

Dr. Eva Boštjančič

Knjigi na pot

Kako napisati znanstveno monografijo, ki bo uporabna tudi v praksi? Ali je lahko poglavje v knjigi napisano tako, da kadrovskega strokovnjaka prepriča za uporabo izbrane metode v svojem delovnem okolju? To sta bili le dve od vprašanj, ki so mi rojila po glavi pred začetkom pisanja in urejanja te knjige. Predvsem pa sem želela k sodelovanju povabiti študente magistrskega študija psihologije, ki s svojo vedoželjnostjo, odprtostjo in bazično strokovno podkovanostjo že med študijem kažejo željo po sodelovanju in kritičnem razmišljanju ter so proaktivni, zavzeti in zelo ciljno usmerjeni. Vse naštete lastnosti se ob tvornem sodelovanju potencirajo in rezultat je zbran v pričujoči znanstveni monografiji *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž*, ki prvič na sistematičen, znanstven, pregleden in uporabniku prijazen način predstavi širok nabor metod za razvoj kadrov.

Ideja za knjigo je nastala pred tremi leti, ko sem na trgu dela nekaj mesecev bolj usmerjeno opazovala številne kadrovske strokovnjake, med njimi tudi veliko psihologinj in psihologov, ter katere metode in postopke uporabljajo pri svojem delu. Nabor je bil razmeroma omejen. Med številnimi pristopi za razvoj zaposlenih so uporabljali predvsem že uveljavljene metode, med katerimi so bile najpogosteje delavnice, individualna svetovanja, mentorstvo, rotacija delovnih mest.

Ob tem pa sem zasledila uporabno raziskavo, ki jo je opravil Kohont s sodelavci v letu 2015. Njeni rezultati so bili za nastanek naše monografije več kot spodbudni. V povprečju ima 70 % sodelujočih organizacij opredeljeno strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov. Za to področje je v organizacijah v največji meri (47,8 %) odgovoren oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji. Z vidika velikosti skoraj 80 % organizacij z več kot 201 zaposlenim sistematično ocenjuje potrebe po usposabljanju,

medtem ko je ta delež v organizacijah z do 200 zaposlenih bistveno nižji (skoraj 70 %). O usposabljanju in razvoju najpogosteje odloča centrala lokalnega (slovenskega) podjetja (71 %), v približno desetini organizacij pa centrala mednarodnega podjetja (10,6 %) in v enakem deležu izpostava oz. lokalni urad. Da povzamem ugotovljeno: zanimanje obstaja, odgovorne osebe so znane, številne metode se že uporabljajo.

Leta 2014 je izšel tudi pregledni znanstveni članek kanadskih avtorjev, v katerem so navedli najpogosteje uporabljene metode, med katerimi najdemo analizo primera, izobraževanje, ki temelji na igri, pripravištvu, rotacijo delovnih mest, osvetlitev dela, predavanja, mentorstvo, igro vlog itd. Avtorji zaključijo, da gre za nepopoln seznam metod, ki jih lahko razvrstimo oz. popredalčkamo na različne načine, a če uporaba ne privede do pričakovanih rezultatov, potem metoda pač ni več uporabna v dani situaciji.

Tako je bil cilj knjige *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž* oblikovati nikoli končan sistematični pregled metod, postopkov in pristopov, ki jih lahko uporabimo pri delu z zaposlenimi, ko želimo razvijati njihova vedenja, strokovne ali vodstvene kompetence. Nabor metod je v praksi zelo velik; nam je uspelo oblikovati 36 poglavij, v vsakem je predstavljena ena metoda. Tudi mi smo se, tako kot kanadski znanstevniki, na začetku trudili oblikovati kazalo, v katerem bi na nek urejen način razporedili večje število tehnik in metod. A nam to ni uspelo, zato smo jih razporedili po abecedi. Ja, metode na Ž nismo našli oz. je ne predstavljamo, a ker je ta seznam nedokončan, dopuščamo možnost, da ga nekoč še dopolnimo.

In zakaj je bilo razvrščanje metod v skupine težavno? Med urejanjem knjige smo spoznali, da splošnega recepta za uporabo pač ni. Da je lahko določena metoda uporabna v določeni situaciji, v drugi pa neuporabna. Da je predstavljeni postopek uporaben za neko osebo, a pri drugi ne učinkuje. Da se lahko določena metoda, ki je sicer namenjena za razvoj določenih kompetenc, z ustreznimi prilagoditvami uporablja tudi za razvoj drugih. Da je od iznajdljivosti in kreativnosti odločevalca ali izvajalca odvisno, kateri cilji bodo z uporabo izbrane tehnike doseženi. In konec koncev, da je uspeh uporabe določene metode odvisen predvsem od motiviranosti zaposlenih, ki so v proces vključeni. Mislim, da smo zbrali dovolj argumentov, da so sedaj naše metode v kazalu razvrščene od A do V.

Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž je knjiga, v kateri med drugim najdete metode za iskanje idej (npr. hekaton, snovalsko razmišljanje, fokusne skupine), vsakodnevne metode za širjenje strokovnih kompetenc (npr. rotacija delovnih mest, metoda osvetlitve dela, metoda kanvas, intervizija), pristope, ki spodbujajo osebni razvoj zaposlenih (npr. metoda 360°, perspektivni pogovor), metode, ki jih lahko uporabimo v selekcijskih postopkih (npr. virtualni ocenjevalni center, karierni hitri zmenki), za izobraževanje (npr. medkulturno usposabljanje, resne igre, spletno izobraževanje) ter tehnike za sprostitve in samospoznavanje (npr. avtogeni trening, uravnavanje čustev).

Vsa poglavja v tej znanstveni monografiji so zasnovana enako. Na začetku, v povzetku poglavja, lahko bralec dobi prvi vtis o določenem pristopu in s kakšnim namenom se uporablja. Nato sledi zgodovinski izvor in razvoj metode, ki je včasih prav zanimiv; predvsem takrat, ko je pobuda za nastanek metode prišla iz nekega drugega, in ne kadrovskega področja (npr. iz športa ali marketinga). Če želimo bralca prepričati, da je metoda, o kateri bere, res uporabna in uspešna, ga najlažje prepričamo s številkami oz. v našem primeru s sistematičnim pregledom znanstvenih raziskav ter njihovih ugotovitev. Raziskav je za določene metode res veliko – morda zato, ker so poznane že desetletja ali ker je bila uporabnost določene metode v strokovni javnosti dobro propagirana. Pri določenih metodah pa je znanstvenih zaključkov in s tem priporočil za vpeljavo v prakso manj, tako zaradi nerazširjenosti metode kot morda zaradi zahtevnosti ali kompleksnosti zajema podatkov, ki jih znanstveniki potrebujemo za analizo in zaključevanje.

Osrednji del vsakega poglavja je natančna predstavitev izbrane metode (pristopa) – kakšen je njen namen, v katerih primerih jo lahko uporabimo ter postopek, kako se lotimo njene vpeljave oz. izpeljave. Avtorji poglavja želijo potek izvedbe metode bralcu predstaviti tako, da si bo kar najbolje predstavljal, kako se na postopek pripraviti, kako načrtovati potrebne vire, kako motivirati sodelujoče ter kako zaključevati in vrednotiti rezultate. In da bo metoda postala še bolj predstavljljiva, bolj živa, sledi predstavitev konkretnega primera, ki je lahko izmišljen ali resničen. Tako lahko bralec napotke, ki jih je prebral pred tem, opazuje pri sami »izvedbi« oz. ob predstavitvi realne situacije. Ob zaključku poglavja avtorji metodo kritično ovrednotijo, in sicer z razdalje. Opozarjajo na

morebitne pasti, pomanjkljivosti, napake, ki lahko nastanejo pri sami implementaciji. Vsekakor koristno branje za vse, ki se z metodo šele spoznavajo ali pa jo že uporabljajo in so morda katere od omejitev ne-namerno spregledali.

Knjigo smo napisali psihologi. Zato v vsakem poglavju bralec najde tudi del, v katerem opisujemo vlogo psihologa pri izbrani metodi. Čeprav niso vse predstavljene metode le psihološke, saj lahko izvirajo tudi s sorodnih področij (npr. pedagogika, ekonomija, sociologija ipd.), pa je perspektiva v tej knjigi psihološka. Psiholog je lahko pobudnik za izbor in uporabo določenega pristopa, lahko je svetovalec, opazovalec, v drugih situacijah tudi informator ali izobraževalec, v nekaterih primerih spraševalec, raziskovalec ali organizator. Vsekakor pa je vedno in povsod model, ki s svojim ravnanjem predstavlja vzor, naj bo za etično ravnanje, za odprtost novim izkušnjam in prilagodljivosti ali za učinkovito komunikacijo.

Veliko besed o psihologiji, kajne? To pa še ne pomeni, da je knjiga namenjena izključno psihologom v praksi in študentom psihologije. Znanstvena monografija je namenjena prav vsem vodjem, kadrovskim strokovnjakom, izobraževalcem, ki želijo spremljati in aktivno sodelovati pri rasti in razvoju svojih zaposlenih. Ob knjigi pa bi radi rastli tudi mi, študenti in zaposleni na Oddelku za psihologijo Univerze v Ljubljani. Zato bomo povratnih informacij z vaše strani in namigov (tudi to je eno od poglavij) za nadaljnji razvoj te knjige več kot veseli.