudi v prihodnje. Velika vključenost in aktivno sodelovanje zaposlenih so le še dodatna obveza, da nadaljujemo aktivnosti tudi po končanem projektu.



Steklarna Hrastnik se je konec septembra 2010 skupaj še z devetimi partnerji prijavila na javni razpis za sofinanciranje uvedbe in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje 2010–2013, ki ga je objavil Javni sklad RS za razvoj kadrov in štípendije. Poleg vodilnega partnerja Steklarne Hrastnik pri projektu sodeluje še devet podjetij iz gospodarstva, ki pretežno delujejo na področju steklarstva: Forstek, d. o. o.; Strojno ključavničarstvo Marjan Strašek, s. p.; Mozaik Ciril Zobec, s. p.; Glesia – oblikovanje stekla, d. o. o.; Vetro Emba, trženje in storitve, d. o. o.; Graviat, Tanja Valenčak, s. p.; Steklarski hram – trgovina, d. o. o.; Steklarna Hrastnik – Opal, d. o. o., in Steklarna Rogaška, d. d. Na javni razpis je prispelo 68 vlog, izbranih

je bilo le 7 projektov. Med njimi tudi naš z naslovom *Kompetenčni center za razvoj kadrov v steklarstvu*, ki je na razpisu dosegel 95 od 100 točk. Za izvajanje projekta, ki bo trajal do konca leta 2012, je bilo odobrenih 208.185 € nepovratnih sredstev iz Evropskega socialnega sklada, namenjenih usposabljanju zaposlenih in vodenju projekta. S projektom želimo povezati gospodarske družbe, ki delujejo pretežno na področju steklarstva in z njim povezanih dejavnosti. V okviru partnerstva želimo dopolniti specifične kompetence, ki jih ni mogoče pridobiti ne iz šolskega sistema ne iz tržnih ponudb. Dolgoročno želimo zagotoviti, da bo steklarstvo pri nas kljub globalizacijskim tokovom ohranjalo konkurenčnost. Osnovni namen projekta je **zvišati raven kompetentnosti zaposlenih**, ki

delujejo v steklarstvu in povezanih panogah, in omogočiti njihov **osebni razvoj, s tem pa pripevati h konkurenčnosti vključenih podjetij in razvitosti steklarske panoge.**

Med **temelnimi cilji projekta** navajamo :

- število podprtih podjetij: 10,
- število vključitev zaposlenih oseb v usposabljanje: 1028,
- število zaposlenih, vključenih v vseživljenjsko učenje: 1028,
- število vključenih oseb – ženske: 420,
- število ur usposabljanja na zaposlenega (vključeni v projekt): 6ur/zaposlenega.

V projekt smo vključili poklicne skupine, tesno povezane s steklarstvom, in tudi tiste, ki mu zagotavljajo učinkovito podporo.

Za projekt smo izbrali te profile:

- **proizvodnja** – steklopihalec, krogličar, na-

- biralec, izpihalec, rezalec, talilec, strojnik;
- **procesi dodelave** – brusilec, stekloslikar, izdelovalec mozaikov, dekorater, peskalec, satiner, sitostiskar, kisliniski polirec;
- **podporne procese** – tehnolog/programer, analitik, konstrukter, izdelovalec orodja (orodjar, cizeler, oblikovalec kovin, varilec, vzdrževalec orodja), obdelovalec stekla – dizajner, modelni mizar;
- **proces komercialne** – prodajni inženir, komercialist, prodajalec stekla;
- **proces vodenja** – delovna mesta obratovodja, skupinovodja, izmenovodja, poslovodja.

Oblikovanje panožnega kompetenčnega modela

Oblikovanje panožnega kompetenčnega modela smo pripravili ob pomoči družbe Energos oziroma Janeza Žezline, ki je vodil projekt priprave in izdelave panožnega kompetenčnega modela.

Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kako lahko to uresničijo (potrebno znanje). Zato poleg **potrebnega znanja in veščin** zajemajo **opredelitev vrednot, motivov in osebnostnih značilnosti**, ki pripomorejo k uspešnemu delu.

Po uvodnih kompetenčnih intervjujih z vodji in drugimi poznavalci organizacijskega dogajanja, ki so potekali po Flanaganovi metodi intervjuja, smo za kompetenčni center Steklar določili **ključne izzive**, pomembno podlago za oblikovanje ciljnih kompetenčnih steklarskih profilov, ki bodo zaposlenim v steklarski panogi omogočili uspešno delovanje tudi v prihodnosti.

Pri določitvi zahtevanih oziroma ciljnih kompetenc smo izhajali iz osnovne premise, da te upoštevajo organizacijsko strategijo, cilje in vrednote, značilnosti organizacijske kulture in

standarde kakovosti, ki se kažejo v vedenju posameznikov ter skupin. Temeljni pogoj za izvedbo ocenjevanja (merjenja) kakovosti človeškega kapitala je bila vnaprejšnja izdelava ocenjevalnih meril (kaj želimo meriti in kakšne morajo biti optimalne vrednosti merjenih parametrov). Ocenjevalna merila smo dobili tako, da smo najprej izdelali zelene kompetenčne profile za posamezne organizacijske vloge.

Osnovni namen projekta je zvišati raven kompetentnosti zaposlenih, ki delujejo v steklarstvu in povezanih panogah, in omogočiti njihov osebni razvoj, s tem pa pripevati h konkurenčnosti vključenih podjetij in razvitosti steklarske panoge.

V njih smo zapisali lastnosti in njihove vrednosti/intenziteto, ki jih pričakujemo od nosilcev organizacijskih vlog, da bi bili pri delu čim uspešnejši.

Priprava programov usposabljanja in izobraževanja v Steklarni Hrastnik

Določene ciljne vrednosti in ugotovljene dejanske vrednosti kompetenc so nam dale osnovo za **izdelavo programov usposabljanja in izobraževanja, s katerimi želimo odpraviti navzkrižje med dejanskimi in želenimi kompetencami.**

Za vsa delovna mesta smo pripravili programe usposabljanja. Pri pripravi programa izo-

DODANO VREDNOST PROJEKTA PRIČAKUJEMO NA TEH PODROČJIH:

- SISTEMATIČNI RAZVOJ ZAPOSLENIH V PARTNERSTVU,
- OPTIMIZACIJA IN RACIONALIZACIJA DELOVNIH MEST,
- RAZVOJ NOTRANJEGA MENTORSTVA V PARTNERSTVU IN
- IZBOLJŠEVANJE UGLEDA POKLICA IN PANOGE.

brazovanja smo se najprej lotili priprave literature, ki je pri nas s tega področja ni. Pri pripravi učbenikov smo si pomagali s tujo literaturo, jo prevajali in dopolnjevali z znanjem naših strokovnjakov. Nastali so štirje učbeniki – priročniki, ki smo jih razdelili udeležencem usposabljanja.

Usposabljanje poteka ob pomoči **zunanjih in notranjih izvajalcev**. Pri slednjih smo dali velik poudarek usposabljanju mentorjev. To je bilo eno od skupnih usposabljanj, ki se jih je udeležilo več partnerjev. Vanj smo vključili skupno 72 zaposlenih.

Na usposabljanju so se poleg tega, da so dobili pedagoško-andragoško znanje, potrebno za učenje odraslih, ukvarjali s svojo osebnostjo, prepričanji, vrednotami, oblikovali svojo identiteto mentorja. Določili smo merila, kdo je lahko mentor – ni dovolj, da ima znanje in bogate izkušnje, temveč so pomembnejši njegov odnos do dela in sodelavcev, njegove vrednote in tudi vsaj delno razvite socialne kompetence.

Po definiranju seznama mentorjev smo se lotili analize stanja na področju stopnje razvitosti njihovih socialnih veščin in pomembnih osebnostnih lastnosti za delo z ljudmi. Na podlagi rezultatov smo skupaj z zunanjim izvajalcem pripravili vsebino treningov, pri čemer smo se posvetili razvoju mentorskih kompetenc.

TABELA 1: PRIMER KOMPETENČNE MATRIKE

DELOVNO MESTO				
KOMPETENČNI SKLOP	CILJNE KOMPETENCE	VREDNOST CILJNE KOMPETENCE	VREDNOST DEJANSKE RAZVITOSTI KOMPETENCE	POTREBNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE
STROKOVNE KOMPETENCE	TEHNOLOŠKO-TEHNIČNE KOMPETENCE	6 6	5 4	
	RAZVOJNO-KONSTRUKCIJSKE KOMPETENCE	6	2	
	POZNAVANJE MATERIALOV	5	4	

TABELA 2: SREDSTVA, NAMENJENA IZOBRAŽEVANJU V STEKLARNI HRASTNIK

LETO	VREDNOST NALOŽBE (V €)	DELEŽ PRIH. ZA IZOBRAŽEVANJE (V ODSOTOKIH)
2009	16.938	0,04
2010	189.148	0,45
2011	230.867	0,48
2012	255.206*	0,48

* PLAN 2012.

Izvedeni programi usposabljanja in izobraževanja v Steklarni Hrastnik

Do septembra 2012 smo izvedli 133 delavnic usposabljanja s 17 različnih področij, ki se jih je skupaj udeležilo 560 zaposlenih. Do konca izvedbe projekta (januarja 2013) načrtujemo še usposabljanje s področja računalništva, vodenja, kakovosti in jezikov.

Kvantificirane cilje, ki smo si jih zadali, bomo uresničili oziroma presegle. V jesenskem delu leta načrtujemo tudi končne meritve kompetenc.

In kako naprej ...

Konec projekta kompetenčnega centra Steklar ne pomeni tudi konca aktivnosti, ki smo jih intenzivno vodili pri usposabljanju in izobraževanju. Poleg osnovnega cilja, tj. izboljšanje kompetenc zaposlenih, smo si začetali trajne cilje in koristi na teh področjih:

- uvedba sistematičnega in strateškega razvoja kadrov (razvijamo strateške/ključne kompetence kadrov, oblikujemo ciljne profile delovnih mest, bolj ciljno usposabljanje);
- kadrovske *benchmarking* (primerjava in izmenjava dobre prakse) v dejavnosti;
- večja učinkovitost (ciljno usposabljanje) in specializiranost (prilagodljivost) na področju notranjega usposabljanja;

- usposobljeni lastni interni trenerji/mentorji;
- bolj usposobljeni vodje in s tem bolj motivirani zaposleni.

Aktivnosti v okviru kompetenčnega centra želimo nadaljevati tudi po končanem projektu. Tako bomo vlaganje v zaposlene nadaljevali tudi v prihodnje.

Določene ciljne vrednosti in ugotovljene dejanske vrednosti kompetenc so nam dale osnovo za izdelavo programov usposabljanja in izobraževanja, s katerimi želimo odpraviti navzkrižje med dejanskimi in želenimi kompetencami.

Pred kratkim je bil znova objavljen nov razpis za kompetenčne centre 2013–2015. Po izkušnjah vsem, ki razmišljajo o prijavi, priporočam, naj se projekta ne ustrašijo in prijavijo. Koristi je veliko, »papirna birokracija« pa je v mejah normale.

Naj končam s starim kitajskim rekom, ki ga je v uvodu dela s kompetenčnim centrom zapisal Janez Žezlina: *Če želite enoletni uspeh, zasejte zrno. Če želite desetletni rezultat, zasadite drevesa! Če hočete doseči stoletni razvoj, pa vzgajajte in razvijajte ljudi.*

UPRAVLJANJE KOMPETENC SMO SESTAVILI IZ PETIH RAZVOJNIH STOPENJ:

1. DOLOČITEV CILJNIH KOMPETENC – OPREDELITEV KOMPETENČNIH PROFILOV PODJETJA IN ZGRADITEV TEMELJEV ZA NJEGOVO IMPLEMENTACIJO V NJEM (ANIMACIJA VODIJ IN ZAPOSLENIH, USPOSABLJANJE VODIJ IN INTERNIH TRENERJEV ZA DELO S KOMPETENCAMI),
2. ANALIZA DEJANSKIH KOMPETENC (INTERVJUJI BEI, ANALIZA INTRODUCTION),
3. RAZVOJ KOMPETENC: Z NAMENOM ZMANJŠEVANJA NAVZKRIŽJA MED DEJANSKIMI KOMPETENCAMI IN CILJNIMI (PRIČAKOVANIMI – ZAHTEVANIMI) KOMPETENCAMI,
4. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI – EVALVACIJA PROGRAMA S KONTROLNIMI TOČKAMI,
5. PRIPOROČILA ZA NADALJNI RAZVOJ.

■ **Soniboj Knežak** je vodja kadrovske službe v Steklarni Hrastnik, d. d.

Vir

Oblikovanje panožnega kompetenčnega modela steklar/Energos/Janez Žezlina.



ENERGOVE KLJUČNE KOMPETENCE

STRATEŠKE PREOBRAZBE

KREIRANJE
POSLOVNIH MODELOV

UVAJANJE IZBOLJŠAV NA
ORGANIZACIJSKEM, PROCESNEM
IN KADROVSKEM PODROČJU

PRIMER DOBRE SVETOVALNE PRAKSE

V večjem slovenskem podjetju smo pred dvema letoma in pol, ko se je podjetje soočalo z nekaj milijonsko izgubo, dobili nalogo, da sodelujemo v procesu prestrukturiranja, predvsem pa, da dvignemo prihodke in ustvarimo prihranke.

Pričeli smo s postavitvijo strategije. V snovanje strategije smo vključili razširjeni krog vodilnih v podjetju, ker je v vsaki preobrazbi podjetja izjemno pomembno, da vodilni strateške cilje od vsega začetka revitalizacijskega procesa vzamejo za svoje. Po določitvi strateških ciljev in razčlenitvi ciljev na aktivnosti, roke izvedbe in odgovorne osebe je naša naslednja naloga potekala v eni izmed enot tega podjetja, kjer smo pregledali organizacijo in procese, predvsem pa sodelovali pri odstranjevanju identificiranih vrzeli oz. »ozkih grl«. Pri tem smo uporabljali metodo vitke organizacije (*lean management*).

Po uspešni prenovi poslovne enote, ki je v času trajanja našega projekta pričela ustvarjati dobiček, smo za ce-

lotno podjetje centralizirali in koncentrirali trženje/prodajo v eno enoto. Poleg tega, da smo postavili standarde delovanja prodajnega sektorja, smo uvedli razmejitev na t.i. *front office* in *back end office*. Harmonizirali smo tudi način sodelovanja med trženjem/prodajo in proizvodnjo. Ter s tem dosegli med drugim tudi zmanjševanje zalog, unificiranje embalaže, hitrejši pretok informacij in boljši servis za kupce. Reorganizirali smo »*lay out*« v proizvodnji, kjer smo zaradi premikanja faz obdelave na procesno gledano bolj ustrezne pozicije ustvarili prihranke.

Sodelovali smo tudi na kadrovskem področju, kjer smo postavili kompetenčni model, analizirali dejanske kompetence, pripravili sistematične načrte usposabljanj in uvedli sistem mentoriranja v proizvodnji ter usposobili mentorje. Po naših izkušnjah je mogoče uspešno uvajati izboljšave v poslovanje zgolj pod pogojem, da strateški in optimizacijski del spremlja tudi intenzivno delo z zaposlenimi.

SISTEM MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU TRIMO



USTREZEN SISTEM NAGRAJEVANJA LAHKO VELIKO PRISPEVA
K MOTIVIRANJU IN DELOVNI STORILNOSTI ZAPOSLENIH

Zaposleni morajo biti za delo motivirani in ustrezno nagrajeni. To pomeni tudi, da mora znati njihov vodja sam pripraviti osebne motivacijske načrte za podrejene in sistem, kako nagraditi uspešne in bolj uspešne. Šele ko ima podjetje ustrezen sistem motiviranja in nagrajevanja, je na poti, da postane primer dobre prakse, lahko premeta konkurenco in postane podjetje z motiviranimi ter zadovoljnimi zaposlenimi.



Ljudje imamo različne potrebe in cilje. Ko jih zadovoljimo, smo zadovoljni. Pri tem se pojavi motivacija, zaradi katere so zaposleni aktivni in lahko z lastno aktivnostjo zadovoljijo potrebe. Gre za obojestranski proces, v katerem zaposleni in podjetje zadovoljujejo potrebe ter cilje, povezane z delovnimi nalogami in lastnimi hotenji. Izziv vsakega managerja pa je, da zna spodbujati, pohvaliti in nagraditi podrejene, tako da so motivirani za delo. Razvoj različnih motivacijskih teorij pojasnjuje različne potrebe zaposlenih, ki pomagajo podjetjem razumeti, zakaj delamo. Uspešno podjetje uvidi potrebe in interese zaposlenih, jih vključi v delovni proces ter karijerne ambicije in dobro delo tudi ustrezno nagradi. Trimo spada na vseh področjih k podjetjem z najboljšo prakso. Vloga v zaposlene, njihove ideje, interese, njihovo motivacijo in nagrajuje dobro opravljeno delo, inovacije ter ideje.

Motiviranje in nagrajevanje

Sistemi motiviranja in nagrajevanja se pogosto obravnavajo, saj gre za strateško precej občutljivo zadevo. Uspešno upravljanje sistema delovne uspešnosti ter nagrajevanja in motiviranja zaposlenih vodi k odličnim poslovnim rezultatom podjetja ter tudi k večji storilnosti med zaposlenimi, saj so le-ti bolj zadovoljni. Vendar to ne pomeni tudi, da bo sistem, ki dobro motivira zaposlene v enem podjetju, imel enak učinek v drugem, sploh če gre za različno starostno, spolno in izobrazbeno populacijo. V korist podjetja je, da ima takšnega managerja, ki se poglubi v interese in želje zaposlenih, da jih dobro spozna in naredi ustrezne motivacijske načrte, šele nato oblikuje cilje za doseg in sistem nagrajevanja. Zato je toliko pomembnejše, da podjetje obli-

kuje ta dva sistema tako, da bi z njima čim boljše dosegalo zaželeno vedenje zaposlenih, ki je pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Sistem nagrajevanja (Zupan 2001, 257) je odvisen od značilnosti zaposlenih, ki se odločijo za poklic, potreben za delovno mesto v podjetju, njegove strategije, plačevanja in nagrajevanja, konkurence ter izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Ustrezen sistem nagrajevanja lahko veliko prispeva k motiviranju in delovni storilnosti zaposlenih. Pogoji za nagrajevanje zaposlenih so v različnih predelih sveta različni in se ves čas spreminjajo. Uspeh zaposlenega je poleg od znanja in sposobnosti odvisen tudi od stopnje njegove motiviranosti za delo. Managerji lahko spodbudijo motiviranost z nagradami, ki si jih zaposleni prislužijo za učinkovito opravljeno delo. Da ima nagrada učinek, je potrebno dvoje: nagrada in seveda razlog za delo. Pomembno je, da

zaposlene nagradimo: ker so bili najboljši in ker so dosegli zastavljeni cilj.

Problematika podjetij je tudi v tem, da zaradi nezanimanja za zaposlene nimajo interesa, da bi razvila dejavnike nagrajevanja, saj nepoznavanje kažejo tudi s tem, ko rečejo, da zaradi finančnih omejitev ne morejo podeliti nagrad.

Tako kot je pomembno izbrati pravilne metode motiviranja zaposlenih, je pomembno tudi, da so nagrade zaposlenim pravične in pravilne (Zingheim in Schuster, 2000). Zaposleni najpogosteje pogrešajo pohvalo (Twentier, 1999) ali povratne informacije, kako uspešni ali neuspešni so (Zupan, 1996). Rutinski znesek, ki ga zaposleni dobi za dobro opravljeno delo, je pogosto stran vržen denar (Kerr, 1997). Problematika podjetij je tudi v tem, da zaradi nezanimanja za zaposlene nimajo interesa, da bi razvila dejavnike nagrajevanja, saj nepoznavanje kažejo tudi s tem, ko rečejo, da zaradi finančnih omejitev ne morejo podeliti nagrad. Nagrada ni nujno povezana z denarnimi izplačili, saj nekateri za motivacijo potrebujejo le spodbudo iz okolja, kjer imajo nagrade in priznanja posebno mesto, saj tako zaposleni dobi občutek, da je bilo opaženo njegovo prizadevanje in da je njegovo delo cenjeno (Zupan, 1996). Hkrati pa se problem motivacije pojavlja v večini podjetij, saj je težko najti dejavnike, s katerimi bi lahko imeli pozitiven vpliv na zaposlene in bi tako povečali storilnost (lahko se vprašamo tudi, kaj povzroča slabo storilnost). Tega pa ne bomo dosegli, če zaposlenih ne bomo spodbujali k delu, slednji pa ne dosegajo tistega, kar bi želeli vodilni. Pojavi se težava, da zaposleni nočejo delati oziroma bi zamenjali delodajalca takoj, ko bi drugje dobili službo, ali pa se poveča fluktuacija.

Dobro se je vprašati, koga sploh motivirati: pasivne (nemotivirane) zaposlene ali čim bolje izrabitati zelo motivirane.

Slovenski sistem nagrajevanja zaposlenih je zelo umeščen v evropski gospodarski in pravni okvir, zato bodo smernice nagrajevanja v Evropi vplivale tudi na smernice nagrajevanja pri nas, treba pa je upoštevati kratko slovensko zgodovino »kapitalističnega gospodar-

stva«, ki se brez dvoma izraža tudi v nagrajevanju slovenskega managementa (Kostrevc, 2004). Zelo pomembno je, kakšen sistem nagrajevanja in motiviranja ima podjetje in ga uveljavlja, saj se – če je uspešen – kaže pri dobrih poslovnih rezultatih, v večji produktivnosti in tudi večjem zadovoljstvu zaposlenih, če pa je slab, to privede do demotiviranosti zaposlenih (zaradi dolgočasnega dela, pomanjkanja informacij in zaupanja, pomanjkanja povratnih informacij o delu idr.), slabih medsebojnih odnosov in morda celo do odhoda ključnih kadrov. Zato je pomembno, da vodja pozna svoj krog zaposlenih in da natančno ve, kako jih lahko motivira. Z dobrim poznavanjem zaposlenih in vlog, ki jih imajo, mora dober vodja doseči, da bodo imeli zaposleni dolgoročno skupne interese. V delovni skupini, v kateri se posamezniki dopolnjujejo, pa zaradi kompleksnosti prihaja tudi do nasprotij, ki so vsakdanji del procesa upravljanja, saj niso vsi enako motivirani. Dober vodja je sposoben urediti zadevo in morda tem zaposlenim postavi nedvoumne norme kakovosti, njim pa prepusti način, kako jih bodo dosegli.

Tako jih izzove, da se vključijo in sodelujejo. Seveda se je pri tem pomembno zavedati, da mnoga podjetja vlagajo precej sredstev, dela in časa v izbiro najustreznejših kadrov, ko pa jih enkrat zaposlijo, se z njimi nihče več sistematično ne ukvarja ali pa se ukvarja z njimi premalo učinkovito. Posledice so: imajo odlične kolege, njihovi delovni rezultati pa so pod pričakovanji. Razlog za to je preprost: ne znajo jih ustrezno motivirati, voditi, razvijati in seveda nagrajevati. Zato njihovi največji potenciali in ključni kadri kljub ustreznim izbirnim postopkom ostajajo neizrabljeni talenti, lojalnost in zavzetost zaposlenih je na kritično nizki ravni, zato veliko odličnih zaposle-

nih takšno delovno okolje hitro zapusti (Brečko in Žezlina, 2010).

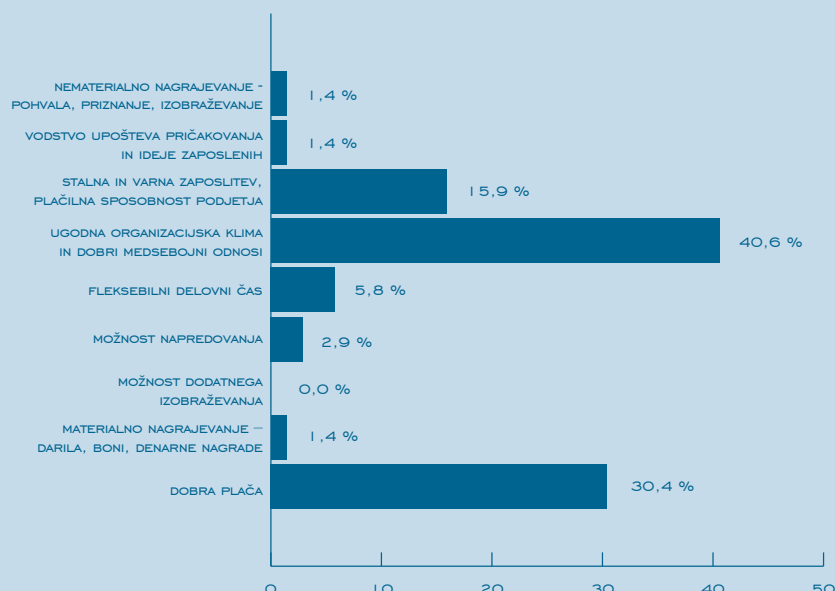
V korist podjetja je, da ima takšnega managerja, ki se poglobi v interese in želje zaposlenih, da jih dobro spozna in naredi ustrezne motivacijske načrte, šele nato oblikuje cilje za doseg in sistem nagrajevanja.

Če želi podjetje izboljšati zavzetost zaposlenih in poslovne učinke, mora biti koncept zadovoljstva zaposlenih direktno in učinkovito v povezavi s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti ter dejavniki upravljanja odnosov s strankami. Tako so tudi vodje (managerji) zainteresirani za izvajanje različnih programov spodbujanja zadovoljstva in zavzetosti za delo med zaposlenimi. Če podjetju uspe doseči večjo zavzetost zaposlenih in s tem tudi boljše poslovne rezultate, to privede do večjega zadovoljstva zaposlenih in lojalnosti strank, večje učinkovitosti in produktivnosti, večjega dobička, manjše fluktuacije, manjšega absentizma in prezentizma, manjšega števila nesreč pri delu in splošne boljše kakovosti dela.

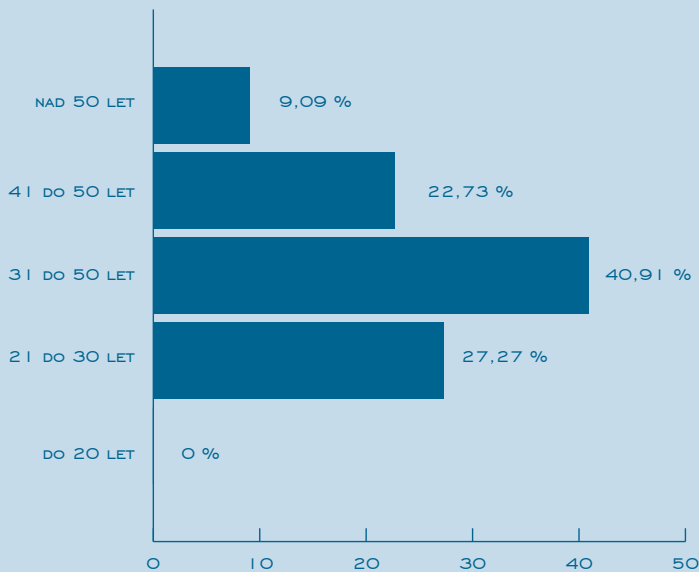
Motiviranje in nagrajevanje v podjetju Trimo

Pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih v podjetju Trimo sem se opirala na Herzbergovo *higienike in motivatorje*: kako delujejo v

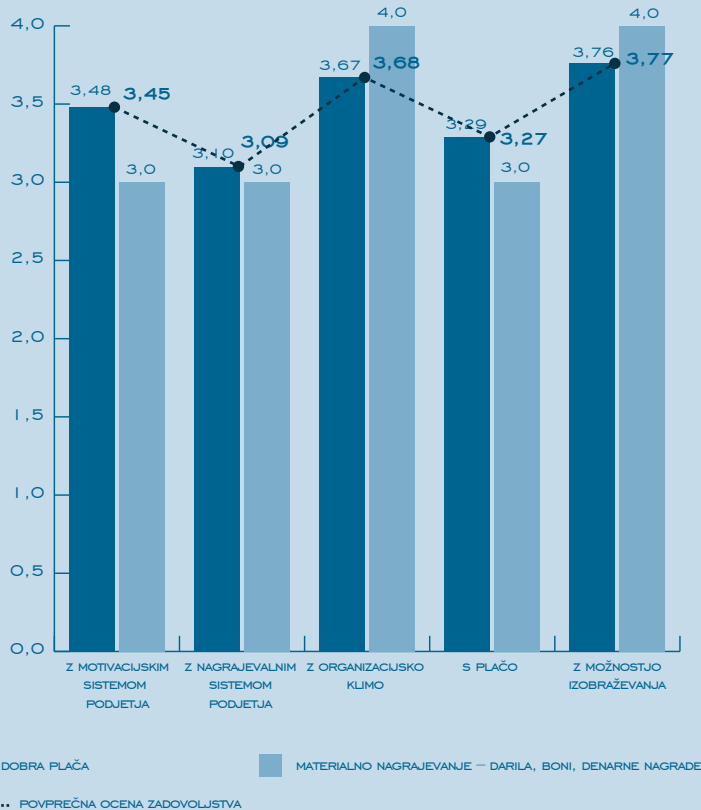
GRAF 1: GLAVNI MOTIVACIJSKI ELEMENT (TRIMO)



GRAF 2: GLAVNI MATERIALNO USMERJEN MOTIVACIJSKI DEJAVNIK GLEDE NA STAROST (TRIMO)



GRAF 3: GLAVNI MATERIALNO USMERJEN MOTIVACIJSKI DEJAVNIK GLEDE NA STAROST (TRIMO)



podjetju in kako bi jih lahko izrabili pri izboljševanju delovne klime ali motiviranju zaposlenih k večji aktivnosti, storilnosti in učinkovitosti dela.

Trimovci s prepričani, da pot do uspeha tlačujejo znanje, kompetence in sposobnosti zaposlenih. Konkurenčno in poslovno uspešno podjetje je postalo zaradi motiviranih, izobraženih in sposobnih zaposlenih, zato veliko

časa in sredstev namenjajo motiviranju in nagrajevanju. Kompetence zaposlenih podjetje dopolnjuje s strateškimi usmeritvami Skupine Trimo in tudi z ugotovljenimi potrebami zaposlenih po obvladovanju procesov v okolju. Trimo je podjetje, ki se zaveda, da je dolgoročni uspeh družbe odvisen od stalnih izboljšav in novitet v delovnih procesih in pri izdelkih. To je podjetje, ki se hitro razvija, vlaga

veliko v kadre, izdeluje kakovostne in okolju prijazne izdelke, poslovni rezultati pa kažejo, da je pravi inovator, oblikovalec in družbeno odgovoren akter. Čeprav je v marsikateri točki boljši, bolj inovativen in s tem bolj primerljiv z zahodnoevropskimi podjetji kot druga slovenska podjetja, so še vedno nekatera področja, ki jih je treba izboljšati ali vsaj okrepiti. Naj navedem ključne cilje prenove sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih oseb v podjetju Trimo:

- spodbuditi vodje sektorjev, da še več časa namenijo sodelovanju ter pogovorom z zaposlenimi in spoznajo njihove želje, interese in karijerne cilje, s čimer lahko podrobno pripravijo razvojni načrt posameznika v podjetju;
- dopolniti sistem ocenjevanja za vsa delovna mesta – če je mogoče brez splošnih meril za ocenjevanje, ampak glede na posamezno delovno mesto;
- dopolniti ali spremeniti sistem motivacijskih metod in metod nagrajevanja glede na starost zaposlenih – generacijske razlike;
- morda razširiti in dopolniti metodo letnih razgovorov, da bi lahko ustvarili popoln partnerski odnos med vodji posameznega sektorja in podjetjem, med vodji posameznega sektorja in zaposlenimi, usklajevati vrednote zaposlenih in vrednote podjetja, načrtovali izobraževanje in razvoj kompetenc ter kariere zaposlenih, ugotoviti skrite talente in potencialne ter na podlagi pridobljenih podatkov oblikovati razvojno politiko za te talente in politiko njihovega zadrževanja v podjetju, oceniti možnosti za fluktuacijo – to podjetju omogoči, da pravočasno ukrepa;
- treba bi bilo okrepiti notranji komunikacijski proces med vodji in zaposlenimi na področju poslovnih odločitev v podjetju in različnih strategij, ki zajemajo sklop poslovnih ciljev in rezultatov;
- vodje oddelkov bi lahko okrepili organizacijsko kulturo, ki ugodno vpliva na zaposlene.

Razmišljati je treba tudi o tem, da posameznike različnih generacij motivirajo različne stvari.

Preden bi se predlagane poteze dokončno uvedle v podjetje, je smotno uvesti poskusno dobo, ki bi služila temu, da bi ugotavljali, ali sistem učinkuje na izboljšanje motivacije zaposlenih in kakšni so ti učinki.

Zaposlenim v podjetju Trimo so glavni motivacijski dejavnik ugodna organizacijska klima in dobri medsebojni odnosi (40,6 odstotka).* Tisti, ki so ga izbrali za osnovni motivator, so s službo večinoma zadovoljni (67,9 odstotka)

* Raziskavo sem po spletu izvedla leta 2010 (od 23. avgusta do 1. septembra) med zaposlenimi v podjetju Trimo. Anketo sem poslala 110 osebam, izpolnilo pa jo je 69 oseb (63-odstotna odzivnost).

in tudi z organizacijsko klimo (64,3 odstotka). Tisti, ki so za glavni motivator izbrali materialno usmerjen element (dobra plača ali materialno nagrajevanje – darila, boni, denarna nagrada), so mlajši od 40 let.

Da ima nagrada učinek, je potrebno dvoje: nagrada in seveda razlog za delo. Pomembno je, da zaposlene nagradimo: ker so bili najboljši in ker so dosegli zastavljeni cilj.

Graf prikazuje zaposlene, ki so za osnovni motivator izbrali denarno usmerjen motivator (dobro plačo ali materialno nagrajevanje), in skladno s tem zadovoljstvo s posameznimi elementi (z motivacijskim in nagrajevalnim sistemom, plačo, možnostmi za izobraževanje in organizacijsko klimo). Povprečno oceno presega pri njih le element izobraževanje.

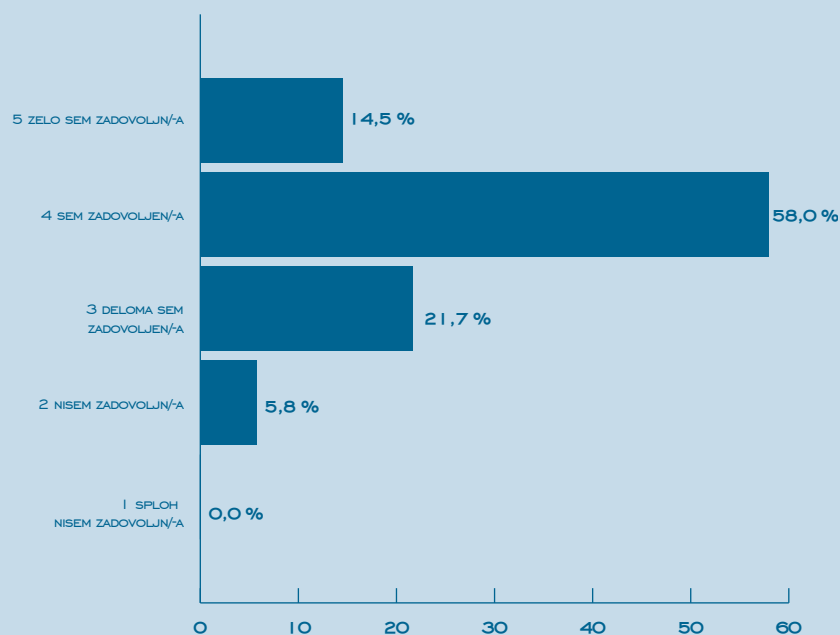
Zaposleni, ki so (zelo) zadovoljni z organizacijsko klimo v podjetju, so s službo zadovoljni (70 odstotkov): večinoma jih motivira nedenarno (ocena 4 ali 5) nagrajevanje (77,5 odstotka), najbolj so zadovoljni z možnostmi za izobraževanje. To so večinoma zaposleni, stari 31 do 40 let, ki imajo 6 do 15 let delovne dobe, so moškega spola, z visoko, višjo in univerzitetno izobrazbo, iz proizvodnega ter komercialnega sektorja.

Koga in kako motivirati

Dobro se je vprašati, koga sploh motivirati: pasivne (nemotivirane) zaposlene ali čim bolj izrabiti zelo motivirane.

Evidentirani primeri v praksi kažejo, da uspešna podjetja posvečajo pozornost zelo motiviranim zaposlenim, saj imajo od njih več koristi. Menim, da bo tako tudi v prihodnje. Končni rezultat pri pravilni usmerjenosti in izrabilnosti motiviranosti je seveda večji in boljši kot pri slabi motiviranosti pasivnih ter za delo nezainteresiranih zaposlenih. Zelo motivirani zaposleni naj bi pozitivno vplivali tudi na pasivne in nezainteresirane, vsaj nekatere od njih bi »potegnili za sabo«, saj so prvi »vlečni konji«.

GRAF 4: STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z ORGANIZACIJSKO KLIMO V PODJETJU (TRIMO)



Razmišljati je treba tudi o tem, da posameznike različnih generacij motivirajo različne stvari. Ni rečeno, da so starejši netaleantirani, če jih ne ustrezno motiviramo. Treba je upoštevati specifične potrebe različnih generacij, starejših in mlajših, in oboje motivirati. Starejši povprečno potrebujejo več usposabljanja, pa morda manj prostega časa, zato bi kazalo pri zadrževanju teh kadrov razviti tako imenovane generacijske plačne pakete kot sklop materialnih in nematerialnih nagrad, ki bolj ustrezajo posamezni generaciji. Ta predlog pomeni predvsem pozitivno sprejemanje tako imenovanega managementa staranja (*age management*) in večjo fleksibilnost pri nagrajevanju (Brečko in Žezlina, 2010).

■ **Tina Kozic** je kadrovska managerka, magistrica kadrov in delovnih razmerij, zaposlena na Univerzi v Ljubljani. Njeno magistrsko delo »Sistem motiviranja in nagrajevanje v podjetju Trimco d.d.« je bilo nagrajeno s priznanjem kadrovskega up 2012 (3. mesto).

Literatura

- Brečko, Daniela in Janez Žezlina. 2010. Raziskava: Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v Sloveniji. <http://razgledi.net/2010/04/12/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah/> (1. 8. 2010).
- Kerr, Steven. 1997. What really motivates people to achieve. Harvard Business School Press (Boston, MA).
- Kostrevec, Denis. 2004. Smernice nagrajevanja vrhnjega menedžmenta. Socius, 15. julij. www.socius.si/media/uploads/file/article_366.pdf (1. 9. 2010).
- Zingheim, K. Patricia, Schuster, R. Jay, 2000, Total rewards, Human Resource Executive, A20-A22.
- Zupan, Nada. 1996. Analiza plač in nagrajevanja v podjetju. Zbornik referatov, 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Zupan, Nada. 2001. Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sodobna kariera in pripadnost poklicu – primerjava med različnimi poklici

Pojem kariere se spreminja zaradi številnih zunanjih dejavnikov. Raziskovalci se usmerjajo k opisovanju sodobne kariere – tudi spremenljive kariere, ki pojmuje psihološki uspeh kot posledico individualnega oblikovanja kariere, in kariere brez meja,

za katero so značilne različne stopnje fizičnega in psihološkega gibanja (Briscoe in Hall, 2006). V raziskavi nas je zanimala povezava med izraženostjo stališč spremenljive kariere in kariere brez meja ter pripadnostjo poklicu. V njej je sodelovalo 112 udeležencev, po poklicu ekonomistov, zdravnikov in univerzitetnih profesorjev. Uporabljena so bile lestvica stališč spremenljive kariere, lestvica stališč kariere brez meja in lestvica pripadnosti poklicu. Raziskava je pokazala, da so tisti, ki menijo, da se glede kariere odločajo samostojno, bolj čustveno navezani na poklic. Želja po organizacijski mobilnosti se manjša s starostjo. Med poklici se je pojavilo tudi nekaj zanimivih razlik.



Tradicionalna in sodobna kariera

Kariera v tradicionalnem pomenu označuje poklicno napredovanje, Greenhaus (1987) in Schein (1987) pa sta različne definicije strnili v pet pogledov: kariera kot del poklica ali del organizacije (Dalton, Thompson in Price, 1977), kariera v smislu napredovanja, procesa (Hall, 1976; Arthur & Rousseau, 1996), kariera kot status določene vrste poklicev (Hall, 1976), vključenost posameznika v delo (Schein, 1987) in kariera kot stabilen ter zaporeden vzorec posameznikovih služb (Van Maanen in Schein, 1977). V sodobnem pomenu se pojem kariere nanaša na zaporedje delovnih izkušenj pri posamezniku (Arthur & Rousseau, 1996). Pojmovanje kariere postaja vse bolj nevtralen okvir za odločitve posameznika v zvezi s poklicem in se širi zunaj okvirov delovnih izkušenj na področje prostega časa oziroma časa nezaposlenosti.

Na odločitve v zvezi s kariero vplivajo tudi družina in druga socialna okolja, v katerih posameznik zadovoljuje svoje potrebe (Brečko, 2006). Na njeno oblikovanje vplivajo še številni dejavni-

ki iz ožjega in širšega socialnega okolja, ki vključujejo daljšo življenjsko in s tem delovno dobo, povečanje števila parov, ki imajo kariero, starši samohranilci, zaposleni, ki morajo skrbeti za starše in vse večje število posameznikov, ki želijo zadovoljiti potrebe po učenju ter razvoju (Hall, 2004; Sullivan, in press).

V strokovni literaturi prevladujeta dva sodobna pogleda na kariero: spremenljiva kariera in kariera brez meja, ki pomenita odmik od tradicionalnega pogleda na kariero, ki jo oblikuje organizacija.

Spremenljiva kariera (protean career) je bila prvič omenjena v knjigi *Careers in Organizations* (Hall, 1976) in opisana (v nasprotju s tradicionalno) kot kariera, ki jo upravlja posameznik, ne organizacija, glavni vrednoti sta svoboda in razvoj, glavna merila uspeha pa so subjektivna (psihološki uspeh), ne objektivna (položaj, plača). Posamezniki s stališči spremenljive kariere se nagibajo k temu, da v skladu z lastnimi vrednotami oblikujejo kariero in prevzemajo neodvisno vlogo v upravljanju poklicnega vedenja (Briscoe in Hall, 2006).

Koncept **kariera brez meja** (boundaryless career) je postal popularen po izidu knjige *The*

Boundaryless Career (Arthur in Rousseau, 1996). Avtorja kariero definirata kot neodvisno od organizacijskih smernic in navajata, da vključuje priložnosti več kot enega delodajalca. Posamezniki, za katere je značilna kariera brez meja, upravljajo spreminjajoče se delovno okolje tako, da ustvarijo kariero, za katero so značilne različne stopnje fizičnega in psihološkega gibanja.

Pripadnost poklicu

Pripadnost poklicu (occupational commitment) pomeni stališče posameznika do poklica. Meyer, Allen in Smith (1993) so v svoji raziskavi pokazali, da se 3-komponentni model organizacijske pripadnosti lahko razširi tudi na pripadnost poklicu in da sta organizacijska pripadnost ter pripadnost poklicu ločena konstrukta. Multidimenzionalni pristop ponuja bolj celostno razumevanje posameznikove navezanosti na poklic. Vključuje čustveno, normativno in kalkulatивно pripadnost poklicu. Čustvena pripadnost pomeni močno željo ostati v poklicu, normativna pripadnost je občutek dolžnosti ostati v poklicu, kalkulatívna

pripadnost pa pomeni, da uvidimo visoke stroške, povezane z opustitvijo poklica. Vse tri oblike lahko prispevajo k posameznikovemu vztrajanju pri določenem poklicu. Glede na obliko pripadnosti, ki prevladuje, se razlikuje narava posameznikove navezanosti na poklic.

Predhodne raziskave in hipoteze

Briscoe in Finkelstein (2009) sta se v predhodni raziskavi osredotočila na povezanost stališč sodobne kariere z organizacijsko pripadnostjo in ovrgla stereotip, da so sodobni karieristi nezainteresirani ustvariti odnos pripadnosti. Ugotovila sta, da se le želja organizacijske mobilnosti negativno povezuje s čustveno organizacijsko pripadnostjo, ne pa stališča spremenljive kariere in naravnosti kariere brez meja, nista pa preverjala zveze s pripadnostjo poklicu.

V strokovni literaturi prevladujeta dva sodobna pogleda na kariero, spremenljiva kariera in kariera brez meja, ki pomenita odmik od tradicionalnega pogleda na kariero, ki jo oblikuje organizacija.

Ker gre pri čustveni pripadnosti poklicu za čustveno navezanost na poklic (Meyer in Herscovitch, 2001), smo predvidevali, da bo največja povezanost med čustveno pripadnostjo poklicu in spremenljivo kariero, pri kateri posamezniki v skladu s svojimi vrednotami oblikujejo kariero (Briscoe in drugi, 2006).

Pri karieri brez meja posamezniki upravljajo spreminjajoče se delovno okolje tako, da ustvarijo kariero, za katero so značilne različne stopnje fizičnega in psihološkega gibanja (Briscoe in Hall, 2006). Pričakovali smo, da izražajo posamezniki s stališči kariere brez meja tudi visoko stopnjo pripadnosti poklicu, saj niso pripadni le eni organizaciji ali obliki dela, temveč je obseg njihove pripadnosti širši in zajema celoten poklic. Skladno s temi predpostavkami smo postavili prvo hipotezo raziskave:

Hipoteza 1: Stališča sodobne kariere so pozitivno povezana s pripadnostjo poklicu, predvsem stališča spremenljive kariere.

Ker naj bi nekateri poklici ponujali več možnosti za izražanje posameznikovih vrednot (Briscoe in Finkelstein, 2009), se zdi, da so posamezniki v različnih poklicih tem poklicem tudi različno pripadni in da je povezava med stališči sodobne kariere ter pripadnostjo poklicu različna.

Hipoteza 2: Stališča do sodobne kariere in do pripadnosti poklicu se med poklici pomembno razlikujejo.

Pojmovanje kariere postaja vse bolj nevtralen okvir za odločitve posameznika v zvezi s poklicem in se širi zunaj okvirov delovnih izkušenj na področje prostega časa oziroma časa nezaposlenosti.

Poleg razlik med poklici so nas zanimale tudi razlike v starosti. Cheramie idr. (2007) v svoji teoriji relativne stabilnosti proučujejo menjave služb in ugotavljajo, da posamezniki s starostjo postajajo manj naklonjeni menjavi službe. Zunanji motivatorji, kot so denar, položaj ali napredovanje, s starostjo izgubljajo pomen (Inceoglu idr., 2008; Warr, 2001; Yang idr., 1998). To je rezultat upada zaznane vrednosti povračila za trud, saj so ljudje bolj ustaljeni in imajo manj energije (Kanfer in Ackerman, 2004), in posledica privajanja (Warr, 2001). Starejši ko smo, težje najdemo službo (denimo Taylor, 2006). Warr (1997) predvideva, da se potreba po varnosti delovnega mesta povečuje s starostjo. To dokazujejo tudi raziskave s tega področja (Näswall in De Witte, 2003). Našteti dejavniki z naraščajočo starostjo prispevajo k zmanjšani fizični mobilnosti – to so ugotovili tudi Segers idr. (2008) v svoji raziskavi. Tudi mi smo predvidevali, da se bodo na našem vzorcu pokazale podobne razlike v starosti.

Hipoteza 3: Z naraščajočo starostjo se manjša želja po organizacijski mobilnosti.

Metoda

Vzorec in postopek

V raziskavi je sodelovalo 41 zdravnikov, 37 ekonomistov in 34 univerzitetnih profesorjev. Starost udeležencev je bila med 26 in 64 leti, povprečna pa 43 let. V vzorcu je bilo 70 žensk in 42 moških.

Navodila za reševanje vprašalnikov so bila napisana na vprašalnikih. Na začetku so udeleženci navedli tudi demografske podatke: spol, starost in poklic.

Univerzitetni profesorji so vprašalnike reševali v fizični obliki. Ekonomisti in zdravniki pa so nam izpolnjene vprašalnike poslali po navadni ali e-pošti.

Instrumenti

Za namen raziskave smo uporabljene lestvice prevedli v slovenščino. Prvi prevod smo aplicirali na manjšem številu udeležencev, da bi

preverili pravilno razumevanje postavk, in nato lestvice nekoliko prilagodili.

Lestvico stališč spremenljive kariere (Protean Career Attitudes Scale; Briscoe, Hall in DeMuth, 2006) sestavljata dve podlestvici. Podlestvica vrednot določa stopnjo, do katere pri odločitvah in ciljih v zvezi s kariero upoštevamo notranje oziroma zunanje vrednote. Sestavljena je iz šestih postavk, vstevši postavko *Svojo kariero usmerjam na podlagi lastnih prioritet, kadar so te nezdružljive s prioritetami delodajalca*.

Podlestvica samostojnega upravljanja kariere pa določa stopnjo, do katere smo prepričani, da se glede kariere odločamo samostojno – bolj se nanaša na vedenje v zvezi s kariero kot vrednote. Lestvica je sestavljena iz osmih postavk, vstevši postavko *Končno se pri usmerjanju svoje prihodnje kariere zanašam le nase*.

Cilj raziskave je bil ugotoviti povezanost stališč sodobne kariere s pripadnostjo poklicu ter razlike med poklici (ekonomisti, zdravniki, univerzitetni profesorji) in glede na demografsko spremenljivko – starost.

Udeleženci so spremenljivo kariero ocenjevali na 5-stopenjski lestvici (od 1 – *Zame sploh ne drži* do 5 – *Zame popolnoma drži*). Koeficient zanesljivosti originalnega vprašalnika (Briscoe, Hall in DeMuth, 2006) je bil .81 za podlestvico samostojnega upravljanja kariere in .69 za podlestvico vrednot, na slovenskem vzorcu pa .81 za podlestvico samostojnega upravljanja kariere in .63 za podlestvico vrednot.

Tudi lestvico stališč kariere brez meja (Boundaryless Career Attitudes Scale; Briscoe, Hall in DeMuth, 2006) sestavljata dve podlestvici: naravnosti kariere brez meja in želja po organizacijski mobilnosti. Naravnost kariere brez meja določa usmerjenost k sodelovanju s posamezniki in organizacijami zunaj lastne organizacije in prepoznavanje, da taka usmerjenost ni nujno povezana z mobilnostjo v zvezi z delovnim mestom. Podlestvica naravnosti kariere brez meja je sestavljena iz osmih postavk, vstevši postavko *V preteklosti sem iskal priložnosti, ki so mi omogočale delo zunaj lastne organizacije*. V nasprotju s podlestvico naravnosti kariere brez meja se podlestvica želje organizacijske mobilnosti nanaša na stopnjo, do katere si posamezniki v karieri želijo delati le za enega ali več delodajalcev. Vključuje pet postavk, primer postavke: *Če bi moja organizacija ponujala doživljenjsko zaposlitev, si ne bi nikdar želel iskati dela v drugih organizacijah*. Udeleženci so kariero brez meja ocenjevali na 5-stopenj-

ski lestvici (od 1 – *Zame sploh ne drži* do 5 – *Zame popolnoma drži*). Koeficient alfa za podlestvico naravnosti kariere brez meja je bil .89 (tudi v originalu .89), za podlestvico želje organizacijske mobilnosti pa .80 (v originalu .75).

Lestvico pripadnosti poklicu (Meyer, Allen in Smith, 1993) so razvili na podlagi razširite koncepta organizacijske pripadnosti, ki vključuje čustveno, normativno in kalkulatивно pripadnost. S konfirmatorno faktorsko analizo so na vzorcu medicinskih sester in študentk, ki se izobražujejo za poklic medicinske sestre, ugotovili, da se mere 3-komponentne pripadnosti poklicu razlikujejo med seboj in tudi od mer organizacijske pripadnosti. Lestvica vključuje tri podlestvice: čustveno (čustvena navezanost na poklic), normativno (občutek dolžnosti, da ostanejo v poklicu) in kalkulatивно (stroški, če posamezniki poklic opustijo). Vsako podlestvico sestavlja šest postavk. Primer postavke iz lestvice čustvene pripadnosti: *Moj poklic je pomemben za mojo samopodobo*. Primer postavke iz lestvice normativne pripadnosti: *Čutim odgovornost do svojega poklica, da ostanem v njem*. Primer postavke iz lestvice kalkulativne pripadnosti: *Preveč sem vložil v svoj poklic, da bi razmišljal o njegovi spremembi*.

Udeleženci so pripadnost poklicu ocenjevali na 7-stopenjski lestvici (od 1 – *Sploh se ne strinjam* do 7 – *Zelo se strinjam*). Raziskovalci Meyer, Allen in Smith (1993) so opravili dve meritvi: eno na začetku in drugo na koncu leta. Za podlestvico čustvene pripadnosti poklicu je koeficient alfa na začetku leta znašal .87 in na koncu leta .85. Za podlestvico normativne pripadnosti poklicu je koeficient alfa na začetku leta znašal .73 in na koncu leta .77. Za podlestvico kalkulativne pripadnosti poklicu pa je koeficient alfa na začetku leta znašal .79, na koncu leta pa .83. Na slovenskem vzorcu smo izračunali koeficient zanesljivost: .78 za podlestvico čustvene pripadnosti poklicu, 0,82 za podlestvico normativne pripadnosti poklicu in .81 za podlestvico kalkulativne pripadnosti poklicu.

Rezultati

Deskriptivna statistika je predstavljena v tabeli 1. Kolmogorov- Smirnov test je pokazal, da porazdelitev pri vseh spremenljivkah zelo odstopa od normalne.

Povezanost med podlestvicami pripadnosti poklicu in stališč sodobne kariere smo zaradi pomembnega odstopanja spremenljivk od normalne porazdelitve ugotavljali s Spearmanovim r-jem. Podlestvica samostojnega upravljanje kariere se statistično pomembno povezuje s podlestvico čustvene pripadnosti poklicu ($r = 0.24$; $p < .01$), podlestvica vrednot pa se, v nasprotju s pričakovanji, ne povezuje s podlestvico čustvene pripadnosti poklicu. Podlestvica naravnosti kariere brez meja se

statistično pomembno negativno povezuje s podlestvico kalkulativne pripadnosti poklicu ($r = -0.32$; $p = .001$), enako podlestvica želje organizacijske mobilnosti ($r = -0.38$; $p < .001$). Podlestvica želje organizacijske mobilnosti pa se statistično pomembno negativno povezuje s podlestvico normativne pripadnosti poklicu ($r = -0.41$; $p < .001$). Negativne korelacije so proti pričakovanjem, prva hipoteza se je le delno potrdila.

Tabela 2 kaže razlike med poklici v stališčih sodobne kariere in pripadnosti poklicu. Kruskal-Wallisov postopek je pokazal, da je med poklici prišlo do statistično pomembnih razlik na podlestvicah čustvene pripadnosti poklicu, kalkulativne ter normativne pripadnosti in naravnosti kariere brez meja. Prvi del 2. hipoteze, da se bodo med poklici pojavile statistično pomembne razlike v stališčih sodobne kariere in pripadnosti poklicu, se je torej potrdil.

Posamezniki z občutkom dolžnosti, da ostanejo v poklicu, so nenaklonjeni menjavi organizacije.

Mann-Whitneyjev postopek, s katerim smo ugotavljali pomembnost razlik med posameznimi pari poklicev, je pokazal statistično pomembne razlike na podlestvici čustvene pripadnosti poklicu med ekonomisti in zdravniki. Na podlestvici kalkulativne pripadnosti poklicu so se pokazale statistično pomembne razlike med ekonomisti in profesorji ter med ekonomisti in zdravniki. Na podlestvici normativne pripadnosti poklicu so se pokazale statistično pomembne razlike med ekonomisti in profesorji ter med ekonomisti in zdravniki. Na podlestvici naravnosti kariere brez meja pa so se pokazale statistično pomembne razlike med zdravniki in ekonomisti ter med zdravniki in profesorji. Prvi del 2. hipoteze, da obstajajo statistično pomembne razlike med poklici v stališčih sodobne kariere in v pripadnosti poklicu, se je torej potrdil tudi pri preverjanju razlik med posameznimi pari poklicev.

Tabela 4 kaže korelacije med stališči sodobne kariere in pripadnostjo poklicu pri izbranih poklicih. Primerjali smo jih le *na oko*, saj zaradi uporabe neparametrične mere korelacije nismo mogli uporabljati drugih statističnih postopkov. Tabela kaže kar nekaj korelacij. Pri profesorjih se je čustvena pripadnost poklicu statistično pomembno povezovala s samostojnim upravljanjem kariere in naravnostjo kariere brez meja, kalkulativna pripadnost se je statistično pomembno negativno povezovala z željo organizacijske mobilnosti. Normativna pripadnost pri njih pa se je statistično pomembno negativno povezovala z željo organizacijske mobilnosti. Pri ekonomistih se je čustvena pripadnost statistično negativno

povezovala z vrednotami, kalkulativna pripadnost pa se je statistično pomembno negativno povezovala z naravnostjo kariere brez meja in željo organizacijske mobilnosti. Pri zdravnikih se je normativna pripadnost poklicu statistično pomembno negativno povezovala z željo organizacijske mobilnosti. Lahko povzamemo, da so bile med poklici razlike v povezanosti med stališči sodobne kariere in pripadnostjo poklicu, vendar jih zaradi primerjave le *na oko* ne moramo posploševati na splošno populacijo.

Korelacija med željo po organizacijski mobilnosti in starostjo je bila -0.19 ($p < .05$). Želja organizacijske mobilnosti se je statistično pomembno zniževala z naraščajočo starostjo. Potrdila se je torej 3. hipoteza.

Razprava

Cilj raziskave je bil ugotoviti povezanost stališč sodobne kariere s pripadnostjo poklicu ter razlike med poklici (ekonomisti, zdravniki, univerzitetni profesorji) in glede na demografsko spremenljivko – starost.

Rezultati so bili zanimivi. Pokazale so se razlike med poklici in po starosti. Pojavilo se je tudi nekaj zanimive povezanosti med spremenljivkami – o tem pa več v nadaljevanju.

1. hipoteza

Prva hipoteza je predvidevala, da bodo stališča sodobne kariere pozitivno povezana s pripadnostjo poklicu, zlasti stališča spremenljive kariere, in da bo največja pozitivna povezanost med stališči spremenljive kariere in čustveno pripadnostjo poklicu.

Delno se je potrdila 1. hipoteza. Samostojno upravljanje kariere se je pomembno povezovalo s čustveno pripadnostjo poklicu ($r = 0.24$; $p < .01$). To se sklada s predvidevanji prejšnjih raziskav (Briscoe in Finkelstein, 2009). Torej so tisti, ki menijo, da se v zvezi s kariero odločajo samostojno, bolj čustveno navezani na poklic, motivirani za samostojno upravljanje kariere v poklicu, ki jih veseli in izpopolnjuje, torej so poklicu tudi čustveno bolj pripadni.

Poddimenzija vrednot spremenljive kariere v naši raziskavi ni statistično pomembno povezana s čustveno pripadnostjo poklicu. To je v nasprotju s predvidevanji prejšnjih raziskav (Briscoe in Finkelstein, 2009). Pri preverjanju druge hipoteze o razlikah med poklici se je pokazalo, da je bila pri ekonomistih povezanost med čustveno pripadnostjo poklicu in poddimenzijo vrednot spremenljive kariere statistično pomembno negativna ($r = -0.39$; $p < .05$).

Želja organizacijske mobilnosti se je v nasprotju s pričakovanji pomembno negativno povezovala z normativno pripadnostjo poklicu ($r = -0.41$; $p < .001$). Posamezniki z občutkom dolžnosti, da ostanejo v poklicu, so

Tabela 1: Deskriptivna statistika (N = 112): aritmetična sredina (M), standardna deviacija (SD), koeficienta asimetrije in sploščenosti, Kolmogorov-Smirnov test za preverjanje normalnosti pri lestvicah in njihovih podlestvicah ter minimalne in maksimalne vrednosti

		Min.	Maks.	M	SD	Sploščenost	A-simetričnost	Kolmogorov Smirnov ^a p
Pripadnost poklicu	Čustvena pripadnost	2.17	7.00	5.87	0.96	- 1.10	1.18	0.00
	Kalkulativna pripadnost	1.83	7.00	4.70	1.33	- 0.33	- 0.76	0.03
	Normativna pripadnost	1.33	6.00	3.46	1.05	0.28	- 0.54	0.00
Lestvica stališč spremenljive kariere	Samostojno upravljanje kariere	2.63	5.00	4.07	0.59	- 0.48	- 0.38	0.02
	Vrednote	2.33	5.00	3.91	0.58	- 0.42	- 0.11	0.00
Lestvica stališč kariere brez meja	Naravnost kariere brez meja	2.00	5.00	3.88	0.72	- 0.41	- 0.55	0.01
	Želja organizacijske mobilnosti	1.40	5.00	3.48	0.88	- 0.20	- 0.77	0.04

Opomba: Uporabljen je Lillieforsov popravek statistične pomembnosti.

torej nenaklonjeni menjavi organizacije. Sklepamo lahko, da tisti z občutkom dolžnosti ostanejo v poklicu, hkrati pa želijo ostati tudi v trenutni organizaciji, kjer ga opravljajo. Možno je, da tisti, ki zaradi občutka dolžnosti niso naklonjeni menjavi poklica, iz enakega razloga niso naklonjeni menjavi organizacije. Želja organizacijske mobilnosti se je proti pričakovanjem statistično pomembno negativno povezovala s kalkulatивно pripadnostjo poklicu ($r = -0.38$; $p < .001$). Posamezniki, ki so bili kalkulatивно pripadni poklicu in so uvideli visoke stroške, povezane z opustitvijo poklica, so si manj želeli menjati delovno mesto (želja organizacijske mobilnosti). Najbrž so ugotovili, da je s finančnega vidika najugodnejše, da ostanejo v trenutnem poklicu, in so bili tudi zadovoljni z delom v trenutni organizaciji. Torej so želeli še naprej opravljati poklic v tej organizaciji.

Posamezniki, kalkulatивно pripadni poklicu, so imeli proti pričakovanjem tudi statistično pomembno manj izraženo naravnost kariere brez meja ($r = -0.32$; $p = .001$). Morda tisti, ki so bili s poklicem zadovoljni s finanč-

nega vidika, sploh niso želeli sodelovati s posamezniki in organizacijami zunaj lastne organizacije.

2. hipoteza

Pojavile so se statistično pomembne razlike med poklici v pripadnosti poklicu, stališčih sodobne kariere in povezanosti med obema. Potrdila se je torej 2. hipoteza. Zdravniki so bili v primerjavi z ekonomisti statistično pomembno bolj pripadni poklicu (čustvena, normativna in kalkulativna pripadnost). Tudi profesorji so bili v primerjavi z ekonomisti statistično pomembno bolj pripadni poklicu (normativna in kalkulativna pripadnost). Razmišljamo o tem, da so zdravniki in profesorji bolj pripadni poklicu, saj ta poklic zahteva daljše izobraževanje, veliko odrekanj in jih tudi osebno bolj zadovoljuje ...

Ekonomisti in profesorji so imeli v primerjavi z zdravniki statistično pomembno bolj izraženo naravnost kariere brez meja. To pomeni, da so bolj usmerjeni k sodelovanju s posamezniki in organizacijami zunaj lastne organi-

zacije. Tudi narava dela zdravnika je drugačna – bolj individualna, hkrati pa ima manj možnosti sodelovati z ljudmi zunaj lastne organizacije v primerjavi z ekonomisti in profesorji. Večina slovenskih zdravnikov lahko mednarodno sodeluje le pri raziskovalnem delu (raziskave, kongresi). Ekonomisti lahko sodelujejo z ljudmi z različnih oddelkov v podjetju ali pa z več ljudmi v različnih podjetjih. Profesorji lahko sodelujejo s študenti z drugih fakultet, strokovnjaki z drugih področij – pri raziskavah, na seminarjih, okroglih mizah ... V naši raziskavi so se pokazale tudi razlike med poklici v povezanosti med pripadnostjo poklicu in stališči sodobne kariere. Pri profesorjih je bila povezanost med čustveno pripadnostjo poklicu in samostojnim upravljanjem kariere statistično pomembna ($r = 0.40$; $p < .05$). Pri ekonomistih in zdravnikih je bila tudi pozitivna, ne pa statistično pomembna. Profesorji, čustveno pripadni poklicu, menijo, da se glede kariere odločajo bolj samostojno. Čustvena pripadnost poklicu pri njih se statistično pomembno povezuje s samostojnim upravljanjem kariere, pri zdravnikih in ekono-

Tabela 2: Aritmetične sredine (M) in Kruskal-Wallisov p za preverjanje razlik med poklici (2. hipoteza)

	M _{ekonomisti}	M _{profesorji}	M _{zdravniki}	Kruskal – Wallisov postopek
Čustvena pripadnost	5.47	5.94	6.17	0.01
Kalkulativna pripadnost	4.07	4.81	5.17	0.00
Normativna pripadnost	3.05	3.64	3.67	0.01
Samostojno upravljanje kariere	3.99	4.09	4.12	0.63
Vrednote	3.84	3.92	3.96	0.65
Naravnost kariere brez meja	4.10	4.00	3.57	0.00
Želja organizacijske mobilnosti	3.76	3.44	3.27	0.05

Tabela 3: Razlike med posameznimi pari poklicev v stališčih sodobne kariere in pripadnosti poklicu (2. hipoteza)

	Ekonomisti-profesorji	Ekonomisti-zdravniki	Zdravniki-profesorji
Čustvena pripadnost	0.08	0.00**	0.25
Kalkulativna pripadnost	0.02*	0.00**	0.16
Normativna pripadnost	0.01**	0.02*	0.94
Samostojno upravljanje kariere	0.44	0.38	0.93
Vrednote	0.51	0.37	0.89
Naravnost kariere brez meja	0.39	0.00**	0.01**
Želja organizacijske mobilnosti	0.12	0.02*	0.41

*p < .05; ** p < .01

Tabela 4: Povezanost med stališči sodobne kariere in pripadnostjo poklicu pri izbranih poklicih (2. hipoteza)

	Čustvena pripadnost			Kalkulativna pripadnost			Normativna pripadnost		
	E	P	Z	E	P	Z	E	P	Z
Samostojno upravljanje kariere	0.05	0.40*	0.19	- 0.31	0.09	- 0.01	- 0.10	0.02	0.04
Vrednote	- 0.39*	0.15	0.04	- 0.05	- 0.12	0.04	0.09	- 0.15	- 0.02
Naravnost kariere brez meja	0.20	0.48**	0.09	- 0.51**	- 0.06	- 0.07	- 0.12	0.15	- 0.09
Želja organizacijske mobilnosti	0.03	- 0.01	- 0.14	- 0.60**	- 0.37*	- 0.08	- 0.29	- 0.36*	- 0.49**

*p < .05; ** p < .01; E = ekonomisti, P = profesorji, Z = zdravniki

mistih pa ne. Rezultati kažejo, da je za profesorje, bolj čustveno pripadne poklicu, pomembno, da se glede kariere odločajo samostojno. Naša raziskava nakazuje, da ta poklic ponuja več možnosti za samostojno odločanje glede kariere kot poklica ekonomist in zdravnik. Dowd in Kaplan (2005), ki sta se v kvalitativni raziskavi tudi ukvarjala s kariero univerzitetnih profesorjev, sta ugotovila, da bogastvo kariernih izkušenj akademikov ne moremo opredeliti kot kariero z mejami (boundaryless career) in tudi ne kot kariero brez meja (boundaryless career). Med posamezniki so pomembne razlike. Tisti, ki so predani delu in mu posvečajo večino časa, občutijo kariero kot kariero brez meja. Tisti, ki pritiske kariere univerzitetnega profesorja občutijo kot prezahtevne, pa jo doživljajo kot kariero z mejami (Eby idr., 2003; Peiperl in Jones, 2001). Dowd in Kaplan (2005) sta izdelala tudi tipologijo, ki vključuje teorijo o sodobni karieri (ali imajo profesorji kariero z mejami ali brez njih) in stopnjah kariere (ali so začetniki ali izkušeni). Glede na to sta opredelila štiri tipe univerzitetnih profesorjev: novinci, konservativneži, odpadniki in povezovalci.

Tudi naša raziskava na specifičnem vzorcu ekonomistov, zdravnikov in profesorjev kaže, da si s starostjo manj želijo menjati organizacijo.

Pri ekonomistih je bila povezanost med čustveno pripadnostjo poklicu in poddimenzijo vrednot spremenljive kariere statistično pomembno negativna ($r = -0.39$; $p < .05$). To pomeni, da ekonomisti v našem vzorcu, poklicu čustveno pripadni, ne ustvarijo kariere v skladu s svojimi vrednotami tako kot profesorji in zdravniki. Morda tisti, ki so pripadni poklicu, bolj upoštevajo organizacijske kot osebne vrednote. Ta ugotovitev je zanimiva in delno potrjuje tudi prvo hipotezo, po kateri poklici ponujajo različne možnosti za izražanje osebnih vrednot (Briscoe in Finkelstein, 2009). Rezultati raziskave nakazujejo, da poklica zdravnika in profesorja bolj omogočata izražanje osebnih vrednot kot poklic ekonomista. To lahko povežemo z ugotovitvami Segersa idr. (2008), ki zdravstvo, znanost in raziskovanje označujejo kot industrije, v katerih delajo posamezniki z zelo izraženimi stališči spremenljive kariere.

Pri profesorjih je bila povezanost med čustveno pripadnostjo poklicu in stališči kariere brez meja statistično pomembna ($r = 0.48$; $p < .01$). Pri zdravnikih in ekonomistih je bila tudi pozitivna, toda ne statistično pomembna. Iz rezultatov lahko sklepamo, da je za profesorje, čustveno pripadne poklicu, pomembnejše, da sodelujejo s posamezniki in organizacijami zunaj lastne organizacije kot

za ekonomiste in zdravnike. Stališča kariere brez meja so pomembnejša za čustveno pripadnost profesorjev poklicu, pri ekonomistih in zdravnikih pa se s čustveno pripadnostjo poklicu povezujejo druge spremenljivke.

Pri ekonomistih je bila kalkulativna pripadnost poklicu statistično pomembno negativno povezana s stališči kariere brez meja ($r = -0.51$; $p < .01$). Tisti, ki so zaradi previsokih stroškov prenehanja poklica vztrajali pri tem poklicu, so si bolj želeli sodelovati s posamezniki in organizacijami zunaj lastne organizacije. Tako izražajo željo po biti v stiku še z drugimi poklici.

Rezultati raziskave nakazujejo določene značilnosti sodobne kariere pri različnih poklicih ter njeno povezanost s pripadnostjo različnim poklicem.

Kalkulativna pripadnost poklicu se je pri ekonomistih in profesorjih statistično pomembno negativno povezovala z željo po organizacijski mobilnosti (ekonomisti: $r = -0.60$; $p < .01$, profesorji: $r = -0.37$; $p < .05$). Kalkulativno pripadni poklicu si v karieri bolj želijo delati za več delodajalcev. Z delom v različnih organizacijah želijo najti delovno mesto, ki jih bi osebno zadovoljilo, in tako ustvariti čustveno pripadnost poklicu. Tudi pri zdravnikih je bila povezanost med kalkulativno pripadnostjo poklicu in željo organizacijske mobilnosti negativna, ne pa statistično pomembna.

Pri zdravnikih in profesorjih se je normativna pripadnost poklicu statistično pomembno negativno povezovala z željo po organizacijski mobilnosti (zdravniki – $r = -0.49$; $p < .01$, profesorji – $r = -0.36$; $p < .05$). Tisti, ki so poklicu pripadni iz občutka dolžnosti, si redkeje želijo menjati delodajalca. Predvidevamo, da so iz občutka dolžnosti navezani na poklic in organizacijo, zato je ne želijo menjati.

3. hipoteza

Potrdila se je tudi 3. hipoteza, ki je predvidevala statistično pomembno negativno povezanost med željo organizacijske mobilnosti in starostjo. To je skladno s prejšnjimi raziskavami, po katerih posamezniki s starostjo postajajo manj naklonjeni menjavi službe (Cherame idr., 2007). Tudi naša raziskava na specifičnem vzorcu ekonomistov, zdravnikov in profesorjev kaže, da si s starostjo manj želijo menjati organizacijo ($r = -0.19$; $p < .05$).

Možno je, da si zaposleni v obravnavanih poklicih (ekonomisti, zdravniki, univerzitetni profesorji) sicer s starostjo manj želijo menjati zaposlitev, vendar ni nujno, da doživljajo

tudi več negotovosti na delovnem mestu. Menimo, da je slednje odvisno tudi od poklica, ki ga opravljamo, in razmer v ožjem ter širšem socialnem okolju (deficitarnost poklicev, ekonomske razmere, združevanje organizacij). To bi bilo zanimivo preveriti v nadaljnjih raziskavah.

Rezultati pričujoče raziskave nakazujejo določene značilnosti sodobne kariere pri različnih poklicih ter njeno povezanost s pripadnostjo različnim poklicem.

Poznavanje ugotovljenih značilnosti je pomembno za tiste, ki se ukvarjajo z iskanjem, selekcijo in razvojem kadrov. Ti morajo namreč vedeti, kaj si posamezniki želijo v karieri, kakšne so razlike v teh željah med poklici, katere vrednote jih vodijo pri karieri, zakaj vztrajajo pri določenem poklicu, kakšne so medgeneracijske razlike v zaznavanju kariere itd. Z dobrim poznavanjem posameznikov namreč lahko sprejemamo boljše odločitve, lažje svetujemo.

Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskave

V naši raziskavi je bila zaradi majhnosti vzorca porazdelitev pri spremenljivkah nenormalna, zato smo uporabili neparametrične statistične teste. Smiselno bi jo bilo ponoviti na večjem vzorcu z normalno porazdelitvijo spremenljivk.

Pri 2. hipotezi smo morali dobljene korelacije primerjati *na oko*, saj zaradi neparametrične mere povezanosti nismo mogli uporabiti drugih postopkov. Zato teh ugotovitev ne moremo posploševati na vso populacijo.

Menimo, da je treba izvesti nadaljnje raziskave o značilnostih sodobne kariere. Njihovo poznavanje je pomembno s teoretičnega in uporabnega vidika – predvsem za tiste, ki se ukvarjajo z iskanjem, selekcijo in razvojem kadrov.

Raziskave bi bilo dobro razširiti na več poklicev ter sektorjev in preveriti razlike v stališčih sodobne kariere, pripadnosti poklicu ter povezanosti med obema.

Zanimivo bi bilo tudi preveriti, ali posamezniki v poklicih, v katerih zaradi velike konkurence težje dobijo službo, pogosteje oblikujejo stališča sodobne kariere (stališča spremenljive kariere in stališča kariere brez meja). Možno je, da trg dela »sili« tiste, ki težje dobijo zaposlitev, da bolj oblikujejo stališča sodobne kariere (da so bolj fleksibilni, bolj menjajo organizacije, so bolj dovzetni za sodelovanje s posamezniki in organizacijami zunaj lastne organizacije ...).

■ **Dr. Eva Boštjančič** je zaposlena na Oddelku za psihologijo ljubljanske Filozofske fakultete, deluje kot predavateljica, raziskovalka in svetovalka.

Nuša Ferjančič je psihologinja, avtorica diplomске naloge o sodobni karieri.

Viri

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 28–39.
- Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom [A Career Planning as a Dialog between the Organization and the Individual]. Ljubljana: Planet GV.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The »new career« and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14, 242–260.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18.
- Cheramic, R. A., Sturman, M. C., & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behaviour*, 71, 359–374.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6 (1), 19–42.
- Dowd, K. O., & Kaplan, D. M. (2005). The career life of academics: Boundaried or boundaryless? *Human Relations*, 58, 699–721.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708.
- Grenhaus, J. H. (1987). *Career Management*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Hall, D. T. 1976. *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1–13.
- Inceoglu, I., Segers, J., Bartram, D., & Vloeberghs, D. (2008, April). Age differences in work motivation. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 470–482.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, A. C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Näswall, K., & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 189–215.
- Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.). (2000). *Career frontiers: New conceptions of working lives*. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1987). Individuals and Career. V: J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 155–171). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivations. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212–230.
- Sullivan, S. E. (in press). Self-direction in the boundaryless career era. V: P. Hartung, & L. Subich (Eds.), *Construction of self in career: Theory and practice*. New York: APA Books.
- Sullivan, E. S., & Baruch, Y. (2009). *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*. *Journal of Management*, 35 (6), 1542–1571.
- Taylor, P. (2006). Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (retrieved, January 2, 2011). Dostopno na: <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0639.htm>>.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1977). Career Development. V: J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving behavior at work: Behavioral science approaches to organizational change* (pp. 30–95). Santa Monica, CA: Goodyear.
- Warr, P. (1997). Age, work, and mental health. V: K. W. Schaie, & C. Schooler (Eds.), *The impact of work on older adults* (pp. 252–296). New York: Springer.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational psychology*, 16, 1–36.
- Yang, J., McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr., (1998). Adult age differences in personality traits in the United States and the People's Republic of China. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 53, 375–383.

KOLENDAR DOGODKOV ZA KADROVSKE IN HRM STROKOVNJAKE V JESENI 2012

DviGujemo Vednost in Gradimo Vrednost!
Pridružite se nam!

OKTOBER

11. DELAVNICA SPOZNAJMO SEBE, DA IZBOLJŠAMO ODNOSE IN SODELOVANJE Z DRUGIMI (Ljubljana)

OKT 11. oktobra

12. GV COACHING AKADEMIJA (Ljubljana)

OKT 12., 19. oktobra, 9., 16., 22., 30. novembra in 12. decembra

16. SEMINAR PROTOKOL ZA VRHUNSKA POSLOVNA SREČANJA (Ljubljana)

OKT 16. oktobra

23. DELAVNICA PSIHOLOGIJA POSLOVNIH POGAJANJ (Ljubljana)

OKT 23. oktobra

24. SEMINAR OBVLADOVANJE BOLNIŠKIH ODSOTNOSTI (Ljubljana)

OKT 24. oktobra

NOVEMBER

13. DELAVNICA KAKO VZPODBUDITI POZITIVNO DELOVNO MOTIVACIJO (Ljubljana)

NOV 13. novembra

20. SEMINAR KADROVSKI SELEKCIJSKI INTERVJU (Ljubljana)

NOV 20. novembra

22. 4. STROKOVNA KONFERENCA O COACHINGU 2012 (Bled)

NOV 22. novembra

26. EKSKLUZIVNO SREČANJE Z JESPERJEM JUULOM, PRIZNANIM DANSKIM DRUŽINSKIM TERAPEVTOM:

NOV Zakaj v odnosu ni mogoče nikogar premagati, lahko pa vsi nekaj pridobimo? (Ljubljana)

28. STROKOVNI POSVET ZDRAVO DELO (Ljubljana)

NOV 28. novembra

DECEMBER

10. USPOSABLJANJE POOBLAŠČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA (Ljubljana)

DEC 10., 11. in 13. decembra

INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana
Informacije in prijave:: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si

POLNI CERTIFIKAT



Družini
prijazno
podjetje

Sistemske postavitve v organizacijah – uvid ali igra

Leta 2008 sem se v Pichlu v Avstriji udeležila mednarodnega treninga *Uspeh v poslu* (*Success in Business*), ki ga je vodil Bert Hellinger. Namen treninga je bil spoznati metodo sistemskih postavitvev in njeno uporabo za doseganje večjih uspehov v podjetjih ter organizacijah.

Tedaj me je način dela šokiral, saj sem doživela močne energijske sisteme v mednarodnih podjetjih. Energija, klima in kultura podjetij se že dolgo raziskujejo. Trener pa nas je povedel v svet energije uspeha podjetja. Uvidela sem, da ima vsak izdelek ali storitev energijsko polje in da če v podjetju ne upoštevajo energijskih principov, se lahko še tako trudijo, pa so težko uspešni. Enako velja za vložek v zaposlene: veliko se lahko vlaga v njihov razvoj in izobraževanje in če se pri tem ne upošteva energijski red, ni rezultatov.

Učinke te metode sem doživela na lastni koži, zato sem se odločila, da se usposobim za moderiranje sistemskih postavitvev. V treh letih usposabljanja sem pridobila certifikat *Hellinger Science*, kasneje pa sem se usposobila pri Janu Jakobu Stamu, ki vodi inštitut Berta Hellingerja na Nizozemskem in je tudi najbolj zaslužen, da se je ta metoda v zadnjih 20 letih uveljavila v poslovnem svetu. Metodo že tri leta uvajam tudi pri nas in lahko rečem, da se tudi v naših podjetjih in organizacijah vse bolj širi. Naj vam jo predstavim.

Kaj so to sistemi, kaj je »sistemska postavitve«

Zadnjih 20 let so na podlagi sistemskih postavitvev ugotovljeni globoki uvidi in bogate izkušnje o sistemski dinamiki skupin. Na začetku je bila usmerjena k reševanju dinamike družinskih sistemov. Pozneje pa je bilo ugotovljeno, da enaki principi in energetske sile delujejo tudi pri poslovanju organizacij in v poslovnih sistemih.

Sistemski pristop vodenja organizacij je zelo pomemben pri razumevanju organizacijskih problemov in nosilcev uspeha.

V primerjavi z drugimi metodami managementa sistemski dinamika opazuje poslovna ter organizacijska vprašanja in situacije z drugačne, celovitejša perspektive.

Sistem so lahko družine, organizacije, poslovni sistemi, kultura, religije in države. V bistvu vsaka skupina posameznikov, ki jih povezuje skupni cilj, tvori sistem.

Sistemska postavitvev (*Systemic Constellation*) je sistemsko fenomenološka metoda, ki organizaciji, podjetju omogoči pot do lažje in hitrejša poslovne rešitve.

Metoda je zlasti učinkovita v prelomnih obdobjih, ko vodje, direktorji in lastniki ne vedo, kako naprej, ko se počutijo negotovi, se težko odločajo in imajo težave pri iskanju pravih rešitev. Izhaja iz metode Berta Hellingerja, ki so jo drugi strokovnjaki (Jan Jacob Stam, Gunter Weber) integrirali na področje organizacij.

Nemški psihoterapevt, filozof in raziskovalec B. Hellinger je ugotovil, da ti sistemi delujejo po zakonih ali principih. Najpomembnejše pa je, da je odkril poseben način ugotavljanja skrivne dinamike v sistemu. S tem je razvil fenomenološko metodo iskanja kakovostnih rešitev sistemov, imenovano »sistemske postavitve«. V družinski sistemih jo je imenoval *Postavitve družine – red ljubezni*, v organizacijskih pa *Organizacijske postavitve – red uspeha*.

Njena osnovna predpostavka je, da sčasoma vsaka skupina/podjetje, od manjših do velikih, razvija vzorce in načine delovanja, ki vplivajo na miselnost in delovanje članov. Ti osnovni vzorci ravnanja in kultura vedenja lahko omejijo zmogljivost podjetja za produktivnost in uspeh. S tem porabijo veliko truda in energije, ki bi se lahko učinkoviteje uporabila, saj je dinamični razvoj zunaj nadzora ali znanja posameznikov.

Sistemske postavitve so sredstvo za razumevanje osnovnih vedenjskih vzorcev in dinamike skupine/podjetja v ožjem in širšem smislu. Organizacijska sistemska postavitvev je nekakšna simulacija, s katero lahko ocenimo trenutni položaj in ovrednotimo vpliv alternativnih možnosti ter rešitev.

S tem lahko razumemo dejavnike, ki pripomorejo k uspešnosti podjetja ali jo ovirajo, in najdemo najustreznejšo rešitev.

Sistemska postavitvev omogoča, da se pokaže »živi zemljevid« dinamike in delovanja sistema. Mapo sistema sestavimo s predstavniki oziroma predmeti. Vsak predstavnik ima določeno vlogo: podjetje, cilj, izdelek, strategija, lastnik, direktor, stranke, zaposleni

Predstavniki prevzamejo energijo in čustva pravih elementov, čeprav ne vedo, koga predstavljajo. Pokazujejo odnose in energijo med elementi, dokler ne pride do rešitve.

Čeprav še ni znano, kako sistemske postavitve delujejo, se ugotovitve opirajo na teorijo hologramov in sistemskih polj, ki imajo informacije o sistemski dinamiki, do katere pridejo predstavniki, ki nič ne vedo o sistemih, z resonanco s predstavljenim elementom. Polje sistema in resonanca jim omogočata, da se gibljejo v dinamiki, ki lahko vodi k rešitvi težav.

Energetski simptomi sistemskih odstopanj v poslovanju in osnovna vprašanja za delo

Pogosti znaki, ki opozarjajo na sistemsko naravo težav poslovnega sistema in so primerni za raziskovanje, ki se lahko reši s sistemsko postavitvijo:

- **tromost (triangel) podjetja:** pomembne odločitve se težko sprejmejo ali pa se sploh ne; zdi se, kot da se vodstvo ni zmožno prilagoditi in voditi podjetja; rešitve se iščejo dolgo, brez rezultatov;
- **prekriti konflikti:** vsi čutijo konflikt v zraku, toda nihče ne ve, zakaj pravzaprav gre in kdo je vanj vključen; produktivnost in kreativnost sta blokirani ali upadala; zaposleni so predrzni in arogantni;
- **manjša učinkovitost nekaterih zaposlenih:** glede na njihove prednosti in sposobnosti;
- **problemi vodstva:** pritoževanje zaposlenih nad vodstvom;
- **cilji niso jasni in pregledni:** zaposleni ne uvidijo ciljev podjetja;
- **veliko »slabe« komunikacije:** zaposleni imajo občutek, da jih ne slišijo in ne upoštevajo;
- **velika fluktuacija:** zaposleni hitro zapuščajo podjetje, ni pripadnosti in timskega duha;
- **tekmovnost:** zaposleni med sabo tekmujejo, ni sodelovanja in skupnega delovanja.

Naslednjič bom predstavila energetske zakone/principe, ki veljajo v organizacijskih sistemih ter njihovem poslovanju in ki se pojavljajo v okviru sistemskih postavitvev.

Uporaba sistemskih postavitvev

Najpogosteje se sistemske postavitve v organizacijah uporabljajo:

- za razvoj in evalviranje poslovne strategije;
- za reorganizacije, prevzeme, nakupe podjetij;
- za pomembne poslovne odločitve in reševanje dilem;
- za kadrovanje novih in odpuščanje zaposlenih;
- za analizo obnašanja določenih zaposlenih;
- za razvoj odnosov v timu;
- za odnose s strankami in dobavitelji;
- za reševanje marketinških in prodajnih pristopov;
- za družinska podjetja.

Mojca Žirovnik Bocelli

*Difficult Conversations**

The title of this article is borrowed from a well-known book, a kind of a bible on difficult conversations, written by three distinguished authors, all experts in the field of communication.

I could have called it also “Significant Conversations”, which means conversations other than those discussing daily mundane subjects.

Whatever we call them, we somehow can’t escape the word “conflict”. Even if not explicitly mentioned, it somehow lingers in the air. And these days we speak a lot about conflicts. Also in communication. It seems sometimes that basically what communication skills are all about it’s avoiding conflict.

I would probably be correct to assume that you’re going to say you’ve heard all about it. And quite honestly I am not going to share with you anything revolutionary new today. All’s been said and done.

And yet it still happens often that some prefer to communicate as they’ve always done, leaving what has been learnt aside.

There might be several reasons. One of them is that a lot’s been said about WHAT and WHY and not enough on HOW. Or maybe also a lot on HOW, but the approach haven’t actually been tested in a low-stake environment to be able to transfer it later to a more high-stake situation, where people can lose (or gain) more.

Another reason is that people often might not be entirely confident in their own abilities that they’d actually be able to pull it out. They might sense a kind of awkwardness when initially trying out new approaches. We all forget that learning a new skill is not an event, but a process. Furthermore, it’s totally normal that at the beginning one feels disillusioned after courageously trying a new technique just to discover it doesn’t work. Or even worse, that it’s far less effective than the good old communication style.

The thing is that we can only expect results after new behavior (new communication skills) becomes as authentic as possible. And this takes time. Not as much as people usually think, but it still takes time and patience and especially motivation to stick to it.

Thirdly, people might feel they don’t have to bother with such strenuous approaches, because they already are overloaded with other things. Besides, they’re the boss and bosses exercise formal power over their subordinates, so it’s them who should try harder.

Last but not least, it might be that people believe such conversations are very time-consuming and time, right now, is a commodity they don’t have.

And it might also be true that all of these reasons apply.

The bottom line is that using the right strategy pays off.

Instead of explaining the old story yet again, I’d rather share with you three of my own experiences when I used the right approach and it worked. All of these have happened recently.

In June I tried to buy some whole wheat bread for my in-laws. Being Italian, even “worse” – Tuscan, they have limited selection of bread in their stores. Usually they buy Tuscan, non-salted bread and are totally impressed with Slovenian selection of different types of bread.

So I walked into a supermarket and asked for more information about two or three types of bread at their bakery. The assistant was totally uninterested, annoyed one could say. I felt ignored and a bit stupid, because as an adult I didn’t know exactly how selected types of bread differ.

I was about to snap, but then I thought again and instead I said: “I must really be bothering you a lot, right? Seems you’d be feeling better if I weren’t here!”

She smiled, apologized and provided all the information I needed. As simple as that.

On another occasion I called parquet flooring. They were supposed to finish the works in our apartment, but were difficult to get in touch with and get an appointment. When I called the last time and heard the rather unpleasant voice of a certain Tone I prepared the strategy in advance. First I thanked them for a well-done job so far (which was true) and apologized for calling on such a short notice. Then I actually listened to him for a few minutes explaining all the fortunes and misfortunes of his business and other projects and concluded: “I totally sympathize with you. And am so happy you have a lot of work. And if you could squeeze us somewhere in between and finish what you’ve started I’d really appreciate it a lot. It would be a huge favor for us!” And it worked. Quite honestly I was totally fed up with them, because they were not returning my calls and were acting totally unprofessionally, but nonetheless I needed the work finished so we could move in. And I knew all too well that conflict wouldn’t take me very far.

Lastly, I was about to raise my voice with my husband, because in my opinion he was working too much and didn’t have any time to spend with me or our daughter. At the seaside. As I was taking a breath and getting ready for the appropriate frequency, I changed my mind: “Wait, what exactly do I want to tell him?”

And finally I said: “You know, Nina and I really miss you. You’ve been at the computer for days and have no time to spend with us.” It worked. For all of us. My husband got to finish his work and we could also spend some time together.

And although there are times, when you just can’t there are still more occasions when you can. And the more you do, the easier it gets and more natural or authentic it seems.

It does pay off.

*Stone, Patton, Heen: *Difficult Conversations*. 1999, Penguin Books.

Novost na Ekonomski fakulteti (EF) v Ljubljani: izredni program *FELU MBA*

Februarja 2012 se je na EF začel nov, mednarodno primerljiv, izredni program *FELU MBA*. Gre za modulsko oblikovan program z aktualnim, praktičnim znanjem, pomembnim za razvoj posameznika, ki ima v podjetju pomembno vlogo ali namerava prevzeti večje odgovornosti na določenem delovnem mestu.

O programu smo se pogovarjali z dr. Andrejo Cirman, programsko direktorico programa MBA.



Ljubljanska EF ima 65-letno tradicijo na področju ekonomskega in poslovnega izobraževanja. Kako ste pri oblikovanju programa združili tradicijo na eni strani in trende poslovnega izobraževanja na drugi?

Gospodarska in institucionalna okolja, v katerih delujemo v tem času, od nas zahtevajo nenehne spremembe, na podlagi vse večje potrebe po konkurenčnosti na trgu. V izobraževalnem okviru nas k temu spodbujata tudi vse večja mednarodna povezanost in pozicioniranje EF kot ene vodilnih ekonomsko-poslovnih šol v regiji. Prenovljeni drugostopenjski bolonjski programi temeljijo na standardih, ki jih zahteva podiplomsko izobraževanje v okviru univerze, hkrati pa vključujejo vsebine in metode dela, zaradi svoje naravnosti v prakso primerljive tudi z MBA-programi (tujimi). Slednje je po mednarodnih merilih eden najpomembnejših dejavnikov kakovosti. Kakovost na EF dokazujemo tudi z akreditacijami odličnosti EQUIS in AACSB ter TEDQUAL. Uvrščamo se med 88 poslovnih šol na svetu, ki imajo obe najpomembnejši akreditaciji (evropsko in ameriško). Najprestižnejšo ameriško akreditacijo AACSB je doslej uspelo pridobiti le 65 evropskim poslovnim šolam in EF je prva iz Srednje ter Vzhodne Evrope.

Osnovna prednost programov je v tradiciji povezovanja ekonomskih in poslovnih vsebin na EF. Za kakovostno odločanje v poslovnem svetu sta bistveni dobro poznavanje sodobnih poslovnih orodij ter konceptov in tudi poglobljeno poznavanje mikro- in makroekonomskih zakonitosti, ki določajo okolje, kjer podjetja delujejo.

Kakšen je profil udeležencev, ki se odločajo za tak program? Iz katerih panog so?

Gre za posameznike, ki si želijo široko, v prakso usmerjeno poslovno znanje in veščine. Delujejo v rastočem delu poslovanja, pri katerem kot ključne osebe potrebujejo tudi izrazite voditeljske sposobnosti. Imajo že delovne izkušnje iz srednjega ali vrhnjega managementa (to je tudi eden od pogojev za vpis). Z vidika predizobrazbe prevladujejo ekonomska veda in naravoslovne vede, sledijo pa tehnične in druge družboslovne.

Gre tudi za posameznike, ki jim je nadaljnje izobraževanje v taki obliki lahko odskočna deska oziroma izhodišče za korak naprej v karieri.

Kaj dejansko posameznik pridobi z udeležbo pri takem programu in kakšno uporabno vrednost ima ta udeležba za podjetje, v katerem deluje?

Na eni strani pridobivanje temeljnega znanja, ki bo podpora odločanju v podjetju. Pri tem skušamo kandidatom dati ustrezna orodja in omogočiti poznavanje bistvenih poslovnih ter ekonomskih konceptov, ki jim bodo omogočali sprejemanje kakovostnih odločitev in da bodo na izzive podjetja sposobni pogledati iz različnih zornih kotov (financ, trženja, prodaje, organizacije procesov in proizvodnje). Tako se lahko analitično lotijo rešitve problema in bolje zaznavajo zunanje ter notranje priložnosti in nevarnosti.

Na drugi strani pa je pomemben sestavni del programa pridobivanje veščin. V teh turbulentnih časih so te postale oziroma postajajo še toliko pomembnejše, saj vodenje zahteva vse večjo in temeljito pozornost. V dinamičnem in kompleksnem svetu ni mogoče poudariti ene vrste znanja ali veščine. Najpomembnejše je dati udeležencem ustrezno znanje in veščine, da so sposobni holističnega dojemanja poslovnega sveta tudi z vidika različnih deležnikov in kakovostnega odločanja pri tem.

Po končanem programu postanejo tudi del največjega in najvplivnejšega Alumni združenja v Sloveniji, ki letos šteje 19 generacij, med katerimi so tudi najuspešnejši slovenski gospodarstveniki. Ker je program mednarodni, gre hkrati za odlično priložnost za navezovanje poslovnih stikov. Organizacija programa je prilagojena posameznikom, ki ne želijo, da študij posega v njihove delovne obveznosti. Z dela so povprečno odsotni 20 dni v letu – minimalno glede na druge take programe v regiji.

Velik pomen pripisujemo tudi odnosu med fakulteto in skupino. Študij poteka v tehnološko dovršenih učilnicah, ki spodbujajo kreativno razmišljanje, kandidati imajo dostop do Centralne ekonomske knjižnice z najobsežnejšo zbirko domačega in tujega gradiva, baz, člankov itd. Pri tem smo imeli v mislih, da bi na fakulteti optimalno izrabili čas in da je za vse poskrbljeno. Poleg kakovosti programa je bilo glavno vodilo še celostna, kakovostna storitev, tako da posameznikom, ki poleg študija usklajujejo še kariero in prosti čas, ponudimo vse, da proces poteka nemoteno (parkirišče, prehrana, prostori, knjižnica, kontaktna oseba kot manager programa ...).

Kaj bi navedli kot najpomembnejše znanje oziroma večino, ki jih kandidat pridobi?

Na eni strani pridobivanje temeljnega znanja, ki bo podpora odločanju v podjetju, in na drugi večšine. Gre za prepletenost obojega, s ciljem dosegati cilje podjetja in motivirani ter zadovoljni zaposleni.

Po čem se uspešni razlikujejo od neuspešnih? Po osebni integriteti in sposobnosti celovite presoje. Prva temelji na dobrem poznavanju sebe, druga pa na dobrem poznavanju in znanju ključnih poslovnih analitik. To je osnova *FELU MBA*. Na koncu programa udeleženci

bolje pozna sebe, poslovne analitike in celoviteje presoja razmere. To pa je osnova uspešnega poslovnega in osebnega življenja ter bistvo programa.

Kdo večinoma financira MBA-študij? Ali so to predvsem fizične osebe, ki si same financirajo študij ali podjetja?

Šolnino kandidatov večinoma krijejo podjetja, v katerem delajo (85 odstotkov). To pomeni, da je interes podjetij po tovrstnem profilu še vedno velik.

Na podlagi tega bi lahko sklepali, da podjetja še vedno vlagajo v svoje kadre in jih tudi tako posredno pripravljajo na prevzemanje pomembnejše vloge v podjetju, bolj usmerjenih odločitev, ki zahtevajo poznavanje delovanja vseh funkcij v podjetju.

Kakšni so pogoji za vpis na program za posameznike?

Pogoji za vpis posameznika v dvoletni program so ustrezna dodiplomska izobrazba, aktivno znanje angleščine, vsaj tri leta relevantnih delovnih izkušenj in uspešno opravljen globinski intervju. Na intervjuju, ki poteka s programskih in koprogramskim direktorjem, se s kandidatom pogovorimo o njegovih in naših pričakovanjih. Gre za pomemben del selekcije, saj pri tem že lahko ocenimo potencial in resnost kandidata.

Kakšni so roki za prijavo?

Zadnji rok za prijavo je 15. december 2012, zgodnje prijave zbiramo do 30. septembra 2012 (za zgodnje znaša šolnina 12.900 €, po tem datumu 14.900 €, v obeh primerih pa jo je možno poravnati v dveh obrokih). Program se začne februarja 2013.

MBA

Master of Business Administration
Ekonomska fakulteta v Ljubljani

Univerza v Ljubljani

EKONOMSKA
FAKULTETA

Nov MBA program Ekonomske fakultete. Vaša naložba v znanje.

Vodilna poslovna šola na domačem trgu z dolgoletnimi izkušnjami.
Uveljavljeni domači in tuji profesorji.
Dobro poznavanje razmer v gospodarstvu.
Visoka stopnja zaposljivosti in možnost kariernega razvoja.
Široka mednarodna mreža in visok ugled v domačem in mednarodnem prostoru.
Visoka prepletenost s poslovnim svetom na izobraževalnem in raziskovalnem področju.
Fleksibilnost povezovanja s programi znotraj fakultete.
Ustvarjanje poznanstev, poslovnih in osebnih priložnosti med študijskimi kolegi in profesorji.



Več informacij:
Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta
Center poslovne odličnosti
Kardeljeva ploščad 17
1000 Ljubljana
+386 1 5892 495
WWW.EF.UNI-LJ.SI/MBA

PRIJAVE 2013/2014 www.ef.uni-lj.si/mba



Miha Šercer

Po 6. posvetu

Urejanje delovnih razmerij v praksi

V Portorožu je bil 12. septembra 2012 tradicionalni posvet **Urejanje delovnih razmerij v praksi**. Udeleženci so skupaj s predavatelji akademiki, sodniki, praktiki in predstavniki ministrstva razpravljali o aktualnih izzivih s področja urejanja delovnih razmerij.

Kot vsako leto je bil program namenjen zlasti iskanju praktičnih rešitev in odgovorov na najbolj pereča vprašanja iz prakse. Rdeča nit letošnjega posveta je bilo iskanje fleksibilnosti pri urejanju delovnih razmerij. Posvet se je časovno ujel ravno z objavo gradiva sprememb Zakona o delovnih razmerjih, Zakona o urejanju trga dela ter Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, ki ga je ministrstvo objavilo le dober teden dni pred posvetom, tako da so lahko udeleženci iz prve roke izvedeli in komentirali predlagane spremembe.

Príčkovanja udeležencev so bila tako namenjena predstavnikom Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve RS (MDDSZ), ki so prvi predstavili referate. V imenu ministra, ki je zaradi nujnih obveznosti v zadnjem hipu odpovedal sodelovanje, je udeležence kot prvi nagovoril Peter Pogačar, direktor Direktorata za delovna razmerja na MDDSZ, ki je v nadaljevanju tudi predstavil nekatere poglobljene rešitve predvidenih sprememb Zakona o delovnih razmerjih (ZDR). Predvsem je opozoril na uvedbo principa tako imenovane enotne pogodbe o zaposlitvi, ki naj bi zagotovila omejitve sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas in hkrati več fleksibilnosti ter zmanjšanje administrativnih ovir pri prenehanju delovnega razmerja. Po tem principu bi delodajalec z delavcem sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, najprej s poskusno dobo do 5 mesecev. V tem času bi lahko odpovedal pogodbo o zaposlitvi brez navajanja razlogov in s kratkim odpovednim rokom. Temu obdobju brez zaščite bi sledilo obdobje trajanja pogodbe do 24 mesecev, v katerem bi delavec užival zmanjšano stopnjo zaščite pred prenehanjem delovnega razmerja. Delodajalcu v primeru krivdnih razlogov na strani delavca ne bi bilo treba izreči predhodnega pisnega opozorila, v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti in poslovnega razloga pa ne bi bilo treba preverjati možnosti druge ustrezne zaposlitve za delavca. Po 24 mesecih zaposlitve je raven zaščite delavca enaka kot do sedaj, s tem da se opušta tudi izvedba zagovora v postopku pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, komunikacija med delavcem in delodajalcem pa lahko poteka tudi po elektronski poti. Predlog predvideva še skrajšanje odpovednih rokov in zmanjšanje odpravnin ter vključitev delavca v aktivno politiko zaposlovanja že v času odpovednega roka. V ta namen mu bo moral delodajalec omogočiti določen obseg odsotnosti z dela, Zavod RS za zaposlovanje pa bo delodajalcu povrnil stroške nadomestila plače za ta čas. Pomembna predvidena novost je še bistveno zoženje možnosti sklepanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas – ostajata samo še razlog povečanega obsega dela in nadomeščanje začasnega odsotnega delavca, pri čemer je hkrati omejeno še število sklenjenih pogodb o zaposlitvi za določen čas, ki ne smejo presežati 10 odstotkov pogodb pri delodajalcu.

V razpravi, ki je sledila, so udeleženci opozorili, da je petmesečno obdobje poskusnega dela z možnostjo odpovedi pogodbe o zaposlitvi za prakso prekratko obdobje in da bistvenih učinkov zaradi tega ne bo. Kritiziralo se je tudi črtanje nekaterih razlogov za sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas, predvsem v delu, ki je do zdaj omogočal sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas za čas izobraževanja oziroma usposabljanja. S takšno rešitvijo se postavi pod vprašaj sklepanje pogodb o zaposlitvi (za določen čas) s pripravnikom, poleg tega pa poruši sistem zaposlovanja nekaterih poklicnih skupin, ki so po posebni zakonodaji dolžne opraviti strokovni izpit, za opravljanje pa se zahtevajo delovne izkušnje. Te so se do zdaj zagotavljale s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi za določen čas – za čas usposabljanja. Kritika je bila usmerjena tudi v princip enotne pogodbe o zaposlitvi in na splošno je bila poudarjena potreba po uveljavljanju rešitev, prilagojenih našim razmeram, ne takšnim, ki pomenijo le prepis rešitev iz tujih ureditev.

V prvem delu so bili predstavljeni še prispevki o aktualnih trendih na trgu dela in spremembah zakonodaje na tem področju (Zoran Kotalenko, MDDSZ), o različnih sistemih urejanja odpravnin s poudarkom na sistemu skladov odpravnin, kot ga poznajo v Avstriji (Katja Rihar Bajuk, MDDSZ), in o praktičnih posledicah sprememb, ki jih je prinesla uveljavitev za nekatere zelo spornega Zakona za uravnoteženje javnih financ (mag. Nataša Belopavlovič in Mojca Ramšak Pešec z Ministrstva za pravosodje in javno upravo RS). Skupnem kosilu so sledile še tri delavnice. V okviru prve pod vodstvom dr. Darje Senčur Peček in vrhovnega sodnika mag. Ivana Robnika se je razpravljalo predvsem o za prakso zelo pomembni razmejitvi med zaposlitvijo in drugimi oblikami opravljanja dela (podjemna pogodba, avtorska pogodba itd.). Druga delavnica pod vodstvom dr. Katarine Kresal Šoltes in Mihe Šercerja je bila namenjena iskanju ravnotežja med minimalnimi standardi delavcev in potrebi po fleksibilnih delovnih razmerjih, s poudarkom na fleksibilnih oblikah pogodb o zaposlitvi in fleksibilnih klavzulah znotraj pogodbe o zaposlitvi. Tretjo delavnico je vodil odvetnik Jure Srhoj, ki je spodbudil razpravo o možnostih delodajalca v primeru potreb po znižanju plač. Prispevki vseh sodelujočih so zbrani tudi v septembrski številki revije HRM.

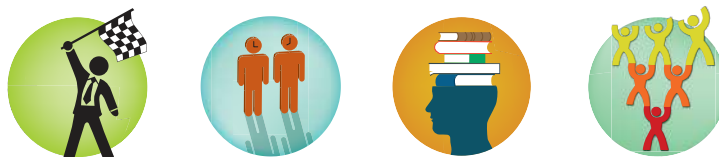
Posvet je bil zaokrožen z mislijo, da je kljub vsem spremembam zakonodaje velik del fleksibilnosti pri urejanju delovnih razmerij še vedno v skrbi za zaposlene, v dobri komunikaciji z njimi in v njihovem vključevanju v zadeve družbe.

Upam si trditi, da je posvet upravičil pričakovanja vseh, ki se v praksi spoprijemajo z novimi ter novimi izzivi urejanja delovnih razmerij, in da si je marsikdo že rezerviral naslednji september za ponovno srečanje med teorijo ter prakso.

HRM

6x letno
nova številka
na vaši mizi!

PRAVI ODGOVOR JE REVIJA HRM, STROKOVNA REVIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU



*Se srečujete z delovno-pravnimi vprašanji?
Rešujete kadrovske zagate?
Želite vpeljati dobre HRM prakse?
Kje dobiti najaktualnejše informacije?*

NAROČITE JO ZDAJ!
Z NAROČILOM DO 30. NOVEMBRA 2012 PREJMETE PRVI IZVOD REVIE BREZPLAČNO!

Najhitrejša pot do oddaje vašega naročila na revijo je klik na
WWW.HRM-REVIJA.SI

Pisna naročila: prek faksa: 01/30 94 445,
po e-pošti: info@hrm-revija.si,
prek spletne strani **www.hrm-revija.si**.
Informacije na tel. št. 01/30 94 436, 30 94 441
Planet GV, d.o.o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana

DA želim se naročiti na revijo HRM (6 številčk letno). Letna naročnina znaša 85,45 evrov (za 5 številčk).

Vaša ugodnost: prvi izvod prejmete brezplačno! Naročnina velja eno leto in se po enem letu avtomatično obnovi do preklica.

Ime in priimek

Telefon

E-pošta

Podjetje

Delovno mesto

Naslov (ulica, hišna št.)

Poštna št., pošta

Matična št. podjetja

ID št. za DDV

Datum

Žig in podpis

Izpolnjeno naročilnico pošljite na naslov: Planet GV, Železna cesta 18, 1000 Ljubljana ali prek faksa 01/30 94 445.

Revijo lahko naročite tudi prek e-pošte info@hrm-revija.si ali www.hrm-revija.si. Dodatne informacije na telefonski št. 01/30 94 436, 30 94 441.

www.hrm-revija.si

Slovenska kadrovska zveza uresničuje svoje poslanstvo



Slovenian **SLOVENSKA**
Human Resource **KADROVSKA**
Association **ZVEZA**

V sodelovanju z Institutom Jožef Štefan je Slovenska kadrovska zveza (SKZ) 21. septembra 2012 organizirala strokovno ekskurzijo v največjo raziskovalno ustanovo pri nas. Udeleženci so bili iz številnih lokalnih društev za kadrovske dejavnosti, saj se taka priložnost ne ponudi pogosto. V okviru tega obiska smo izpeljali tudi sejo programskega sveta SKZ in potrdili letno poročilo zveze za obdobje 7./2011–7./2012 ter program aktivnosti do julija 2013. Na srečanju je bil predstavljen tudi zanimiv kadrovskega projekta *Zaposlitveni izziv*.

Poročilo o realizaciji programa v času 7./2011–7./2012

Osnove za oblikovanje letnega programa dela SKZ so zajete v usmeritvah delovanja SKZ, ki so bile sprejete na njeni redni letni skupščini junija 2011. Letni program določa konkretnije aktivnosti, nosilce in terminski plan. Vodilno vlogo pri realizaciji programa ima upravni odbor (UO), ki v sodelovanju z regijskimi društvi za kadrovske dejavnosti, partnerji in projektnimi skupinami zagotavlja pravočasno ter kakovostno izvedbo nalog in spremlja realizacijo programa dela vsak mesec.

Od 1. julija 2011 SKZ vodi novi UO v sestavi: Vanda Pečjak, predsednica, dr. Andrej Kohont, podpredsednik, mag. Mojca Novak, podpredsednica, mag. Vera Aljančič Falez in Barbara Luckmann Jagodič kot članici.

Ključni poudarki o izvedenih aktivnostih:

- Partnersko sodelovanje:** podpisani sporazumi o dolgoročnem sodelovanju s podjetjema Planet GV in Moje delo.
- Strokovni posveti:**
 - Stres na delovnem mestu in v zasebnem življenju,*
 - Delovanje kariernega centra pri Univerzi v Ljubljani,*
 - Trendi na trgu dela in usmeritve za spremembe delovnopravne zakonodaje,*
 - Usklajevanje poklicnega dela in družinskega življenja.*
- Prvi Slovenski kadrovskega kongres v aprilu 2012** je potekal v sodelovanju s partnerjem. Poleg zanimivih kadrovskih tem, ustvarjalnega vzdušja, številnih udeležencev so bile na kongresu podeljene različne nagrade in priznanja: kadrovskega manager leta, naj-

boljše regijske društvo, podjetja kot dolgoletni podporniki SKZ in odlični posamezniki.

4. Srečanja z regijskimi društvi

Srečanja v Mariboru, Novem mestu in Celju s strokovno tematiko ter pogovori s člani o aktivnostih društva na terenu, njihovih problemih in novih oblikah aktivnosti ter načinih pridobivanja novih članov.

5. Slavnostna prireditev ob 30-letnici ustanovitve SKZ na Kidričevem

Slavnostni pokrovitelj prireditve je bil predsednik države dr. Danilo Turk, gostitelj pa družba Talum. Prireditev je bila odlična. Izšel je tudi Bilten s prerezom zgodovine in delovanja SKZ od nastanka do današnjih dni.

6. Zlata nit

SKZ že tretje leto nastopa kot partner pri tem projektu. Člani UO sodelujejo v strokovni ter izborni komisiji in pri pripravi člankov s strokovno tematiko.

7. Projekti, sekcije

- V ustanavljanju je sekcija mladih HR-ekspertov – MEKS.
- V sodelovanju s partnerjem deluje projektna skupina za pravo modela certificiranja kadrovskih strokovnjakov.

8. Mednarodna dejavnost

- Evropski kadrovskega kongres v Carigradu in sodelovanje v tekmovalstvu za evropsko kadrovskega nagrado.
- Kadrovskega konference: Zagreb, Priština, Tirana.
- Upravni odbor in letna skupščina EAPM, tri srečanja, SKZ je članica upravnega odbora EAPM v obdobju 2011–2013.
- Srečanja Alpe Adria v sodelovanju z Italijo in Avstrijo leta 2012 ni bilo, ker je Avstrija izstopila iz organizacije in potekajo se pogovori o njegovi prihodnosti.

9. Spletna stran, članstvo

- Od aprila 2011 deluje prenovljena spletna stran www.skz.si. Po začetnih težavah pri privajanju na novo obliko dobro deluje. Po spletu poteka večina obveščanja članov ter strokovne javnosti o aktualnostih doma in v tujini.
- V vseh društvih se uporaba spletne strani še ni povsem uveljavila, zato je še nekaj težav pri uporabi aplikacij, ki omogočajo spletno prijavo v članstvo, prijavo na dogodke in obveščanje na

podlagi e-novic.

- Informiranje poteka na podlagi spletnih objav o dogodkih, napovednika po e-pošti, z osebnimi e-sporočili in osebno po telefonu.
- V septembru je izšla tudi prva števila e-novic EAPM.
- Na spletni strani je možno tudi oglaševanje ponudnikov HR-storitev pod pogoji pravilnika SKZ.

10. Pravilniki, akti

Zaradi sprememb statuta in potreb po posodobitvi internih aktov so bili dopolnjeni/izdelani Kodeks kadrovske etike, Pravilnik o plaketah in priznanjih, Pravila delovanja strokovnega sveta, Pravila sekcije MEKS, Splošni pogoji za oglaševanje na spletni strani SKZ, Navodilo za objave na spletni strani SKZ.

Poleg omenjenih aktivnosti, ki so bile v pristojnosti SKZ, so se člani aktivno udeleževali tudi mnogih strokovnih dogodkov doma in v tujini.

Program dela SKZ v obdobju 7./2012–7./2013

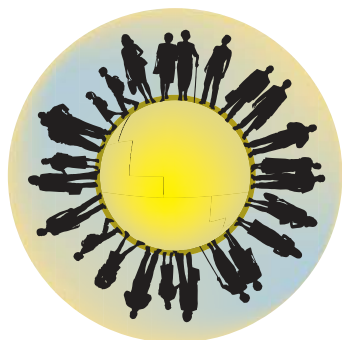
1. **Organizacija okroglih miz ali posvetov** v fazi priprav sprememb zakonodaje s kadrovskega področja: ZDR, Zakon o urejanju trga dela, Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju
2. **Organizacija krajših strokovnih srečanj z zanimivo kadrovsko tematiko** z vključenimi primeri dobre prakse iz Slovenije in tujine: aktualni zakoni v praksi, uveljavljanje sprememb na podlagi večje vključenosti zaposlenih, mediacija, modeli nagrajevanja, motivacija, medgeneracijsko sodelovanje itd., praviloma na terenu lokalnega DKD oziroma v delovnem okolju
3. **Sodelovanje pri raziskavi EAPM 2012** in predstavitev rezultatov v strokovni reviji ter na srečanjih s člani društev na terenu
4. **Projekt Zlata nit 2013**
5. **Priprava osrednjega kadrovskega dogodka 2013 – Slovenski kadrovski kongres** aprila
6. **Programski svet** – letni program dela, poročilo in aktualna tema
7. **Sklenitev partnerskih pogodb za medijsko podporo kadrovskim posvetom oziroma konferencam doma in v tujini**
Slovenski managerski kongres, Kadrovska praksa na Hrvaškem, Izmenjava mednarodnih HR-praks, HRM-konferenca, Evropski

kadrovski vrh z Daveom Ulrichom, Urejanje delovnih razmerij v praksi, Balkanski kadrovski vrh

8. **Priprava medijskega partnerstva z enim od večjih slovenskih dnevnikov**
9. **Ustanovitev sekcije Mladi eksperti – MEKS**
10. **Ureditev evidence članov SKZ po DKD** z aplikacijo nove spletne strani in pripravo osnov za obračun članarine DKD v skladu s statutom
11. **Organizacija usposabljanja za uporabo spletne strani** – lokalno glede na potrebe
12. **Oblikovanje in nabava novega PR-gradiva v skladu z novo CGP SKZ** (zastavice, mape, diplome, potrdila ipd.)
13. **Delovna srečanja z regijskimi društvi:** DKD Zasavje, Posavje, Obala, Gorenjska, Ptuj (strokovna tematika, aktualni problemi, aktivnosti za pridobivanje novih članov na terenu)
14. **Tekoče informiranje članov** po spletni strani, z napovednikom dogodkov, e-novicami, po e-pošti in osebno
15. **Priprava osnov in vsebin mednarodnega srečanja Alpe Adria** oziroma držav z območja Balkana
16. **Razpis za priznanja ter nagrade SKZ in sodelovanje v tekmovanju za evropsko kadrovsko nagrado 2013**
17. **Redna letna skupščina in volitve v aprilu 2013**
18. **Strokovni svet z dolgoročno oziroma aktualno HR-tematiko**
19. **Mednarodno sodelovanje:** UO EAPM, letna skupščina, mentorstvo pri vstopu kadrovske zveze HR centar iz Hrvaške v EAPM, Makedonija, Albanija, Kosovo
Organizacija skupnih srečanja več društev v delovnem okolju z vključeno strokovno tematiko in druženjem
20. **Projekti**
 - Spremembe in dopolnitve statuta SKZ
 - Aktivnosti za pridobitev statusa društva javnega pomena
 - HR-standardi za Slovenijo, certificiranje

Za pravočasno in kakovostno izvedbo načrtovanih aktivnosti skrbijo člani UO SKZ, poslovni sekretar in projektne skupine, ki jih imenuje UO. Na rednih sejah spremlja tudi realizacijo. Če se pojavijo težave oziroma spremenjene okoliščine, pa predlaga spremembe vsebine oziroma dinamike izvedbe.

■ **Vanda Pečjak**, predsednica Slovenske kadrovske zveze



Pisali bomo

Novembrska številka revije HRM bo izšla 22. novembra ob **4. strokovni konferenci o coachingu**. Posvetili se bomo energetskemu coachingu, vlogi coachinga pri ustvarjanju produktivne organizacijske energije, pisali pa bomo tudi o etičnem kodeksu in vrednotah pri coachingu.

Revijo bo obogatila tudi **posebna priloga Zdravo delo**, v kateri bomo zbrali prispevke s področja zdravja ter varnosti pri delu – s področja zakonodaje in tudi primere dobre prakse.

Predstavili bomo tudi zanimive izsledke iz raziskav:

- o ključnih HRM-trendih v Sloveniji in svetu,
- o absentizmu
- o vlogi delodajalcev v bolonjskem procesu.

Spremljajte svojo revijo HRM in se nam pridružite na letni konferenci o coachingu 22. novembra na Bledu!



HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu

Številka 49, oktober 2012, letnik 10, ISSN: 1581-7628

Izdajatelj

Planet GV, poslovno izobraževanje, d. o. o.

Odgovorna urednica

Dr. Daniela Brečko

Urednica

Monika Zalokar

Uredniški odbor

Dr. Adriana Rejc Buhovac, dr. Bogdan Lipičnik, mag. Karmen Gorišek, Viktor Vild, dr. Bor Rozman, Barbara Krajnc, Drago Bahun

Mednarodni uredniški odbor

Dr. Karen Moloney, svetovalka in vodilna predavateljica za področje HRM pri AMA/MCE (American Management Association/Management Centre Europe), Linda Grayton, predavateljica za organizacijsko vedenje na London Business School, Pasquale Mazzuca, svetovalec na področju ravnanja z ljudmi pri delu, Talentworks Group

Oblikovna zasnova

Kamerad.net

Grafike

Alten10

Tehnični urednik in prelom

Samo Bogovčič

Lektura

Marija Sonja Pezdirc

Naklada

750 izvodov

Tisk

S INVESTICIJE, d. o. o., Koprška 106 d, 1000 Ljubljana, Koprška 106/D, 1000 Ljubljana

Oglasno trženje

Planet GV, tel: 01/30 94 441, 01/30 94 416
E-pošta: info@hrm-revija.si

Naslov uredništva

Planet GV

Železna cesta 18, 1000 Ljubljana
Tel. 01/30 94 444, faks 01/30 94 445
E-pošta: info@hrm-revija.si
Spletna stran: www.hrm-revija.si

Naročila

Naročilo na revijo lahko pošljete po faksu, e-pošti ali spletu.

Revija izhaja šestkrat na leto.

Posamezen izvod je 17,99 €.

Letna naročnina znaša 102,54 €.

Letna naročnina za študente

(s 30-odstotnim popustom) znaša 75,54 €.

DDV je vključen v ceno.

Prispevki v reviji HRM so vneseni v vzajemno bibliografsko bazo COBISS!

Revijo delno financira Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS v sodelovanju z Javno agencijo za tehnološki razvoj.

POLNI CERTIFIKAT



Družini prijazno podjetje



Vabimo vas k aktivnemu sodelovanju na
osrednjem strokovnem posvetu o varnosti in zdravju pri delu

ZDRAVO DELO

28. novembra 2012,
ZVD Zavod za varstvo pri delu d.d., Ljubljana

OSREDNJE TEMATIKE POSVETA:

1. Zakonodajne novosti
2. Zdrava prehrana na delovnem mestu
3. Duševno zdravje
4. Zdravje telesa (rekreacija na delovnem mestu)
5. Varnost pri delu (delovno okolje, delovna oprema)

STROKOVNO GRADIVO POSVETA:



na posvetu boste prejeli reviji, s katerimi boste izvedeli več o varnem in zdravem delu:
revijo HRM, strokovno revijo za ravnanje z ljudmi pri delu s posebno prilogo **Zdravo delo** in
revijo Delo in varnost.

Z UDELEŽBO NA POSVETU PRIDOBITE TUDI KREDITNE TOČKE!

V skladu s **Pravilnikom o zdravniških licencah** (Uradni list RS, št. 109/99, 107/2000, 45/2002, 44/2004, 136/2006) ter s **Pravilnikom o stalnem strokovnem izpopolnjevanju in usposabljanju na področju varnosti in zdravja pri delu** (Uradni list RS, št. 109/2011) boste udeleženci posveta pridobili kreditne točke.

INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana
Informacije in prijave: 01/30 94 444, Faks: 01/30 94 445
E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran www.planetgv.si | spletna stran: www.zvd.si



Coachi, trenerji, vodje, svetovalci, izobraževalci, HRM-managerji in vsi, ki se ukvarjate s coachingom!

Pridružite se nam na

4. strokovni konferenci O COACHINGU

22. novembra 2012

Grand Hotel Toplice, Bled

ENERGETSKI COACHING

IZ PROGRAMA

- Vloga coachinga pri ustvarjanju produktivne organizacijske energije
- Etična načela in vrednote pri coachingu

IZ RAZISKAV

Coaching v prerezu nacionalnih identitet:
Izsledki iz raziskave v Sloveniji

OMIZJE Z RAZPRAVO

Energetski coaching skozi prizmo organizacijske energije

PRAKTIKUM: Predstavitve coaching orodij

- Uporabna metoda sistemske postavitve pri coachingu
- SDI-coaching – coaching na temelju teorije medosebnih odnosov

DODATNA PRIDOBITEV

Revija HRM

Udeleženci konference prejmete revijo HRM s prispevki s področja coachinga.



Nagrajujemo vaše zgodnje prijave!

INFORMACIJE, POPUSTI IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana

Informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/ 30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si • Spletna stran revije HRM: www.hrm-revija.si