

Kako (še) spodbujati zaposlene

NOV IZBOR PSIHOLOŠKIH
PRISTOPOV OD A DO Ž

Urednika *Eva Boštjančič in Žan Lep*



Univerza v Ljubljani
FILOZOFSKA
FAKULTETA

KAKO (ŠE) SPODBUJATI ZAPOSLENE

Nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž

Avtorice in avtorji Maša Androjna, Anja Ašič, Katarina Babnik, Špela Bednjanič, Aleksandra Bojković, Eva Boštjančič, Katrin Češčut, Aleksandra B. Erjavec, Eva Esih, Jerneja Ferlan, Ana Frühauf, Tjaša Gadža, Neža Jenko, Žan Lep, Ajda Makar, Tia Mavrič, Anja Megušar, Maša Milovič, David Osolnik, Sara Pavlovič Milijašević, Tjaša Poglej, Tina Pogorelčnik, Nina Strelec, Erika Škerlj, Marko Šopar, Katja Trbanc, Sara Vidmar, Valentin Vrbovšek

Urednika Eva Boštjančič in Žan Lep

Recenzentki Nives Ličen in Nina Tomažević

Lektorica Irena Hvala

Oblikovanje Žiga Valetič

Založila Založba Univerze v Ljubljani

Za založbo Gregor Majdič, rektor Univerze v Ljubljani

Izdala Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani

Za izdajateljico Mojca Schlamberger Brezar, dekanja Filozofske fakultete

Tisk Birografika Bori, d. o. o., Ljubljana, 2022

Prva izdaja

Naklada 300 izvodov

Cena 29,90 €



To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca (izjema so fotografije). / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (except photographs).

Knjiga je izšla s podporo Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Prva e-izdaja. Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/>

DOI: 10.4312/9789617128529

Kataložna zapisa o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

Tiskana knjiga
COBISS.SI-ID=110989315
ISBN 978-961-7128-51-2

E-knjiga
COBISS.SI-ID=111055363
ISBN 978-961-7128-52-9 (PDF)

Vsebina

<i>Eva Boštjančič</i> KNJIGI NA POT	7
<i>Katarina Babnik</i> 1. AKTIVNO POSLUŠANJE	11
<i>Valentin Vrbovšek in Žan Lep</i> 2. ANALIZA ORGANIZACIJSKE MREŽE	30
<i>Tjaša Gadža in Žan Lep</i> 3. COACHING	44
<i>Maša Milovič</i> 4. IGRIFIKACIJA V IZOBRAŽEVANJU	59
<i>Marko Šopar</i> 5. IGRIFIKACIJA PRI RAZVOJU ZAPOSLENIH	73
<i>Katrin Češcut</i> 6. KROŽKI KAKOVOSTI	85
<i>Katja Trbanc in Eva Boštjančič</i> 7. MEDIACIJA	100
<i>Sara Pavlovič Milijašević</i> 8. MENTORSKA KULTURA	113
<i>Eva Esih</i> 9. E-MENTORSTVO	127
<i>Špela Bednjanič in Žan Lep</i> 10. METODA ŠESTIH KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA	143

	<i>Nina Strelec</i>	
11.	METODA INDIVIDUALNE NAMESTITVE IN PODPORE	162
	<i>Tina Pogorelčnik</i>	
12.	METODA KRITIČNIH DOGODKOV	177
	<i>Sara Vidmar</i>	
13.	METODA LOTOSOVEGA CVETA	186
	<i>Anja Megušar in Žan Lep</i>	
14.	NA VREDNOTAH TEMELJEČE ZAPOSLOVANJE	199
	<i>Jerneja Ferlan</i>	
15.	OBRNJENO MENTORSTVO	219
	<i>Eva Boštjančič</i>	
16.	OCENJEVALNI CENTER	231
	<i>Anja Ašič in Žan Lep</i>	
17.	ORGANIZACIJSKO IZKRCAVANJE	248
	<i>Tjaša Poglej in Eva Boštjančič</i>	
18.	PES NA DELOVNEM MESTU	263
	<i>Ana Frühauf</i>	
19.	PREZAPOSLOVANJE	276
	<i>Tia Mavrič in Eva Boštjančič</i>	
20.	RABA HUMORJA PRI E-IZOBRAŽEVANJU	287
	<i>Aleksandra B. Erjavec</i>	
21.	SCAMPER – TEHNIKA ZA GENERIRANJE IDEJ	300
	<i>David Osolnik</i>	
22.	SCRUM – AGILNA METODA	319
	<i>Aleksandra Bojković in Eva Boštjančič</i>	
23.	SELEKCIJSKI RAZGOVOR NA DALJAVO	336

<i>Neža Jenko</i>	
24. SPLETNO ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE	346
<i>Ajda Makar</i>	
25. TEDENSKI SESTANEK »ENA NA ENA«	358
<i>Erika Škerlj in Eva Boštjančič</i>	
26. TRENING MEDKULTURNE INTELIGENTNOSTI	371
<i>Maša Androjna</i>	
27. VODENJE VIRTUALNIH SESTANKOV	383
STVARNO KAZALO	395

Dr. Eva Boštjančič

KNJIGI NA POT

Včasih je bilo dobro, da si našel zaposlitev, danes je bolje, da si v vsakem trenutku zaposljiv. Včasih te je osnovna izobrazba determinirala in natančno načrtala tvojo karierno pot. V 21. stoletju pa predstavlja zaključeno izobraževanje šele začetek nečesa novega. Danes ni dovolj, da delodajalcu pokažeš diplomo. Ne, delodajalec od zaposlenega pričakuje veliko več – da ima poleg ustrezne izobrazbe tudi bogate delovne izkušnje, da je motiviran, vztrajen ter seveda tudi fleksibilen in pripravljen na nadaljnje (nikoli končano) strokovno izobraževanje ter razvijanje svoje osebnosti. Truda in odgovornosti je veliko, predvsem na ramenih zaposlenih. Ob tem pa se danes večina slovenskih delodajalcev sprašuje, kako spodbuditi kandidate, da pridejo prav v njihovo delovno okolje, ter kako motivirati zaposlene, da bodo konkurenčni na trgu, tako organizacija kot celota kot tudi kot posamezniki.

Skrb za razvoj se nikoli ne konča, kar je ena ključnih lastnosti vsakega od nas. Vedno stremimo k novim ciljem. Želimo si novih izkušenj. Posegamo po vedno svežem branju. Pridobiti želimo čim več novih znanj. Izogibamo se dolgčasu. V življenju iščemo spremembe. Te trditve veljajo za naše zasebno in poklicno življenje. Delamo in delali bomo 40 let in več. V tem dolgem obdobju pa moramo zato poskrbeti, da ostanemo zaposljivi – da smo in da bomo pri katerikoli starosti in v kateremkoli življenjskem obdobju konkurenčni na trgu dela.

O razvoju posameznika v delovnem okolju gotovo veliko ve organizacijska psihologija kot znanstvena in aplikativna veda, ki uspešno povezuje znanstvene ugotovitve s prakso. V znanstveni monografiji *Kako (še) spodbujati zaposlene – nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* smo v dveh letih uspeli s številnimi soavtorji zbrati 27 metod in pristopov, ki jih lahko uporabimo v prav vsaki delovni organizaciji. Knjiga je

nadaljevanje monografije *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž*, ki je bila izdana leta 2020. V tokratni knjigi predstavljamo popolnoma nove, samostojne ali dopolnjujoče se metode, ki jih lahko uporabimo pri zaposlovanju, motiviranju in vodenju ter pri oblikovanju organizacijske klime in kulture.

Poglavja je prispevalo 28 avtoric in avtorjev, večina od njih so bili v času pisanja knjige še študenti magistrskega študija psihologije. Vsak je poglavje oblikoval tako, da je na začetku predstavil zgodovinsko ozadje oz. morda celo povod za nastanek metode, vanj vključil najnovejša znanstvena spoznanja ter zelo praktična navodila in konkreten primer, kako lahko določeno metodo prenesemo v organizacijsko okolje. Ob koncu vsakega poglavja avtorji bralca opozorijo na morebitne pasti uporabe metode. Te previdnosti in omejitve so bile zbrane na podlagi ugotovitev dosedanjih študij, znanstvenih ali strokovnih analiz iz prakse, avtorji pa so dodali tudi morebitne osebne izkušnje z uporabo posamezne metode.

V monografiji *Kako (še) spodbujati zaposlene – nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* boste našli opise metod, ki jih lahko uporabimo pri iskanju, privabljanju, izbiri in odhajanju kadrov (npr. spletno organizacijsko uglasovanje, na vrednotah temelječe zaposlovanje, ocenjevalni center, organizacijsko izkrcavanje). Veliko metod je posvečenih razvoju zaposlenih – na kakšne načine lahko razvijamo posameznikove osebne lastnosti, znanja, spretnosti, veščine (npr. aktivno poslušanje, obrnjeno mentorstvo, mentorstvo na daljavo, mediacija). Nekatere pa so usmerjene le na področje izobraževanja (npr. igrifikacija v izobraževanju, raba humorja pri e-izobraževanju, trening medkulturne inteligentnosti). Za razvoj vodij in njihovih kompetenc boste lahko uporabili na primer opisane metode coachinga, virtualno vodenje sestankov in mentorstva na daljavo. V primerjavi z našo prvo knjigo smo tokrat zbrali in skozi psihološko perspektivo predstavili kar nekaj pristopov za iskanje idej in spodbujanje ustvarjalnosti (npr. krožki kakovosti, metoda šestih klobukov, metoda lotosovega cveta, SCRUM). V knjigi pa najdete tudi metode, ki so usmerjene k oblikovanju bolj spodbudnega delovnega okolja oziroma organizacijske kulture (npr. analiza organizacijske mreže, mentorska kultura, metoda kritičnih dogodkov, pes na delovnem mestu).

Zakaj smo se lotili pisanja te knjige? Predvsem se nam zdi pomembno, da praktikom predstavimo številne metode, ki jih v praksi lahko

kombinirajo oziroma jih med seboj dopolnjujejo. Vsaka predstavitev metode je zasnovana na dosedanjih znanstvenih ugotovitvah, kar daje knjigi še dodatno težo in uporabno vrednost. Vsekakor pa bi s tem delom radi opozorili tudi na previdnost pri uporabi predstavljenih pristopov. Veliko metod lahko takoj učinkovito prenesemo v prakso, so pa med njimi tudi takšne, ki od izobraževalca, svetovalca, kadrovskega strokovnjaka zahtevajo bolj poglobljeno znanje, širše razumevanje in več konkretnih izkušenj, da bo metoda v praksi res dobro uporabljena ter da bo posledično pripomogla k razvoju tako zaposlenih kot organizacije kot celote. V teh primerih naj poglavja služijo za pokušino in kot izhodišče za nadaljnje raziskovanje po predstavljeni strokovni in znanstveni literaturi.

Monografija *Kako (še) spodbujati zaposlene – nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* je namenjena študentom psihologije, pedagogike, kadrovskega managementa, ekonomije, prava, socialnega dela, ki jih zanima področje razvoja zaposlenih, pa tudi dela s skupinami v šolskem okolju, javnih ustanovah ali nevladnem sektorju. Knjiga je uporabna tudi v praksi – za vse vodje, kadrovske strokovnjake in druge zaposlene, ki so vključeni v delo na kadrovskem področju. Vsebina pa je zanimiva tudi za vse, ki bi radi pridobili sodoben vpogled v aktualne metode za delo z zaposlenimi.

Knjigo lahko berete od A do Ž ali pa izberete metodo, ki vas v danem trenutku najbolj zanima. Lahko se ustavite le pri napotkih za uporabo določene metode, morda vas bo pritegnila tudi njena zgodovina ali pa dejstva, kaj o metodi pravijo pretekle znanstvene študije ... Če našo knjigo držite v roki ali jo berete v e-obliki, pomeni, da vam je skrb za zaposlene in njihov razvoj pomembna. Tudi v prihodnje vam želimo, da metode od A do Ž vedno uporabljate preudarno in v skladu z jasnim namenom oziroma cilji. Tako bomo skupaj soustvarjali spodbudno delovno okolje za vse nas.

AKTIVNO POSLUŠANJE

»Ko smo v stiski, ko imamo težavo ali pa si enostavno želimo prijetnega pogovora, se navadno obrnemo na osebo, za katero vemo, da nas bo slišala, razumela, da nas ne bo obsojala ali drugače vrednotila naših misli, čustev in dejanj. Težko bi rekli, da je aktivno poslušanje karkoli drugega kot pozitivna tehnika oz. pozitivna praksa organizacijske komunikacije, če le-ta temelji na iskrenih namerah vzpostavljanja pozitivnih in spodbudnih odnosov v organizaciji in zunaj nje.«

Aktivno poslušanje je komunikacijska tehnika notranje in zunanje organizacijske komunikacije. Pri delu z ljudmi je v uporabi že dolgo časa, predvsem v zadnjem obdobju pa se potrjuje tudi vloga poslušanja v poklicih, katerih odnos s strankami ali uporabniki ni nujno dolgotrajen in ki kot primarnih elementov delovnega odnosa ne vključuje podpore in pomoči (Hanna, 2011). Aktivno poslušanje ima pozitiven učinek na različne organizacijske odnose: med vodjem in sodelavci, med sodelavci in med zaposlenimi in strankami ali uporabniki, ki se kažejo v delovni uspešnosti, kakovosti odnosov, v bolj pozitivnih stališčih in v vztrajanju v odnosih, ki se med zaposlenimi kaže kot ohranjanje zaposlitve pri delodajalcu, pri kupcih ali drugih uporabnikih pa z ohranjanjem poslovnih odnosov in vračanjem k ponudniku za specifično poslovno storitev (Kluger in Itzchakov, 2022).

Prvi element aktivnega poslušanja je zavedanje tega, česa ne smemo početi v komunikaciji – podajati sodb, ocen ali stališč (Rogers in Farson, 1957). Prav tako aktivno poslušanje ne pomeni, da sami interpretiramo pomen povedanega (mu pripišemo pomen), ampak pogovor vodimo do točke, ko sogovornik sam sebi pojasni svoje misli, občutke in čustva do

teme (Guenther, 2022). Poslušalec svoje razumevanje povedanega preverja v pogovoru in ubesedi na način, ki za sogovornika predstavlja potrditev – spoštovanje in razumevanje njegovega gledišča (van Servellen, 2009). Ta potrditev ne implicira strinjanja, ampak sporoča sogovorniku, da je slišan in razumljen.

Ključni dejavnik uspešne implementacije tehnike aktivnega poslušanja je trening, s katerim pridobivamo specifične veščine, potrebne za aktivno poslušanje: usmerjanje in vzdrževanje pozornosti na pogovor, zastavljanje vprašanj, uporaba tišine, povzemanje, parafraziranje, citiranje, uporaba za sogovornika preproste terminologije in številne druge. Vsi aktivnega poslušanja in sodelovanja v taki komunikaciji ne zmorejo ali ne želijo. Komunikacija, utemeljena na aktivnem poslušanju, ne sme biti prisila, prav tako mora temeljiti na iskrenih namerah vzpostavljanja pozitivnih in spodbudnih odnosov v organizaciji in zunaj nje.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Aktivno poslušanje je komunikacijska tehnika, katere namen je v delovnem okolju razvijati vzdušje enakosti in svobode, dopustnosti in razumevanja, sprejemanja in topline (Rogers in Farson, 1957). Poslušanje, v svoji najpreprostejši obliki, je pasivno; aktivno poslušanje pa temelji na prepoznavanju in razumevanju sogovornikove pripovedi in njegovega odnosa do le-te (Nemec idr., 2017). V spletnem registru poklicev O*NET skoraj 80 % poklicev zahteva večino aktivnega poslušanja za uspešno opravljanje dela (Hanna, 2011).

Pomen aktivnega poslušanja v poklicnem odnosu v pedagogiki (odnos učitelj – učenec) seže že v prvo polovico 17. stoletja z deli J. A. Comeniusa (Komenskega), ki je uveljavil na učenca osredotočen pedagoški odnos, prežet s sprejemanjem otrokove osebnosti, avtentičnostjo odnosa in empatijo s strani učitelja (Štěrba, 2018). V psihologiji je bilo aktivno poslušanje sprva uveljavljeno kot element psihoterapevtskega odnosa. Uveljavilo se je z Rogersovo na klienta usmerjeno psihoterapijo (Guenther, 2022). Za razliko od Freuda, ki je v pripovedih pacientov iskal (in mu sam pripisoval) latentni pomen, skrit za očitno povedanim, je Rogers želel slišati,

kaj so mu pacienti dejansko povedali, in se pri tem naslanjal na t. i. tehniko »reflektivnega, pozornega, empatičnega ali aktivnega« poslušanja (Guenther, 2022, str. 2). Rogers je verjel, da lahko pomaga klientom na poti pozitivnega razvoja, če klienti zaznavajo, da jih sliši in razume.

Terapevtsko komunikacijsko tehniko aktivnega poslušanja sta Rogers in Farson leta 1957 aplicirala v delovna okolja in v različne odnose, v katere zaposleni vstopajo. Aktivno poslušanje sta v delovnem kontekstu operacionalizirala kot prevzemanje govornikovega stališča in posredovanje razumevanja tega stališča govorniku. Aktivno poslušanje kot komunikacijska tehnika v delovnih odnosih po Rogersu in Farsonu ne vključuje vseh elementov terapevtskega aktivnega poslušanja, kot so skladnost, brezpogojno pozitivno spoštovanje in empatija (Hanna, 2011). Skladno s tem pa so tudi delovne organizacije izraz aktivno poslušanje sprejele za označevanje niza tehnik (npr. povzemanje, parafraziranje, uporaba medmetov s strani poslušalca ipd.), ki so v praksi izgubile izvorni pomen, ki jim ga je pripisal Rogers v na klienta usmerjeni psihoterapiji (Kluger in Itzchakov, 2022). Avtorja se zato izogibata izrazu aktivno poslušanje in v svoji teoriji epizodičnega poslušanja zato dosledno uporabljata izraz poslušanje.

V različnih delovnih okoljih je pristop k poslušanju odvisen od narave, trajanja in ciljev odnosa. Aktivno poslušanje je ena temeljnih komunikacijskih tehnik, še posebej v podpornih poklicih, na primer v poklicih v zdravstvu (van Servellen, 2009), pri socialnem delu (Nugent in Halvorson, 1995; Rodat, 2019) in v učiteljskem poklicu (Štěrba, 2018). Ti poklici namreč vključujejo pogostejše in bolj poglobljene odnose z uporabniki, v katerih se morajo ti samorazkrivati za doseganje ciljev odnosa oz. obravnave (van Servellen, 2009). Terapevtska komunikacija (in aktivno poslušanje) v smislu Rogersovega reflektivnega poslušanja je v takih (delovnih) odnosih ključni element vzpostavljanja zaupanja, sodelovanja, prevzemanja odgovornosti uporabnika za svoja dejanja ter adherence priporočilom in terapiji (van Servellen, 2009). Kljub ločnici med aktivnim poslušanjem, kot ga opredeli Rogers v svojem psihoterapevtskem pristopu (Guenther, 2022), in prilagojeno aplikacijo te tehnike na delovna okolja (Kluger in Itzchakov, 2022; Rogers in Farson, 1957), bomo v nadaljevanju uporabljali izraz aktivno poslušanje.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Poleg zdravstvenih poklicev (npr. Fassaert idr., 2007; Haley idr., 2017) in socialnega dela (Nugent in Halvorson, 1995; Rodat, 2019) je danes aktivno poslušanje uveljavljeno kot tehnika doseganja sodelovanja in pozitivnih odzivov uporabnikov, sodelavcev in drugih udeležencev delovnega procesa v policiji (Wachi idr., 2016), v prodaji (Comer in Drollinger, 1999; Itani idr., 2019) in pri vodenju (Jonsdottir in Fridriksdottir, 2020).

V eni od raziskav so avtorji preučevali učinke aktivnega poslušanja, ki je vključevalo parafraziranje sogovornikovega sporočila in postavljanje vprašanj, skozi katere je sogovornika oseba pozvala, da podrobneje razdela svojo misel. Aktivno poslušanje so nato primerjali z nasveti in kratkimi potrditvami slišane (z izjavami, kot je »razumem«) v začetni komunikaciji in ugotovili, da so se udeleženci, ki so prejeli odgovore aktivnega poslušanja, počutili bolj razumljeni kot udeleženci, ki so prejeli nasvet ali preproste potrditve slišane (Weger idr., 2014). Metaanalitična študija, ki je zbrala raziskave o vlogi aktivnega poslušanja v **odnosu med prodajalcem in kupcem**, je potrdila, da poslušanje kupcev povečuje kupcem prilagojeno prodajo (prilagajanje potrebam kupca in obravnava kupca kot enakopravnega partnerja v prodajnem odnosu), izboljšuje odnos kupcev do prodajalca in zaupanje kupcev (kakovost odnosa prodajalec – kupec ter ohranjanje obstoječih kupcev) ter vodi do bolj uspešne prodaje, izražene v prodajni kvantiteti (Itani idr., 2019). Aktivno poslušanje je ključni element na kupca usmerjene prodaje, ali kot v naslovu članka poudarjajo Itani in sodelavci (2019), je poslušanje »sveti gral« prodaje (str. 120). Trening veččin poslušanja ima pozitivne učinke na zmanjšanje ravni tesnobe med težkimi pogovori s strankami, na povečanje sposobnosti razumevanja stališč strank in na povečanje samoocene kompetentnosti izvedbe dela (Itzchakov, 2020).

V procesu vodenja se aktivno poslušanje pozitivno povezuje s **kakovostjo izmenjave med vodjem in sodelavci**. Kakovost izmenjave pa nadalje posreduje prispevek aktivnega poslušanja ter zadovoljstva sodelavcev z vodenjem, k zaznani pravičnosti interakcije med vodjem in sodelavci ter k zadovoljstvu sodelavcev z delom (Lloyd idr., 2015). Aktivno poslušanje vodje se povezuje tudi z manjšo stopnjo doživljanja čustvene izčrpanosti s

strani sodelavcev in njihovo namero za ohranjanje zaposlitve v organizaciji ter s prostovoljnim izvajanjem delovnih aktivnosti, ki se formalno ne pričakujejo od zaposlenega (vedenje zaposlenih v dobrobit organizacije; Lloyd idr., 2015). Je tehnika, ki prispeva k zmanjšanju negotovosti zaposlitve v situacijah prestrukturiranja podjetij ali drugih ukrepov zmanjševanja stroškov poslovanja v organizacijah (Kriz idr., 2021). S krepitvijo zaznanega nadzora zaposlenih nad delovno situacijo aktivno poslušanje vodje olajša proces soočanja zaposlenih s stresom, povezanim z negotovostjo zaposlitve. Kakovost poslušanja vodje pri sodelavcih tudi spodbudi, da se zaradi možnosti soodločanja pozitivno usmerijo v angažiranje pri kreativnem procesu pri delu (Yang idr., 2021). Aktivno poslušanje vodje torej zagotavlja varen prostor, v katerem sodelavci izkoristijo možnost participacije s kreativnim angažmajem.

Sistematični pregled literature povzema ključne pozitivne **učinke uporabe tehnike aktivnega poslušanja** v delovnih odnosih (Kluger in Itzchakov, 2022):

- uporaba aktivnega poslušanja izboljša delovno učinkovitost prodajalcev, merjeno prek samoocen ali objektivnih kazalnikov;
- aktivno poslušanje s strani vodje ali sodelavcev v delovnem timu poveča kontekstualno vedenje (vedenje zaposlenih v dobrobit organizacije);
- poveča zaupanje v odnosu med pacientom in zdravstvenim osebjem, zaupanje v odnosu med prodajalcem in kupcem ter zaupanje v odnosu med vodjem in sodelavci;
- spodbudi pozitivna stališča zaposlenih do dela in njihovo subjektivno blagostanje.

Kljub številnim pozitivnim učinkom aktivnega poslušanja v odnosu med vodjem in sodelavci ter med delavci in uporabniki (strankami, klienti) je treba poudariti, da je aktivno poslušanje tehnika, ki vključuje številne veščine, za razvoj katerih je potreben trening (Barth in Lannen, 2011; Baum in Gray, 1992; Kubota idr., 2004). Metaanalitična študija učinkov treninga komunikacijskih veščin zdravstvenih delavcev v onkologiji je pokazala zmeren učinek treninga na komunikacijsko vedenje zdravstvenih delavcev, pri tem pa obsežnejši tečaji v primerjavi s tečaji

osnovnega usposabljanja pridajo majhen dodaten učinek na komunikacijske veščine (Barth in Lannen, 2011).

K učinkoviti uporabi aktivnega poslušanja prispevajo tudi individualne značilnosti in dejavniki delovnega okolja. Pred treningom v veščinah intervjuvanja so na vzorcu policistov ugotovili, da se komunikacijske veščine, med katerimi je tudi aktivno poslušanje, povezujejo z zmožnostjo prevzemanja perspektive drugega in z osebnostno lastnostjo prijaznost (Wachi idr., 2016). Veščine aktivnega poslušanja med učitelji se povezujejo s spolom (ženske imajo boljše veščine aktivnega poslušanja), z ravno v organizacijski strukturi (zaposleni višjih ravni v strukturi imajo boljše veščine aktivnega poslušanja) ter s predhodnimi izkušnjami z aktivnim poslušanjem in zaznanimi potrebami za empatični odnos, ki ga učitelji oblikujejo na podlagi dela z učenci s posebnimi potrebami (Kourmousi idr., 2018).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen tehnike aktivnega poslušanja je doseganje medsebojnega razumevanja v odnosih (van Servellen, 2009), ki lahko zajema odnos med vodjem in sodelavci, odnos med sodelavcema ali odnose zaposlenih do uporabnikov oz. strank. Aktivno poslušanje poveča verjetnost, da bomo v komunikaciji svojo pozornost usmerili na sogovornika – prepoznali, razumeli in se odzivali v skladu z njegovimi potrebami.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Aktivno poslušanje je lahko namenjeno vsem v delovni organizaciji: zaposlenim v medsebojnih odnosih in v odnosih z drugimi deležniki (stranke oz. uporabniki, klienti, dobavitelji, sodelavci). Čeprav ima aktivno poslušanje že v začetnih fazah komunikacije (v kratkotrajnih stikih med nepoznanimi osebami) pozitivne učinke na sogovornika (Weger idr., 2014), pa je aktivno poslušanje pomembno predvsem v dolgotrajnejših odnosih, ki so bolj intenzivni in so usmerjeni v doseganje specifičnih rezultatov interakcije (npr. sodelovanje sogovornika,

kakovost sodelovanja, izvedba določenih aktivnosti, pripadnost odnosu ipd.). Aktivno poslušanje je element dvosmerne komunikacije, ki se razvija v času in prostoru, vzporedno s tem pa se razvija tudi odnos.

KAKO METODO IZVEDEMO S PRIMERI UPORABE

V nadaljevanju podrobneje predstavljam potek in elemente aktivnega poslušanja. V prvem delu tega razdelka predstavljam modele aktivnega poslušanja po Rogersu in Farsonu (1957), po S. Trenholm in Jensenu (2004) ter J. Brownell (2013), na koncu pa jih v skladu s procesnim modelom avtoric L. Comer in T. Drollinger (1999) povzamem in nadgradim v enovit model aktivnega poslušanja.

Aktivno poslušanje pomeni sporočanje sogovorniku, da razumemo, kaj nam je sporočil ali kaj nam želi sporočiti. Elementi aktivnega poslušanja po Rogersu in Farsonu (1957) so:

- **Poslušati celotni pomen sporočenega:** upoštevati vsebino povedanega in prepoznati odnos sogovornika, njegova stališča in čustva v povezavi z vsebino.
- **Odzivati se na čustva sogovornika:** v nekaterih okoliščinah so čustva in občutki sogovornika celo pomembnejši od vsebine. V takih primerih skuša aktivni poslušalec sam pri sebi odgovoriti na vprašanja: kaj mi skuša povedati, kako vidi situacijo in kakšen pomen ima to zanj?
- **Prepoznavati vse znake v komunikaciji:** pomen situacije, občutki in čustva sogovornika se lahko prepoznajo prek neverbalnih znakov. V komunikaciji opazujemo osebo v celoti – povedano in neverbalno sporočeno prek obrazne mimike, drže telesa, tona in jakosti glasu ipd.
- **Preverjati razumevanje:** v komunikaciji je pomembno nenehno preverjati, ali razumemo sporočeno tako kot sogovornik. Najustreznejša načina sta povzemanje in parafraziranje. Povzemanje pomeni z besedami sogovornika na kratko ponoviti slišano, parafraziranje pa pomeni, da s svojimi besedami izrazimo tisto, kar z besedami in dejanji sporoča sogovornik. Vendar pa G. van Servellen (2009) opozarja, da prehitro povzemanje ali parafraziranje lahko prekine

komunikacijski odnos, saj nakazuje zaključek (povzetek) povedanega, kar sogovornika utiša v pripovedovanju, s tem pa onemogočimo doseganje polnega razumevanja sogovornika.

Med ključne elemente aktivnega poslušanja uvrščamo **brezpogojno pozornost** z neverbalno vključenostjo oz. prisotnostjo v pogovoru (vključno z zagotovitvijo mirnega prostora), parafraziranje glavnih sporočil in občutkov, ponavljanje sogovornikovih besed in zastavljanje vprašanj, ki bodo sogovorniku pomagala podrobneje pojasniti svoje prepričanje ali čustva (Trenholm in Jensem, 2004). Taka vprašanja so vprašanja odprtega tipa (npr. »kako je potekala izvedba«, »kakšen je bil učinek«, »kako si ti zaznal odzive stranke«), ki pa jih lahko zastavimo tudi pripovedno oz. povabimo sogovornika, da določeno temo podrobneje razdela, npr.: »Če prav razumem, stranka ni bila zadovoljna s stori tvijo. Povej mi kaj več o tem«.

Skušamo se **izogibati vprašanj tipa »zakaj«** (van Servellen, 2009), saj lahko pri sogovorniku sprožijo obrambno reakcijo. Če se postavimo v situacijo, v kateri nas vodja vpraša: »Zakaj pa si to tako naredil?«, lahko občutimo obsojanje oz. očitke in implicitno izpoved, da s pristopom k delu vodja ni zadovoljen. Prav tako se med aktivnim poslušanjem izogibamo trditev, izraženih z vprašalno obliko (van Servellen, 2009), saj podobno kot vprašanja tipa »zakaj« sporočajo neodobravanje in sprožajo obrambno reakcijo. Taka so vprašanja tipa: »Ali nisi vedel, da na te artikle od ponedeljka dalje nismo imeli več popusta?«. Vprašanje, ki smo ga dali primeroma je pogosta oblika, ki izraža nadreden odnos in implicira čustvo (jezo) do storjenega, ki dejanje sogovornika (sogovornik je obračunal popust, ko ta ni bil več veljaven) zlorabi za ocenjevanje (podajanje sodbe) sogovornika. Sogovornik lahko na tako vprašanje odgovori le s tišino ali pa s podrejanjem, v smislu: »*Nisem bil obveščen o tem. Bom v prihodnje pazil*«. Čeprav se morda zdi, da je vodja dosegel svoj namen (priznanje napake s strani sodelavca), pa tak namen in tak dosežek v odnosu dolgoročno ne prispevata h kakovosti odnosov, zmanjšujeta medsebojno zaupanje in sprožata neiskrenost in prikrievanje v prihodnjih odnosih.

Čeprav so vprašanja pomemben element aktivnega poslušanja, pa je morda še bolj kot zastavljanje vprašanj pomembna **tišina ali premor** poslušalca, z občasnimi neverbalnimi znaki (npr. prikimavanje, medmeti:

»mhm«, izrazi: »ja«). Ravno tišina je namreč tista, ki sporoča, da ima sogovornik prostor, da zbere svoje misli in jih v polnosti izrazi (van Servellen, 2009). Ponujanje povzetkov (povzemanje ali parafraziranje) sogovornika bolj kakor vprašanja spodbudi k pogovoru, saj daje sogovorniku prostor v komunikaciji, da izbere način, s katerim bo izrazil svoje misli in čustva.

Aktivno poslušanje je večfazni proces (Brownell, 2013). Prva faza se prične, ko poslušalec usmeri pozornost na sogovornika in izključi morebitne motnje, tudi z izborom prostora in časa komunikacije. To mu omogoči, da sliši, kaj sogovornik sporoča. Druga faza je sprejemanje sogovornikovega sporočila v celoti (vsebina in čustva), kar zahteva poslušanje povedanega do konca, brez prekinitve, prezgodnjega povzemanja ali parafraziranja. Tretja faza je sposobnost priklica informacij, ki jih vsebuje sporočilo. Kot pomoč lahko služi zapisovanje ključnih elementov pogovora, ki pa poslušalca ne sme obremenjevati do te mere, da ne vzpostavlja očesnega kontakta s sogovornikom in da ne izpusti neverbalnih potrditev razumevanje (kimanje, rahel nasmešek, sledenje sogovorniku z držo telesa).

V četrti fazi aktivnega poslušanja poslušalec interpretira sporočila, vendar ne iz svojega zornega kota, ampak iz zornega kota sogovornika. Pomembna dejavnika te faze sta poslušalčeva empatija in socialna občutljivost (Brownell, 2013). Peta faza je validacija razumevanja sporočila, ki pomeni presojanje natančnosti in pravilnosti, objektivnosti in zmanjševanja dejavnikov medsebojnega odnosa med poslušalcem in sogovornikom. Zadnja faza je rezultat procesa, ki se kaže v odgovoru sogovorniku. Jonsdottir in Fridriksdottir (2020) sta v kvalitativni študiji preverjala usposobljenost in učinke uporabe opisanega večfaznega procesa aktivnega poslušanja med vodji. Njuna ključna ugotovitev je, da vodje zaznavajo pozitivne učinke aktivnega poslušanja za sodelavce, organizacijo in sebe (dobro počutje v povezavi z delom), da pa se ocenjujejo kot najmanj kompetentne za izvajanje zadnje faze – podajanje odgovora sogovorniku.

V tabeli 1 povzemam načela aktivnega poslušanja po treh dimenzijah, kot jih podajata avtorici L. Comer in T. Drollinger (1999) ter jih dopolnujem s fazami in elementi aktivnega poslušanja po drugih avtorjih (Brownell, 2013; Kluger in Itzchakov; 2021; van Servellen, 2009).

Tabela je tako povzetek ključnih faz in elementov aktivnega poslušanja, ki poslušalca usmerjajo v sogovornika, sogovorniku pa sporočajo, da je ob njem sogovornik, ki si prizadeva razumeti njegovo situacijo brez podajanja stališč in obsojanja.

Tabela 1. Ključni dejavniki in elementi aktivnega poslušanja (Comer in Drollinger, 1999, str. 17)

Dimenzija	Opis dimenzije z verbalnimi in neverbalnimi elementi
Zaznavanje	<p>Sprejemanje vseh znakov, ki jih podaja sogovornik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odstranitev motečih dejavnikov: izbor mirnega prostora, zagotovitev, da se pogovor ne prekinja, zagotovitev potrebnega časa za pogovor. • Ureditvev prostora, primerne za pogovor, ki predvideva, da oba partnerja pogovora sedita oz. sta na isti višini (omogočanje kontakta z očmi in enakovrednost položaja sogovornikov, po potrebi poslušalec vstane, če ni možnosti, da se sogovornik usede), zagotavljanje ustrezne socialne distance, ki ne posega v osebni prostor drugega, vendar je dovolj blizu, da poslušalec zazna vse elemente komunikacije. • Sprejemanje vseh besednih znakov, vključno z uporabljenimi besedami in parajezikom. Vključuje poslušanje, opazovanje uporabe besed, spremljanje sporočila, zaznavanje tona sporočila. • Sprejemanje vseh nebesednih znakov: govorica telesa, mimika, proksemika. Sprejemanje z vsemi čutili, ne le s sluhom.

Dimenzija	Opis dimenzije z verbalnimi in neverbalnimi elementi
Procesiranje	Miselna obdelava prejetih sporočil: <ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje: pripisovanje natančnega pomena besedam, pomena sporočil za izrečenim, vključno s čustvi, mislimi, občutki. • Tolmačenje: ocenjevanje posledic sporočil, primerjava sporočila s tistimi informacijami, ki jih imamo v spominu. • Evaluacija: ocenjevanje ustreznosti, prednostno razvrščanje pomenov, določanje ključnih sporočil. • Validacija: preverjanje ustreznosti razumevanja in zaključkov; evalvacija odsotnosti osebnih stališč in sodb.
Odzivanje	Sporočanje, da je sogovornik »slišan«, spodbujanje nadaljnje komunikacije, spremljanje odzivov: <ul style="list-style-type: none"> • Besedno: posredovanje verbalnih odgovorov, v obliki potrditve (»razumem vaš pogled ...«), parafraziranje, povzemanje, spraševanje (na začetku predvsem odprta vprašanja, vse do validacije lastnega razumevanja), izogibanje uporabi nepomembnih in neosebni odgovorov (npr. »Nič ne skrbite, gospa, to je za nas rutinska operacija ...«) in prekinjanja komunikacije. Uporaba ustreznega tona glasu in za sogovornika znane terminologije. • Nebesedno: ohranjanje ustreznega očesnega stika, pozitivnega obraznega izraza, (blago) prikimavanje in govornica telesa (rahal nagib proti sogovorniku, vendar ne pretirana bližina ali drugače ogrožajoča drža). Uporaba tišine.

PRIMER UPORABE METODE

Prvi in ključni element aktivnega poslušanja je po Rogersu in Farsonu (1957) zavedanje, česa v komunikaciji ne smemo početi. Pristop, ki se ga moramo izogibati, je še posebej prisoten, ko nam sogovornik poroča o določeni težavi, problemu. Najpogostejši način odziva je, da sogovornika skušamo prepričati, da vidi svojo situacijo tako, kot jo vidimo mi ali bi si želeli, da jo vidi (Rogers in Farson, 1957). Tak odziv predstavlja

naše potrebe in našo nezmožnost prenašati in razumeti dejanja, ki se razlikujejo od naših predstav o tem, kako bi morali razmišljati in delovati (van Servellen, 2009). V situacijah, ko sogovornik pristopi k nam zaradi težave ali problema, od nas pričakuje določeno odločitev, sodbo ali oceno situacije (Rogers in Farson, 1957). V nadaljevanju predstavljamo primer (prirejen in nadgrajen po primerih, ki jih podajata Rogers in Farson, 1957) aktivnega poslušanja v komunikaciji med vodjem in sodelavcem.

Situacija: Sodelavec pride v pisarno k vodji, saj ga je ta pozval na letni razgovor, v sklopu katerega sodelavec in vodja evalvirata sodelavčevo delo v preteklem obdobju.

Takoj po prihodu v pisarno sodelavec komentira vodji: *»Se ti ne zdi, da sem se v tem zadnjem obdobju izboljšal? Kar veliko nalog sem uspešno zaključil.«* Vodja, ki prepozna potrebe sodelavca (po priznanju), mu v skladu z načeli izogibanja podaje sodb po Rogersu in Farsonu (1975) odgovori: *»Slišim, da si v zadnjih mesecih prepoznaval pomemben napredek pri svojem delu.«*

V opisanem primeru je vodja s svojim odgovorom parafraziral (povzel s svojimi besedami) sodelavca in s tem potrdil, da ga je slišal, vendar ne način podaje stališča (ocene delavčevega dela), kar bi na primer kazala izjava vodje: *»No, o tem se bova ravno danes pogovorila«* ali: *»O tvojem delu pa bom jaz presojal«, »Ja, tako je, tudi jaz sem to prepoznal«,* temveč s prepoznanjem vprašanja, ki ga je sodelavec zastavil in z odpiranjem komunikacijske poti, da sodelavec pove, kako doživlja svoje delo in kaj ga pri tem morda skrbi, moti oziroma s čim je zadovoljen.

Naslednji primer prikazuje, kako lahko aktivno poslušanje preusmeri stališča sodelavca in vodje v konkretnem primeru potencialnega nesoglasja, uskladi poglede na situacijo in olajša dogovore in kompromise.

Situacija: Sodelavec sreča vodjo na hodniku. Brez uvoda prične vodji dopovedovati, da mu nova razporeditev nalog ne ustreza, saj predstavlja zanj dodatno breme, ki ga trenutno ne zmore opraviti. Sodelavec je informacijo o dodatnih zadolžitvah prejel od drugih in ne s strani vodje, kar ga dodatno jezi.

Sodelavec: *»Dobro, da sem te srečal. Poslušaj [nagne se nekoliko naprej proti vodji, privzdigne glas] ... Slišal sem, da bom od drugega tedna dalje jaz odgovoren tudi za odnose s strankami v novi poslovalnici. So mi povedali kolegi. Kdaj si pa ti mislil mene o tem obvestiti!?!«*

Vodja: *»Razumem, da si jezen [pogleda sodelavca, mu prikima], še posebno, ker si to izvedel od drugih, ne od mene. Zelo si že obremenjen ... [premor]. Pridi, se bova pogovorila v pisarni« [z roko ga povabi v pisarno].*

Po vstopu vodja povabi sodelavca, da sede, in sede tudi sam.

Vodja: *»Poslušam te.«*

Sodelavec [ton je že nekoliko pomirjen, ponovi povedano na hodniku ter doda]: *»Poglej, če bi me prej vprašal, če bi se prej lahko s tabo pogovoril. Res sem obremenjen. Ko bi vsak lahko kakšno zadolžitev predal komu drugemu. Ne morem razumeti. Sem tvoj 'vlečni konj', v zahvalo pa me še dodatno obremeniš in mi tega ne poveš! Tako pa res ne gre ... Pa da izvem za nove naloge od drugih ...«*

Vodja: *»Prav imaš. Ni opravičila za moje početje. Iskreno ... Sem zelo zadovoljen s tvojim delom, še posebno s tem, kako znaš delati s strankami. In ja, od tebe je res marsikaj odvisno. Verjetno pa ti to premalokrat dam vedeti. Ko so zadnjič na sestanku spet začeli s problemi, ki jih imamo v tej poslovalnici, sem se na hitro odločil. Vem, da ni bilo prav, da se nisem s teboj pogovoril. To je bila moja napaka. [premor] ... Kako pa ti razmišljaš o tem?«*

Sodelavec [že povsem pomirjen]: *»Hvala, tvoje besede mi veliko pomenijo. Zadnje čase se res počutim zelo utrujeno. Vsega je veliko, pa še toliko novih delavcev uvajam. Taka zadolžitev bi bila ta hip preveč zame.«*

Vodja: *»Da, še novince uvajaš. To je trenutno res veliko dodatno breme. [premor] Kaj predlagaš?«*

Sodelavec: *»Zelo bi pomagal, če bi si uvajanje novincev razporedili med seboj. Saj jaz tudi vseh delov procesa ne poznam tako dobro, da bi jih vedno lahko suvereno vodil. Če bi vsak mentoriral enega, bi potem morda imel čas, da enkrat na teden skočim v novo poslovalnico. Kaj meniš?«*

Vodja: *»To je odlična zamisel. [iskreno se nasmehne in pokima] Takoj ta teden na sestanku bomo razdelili mentorstva in določili skupaj dan v tednu, ko boš ti v novi poslovalnici. Hvala za tvojo pomoč pri rešitvi problema. Mislim, da bo taka rešitev za vse najboljša.«*

Sodelavec: [se nasmehne in prikima].

Ta primer prikazuje, kako lahko aktivno poslušanje umiri situacijo ter obenem omogoči identifikacijo rešitve problema, ki je lahko za vse strani zadovoljujoča. Vodja je prek celotnega dialoga poslušal sodelavca, prepoznaval njegovo čustveno stanje in odnos do informacij, ki jih je prejel, zato zmore tudi priznati svojo napako. To pa sodelavca vodi k produktivnemu iskanju rešitve. Naj opozorimo še na vlogo premora v konkretnem dialogu. S premori je vodja dodatno podkrepil težo povedanega ter oznanil prehod na novo temo. V delu pogovora: *»Vem, da ni bilo prav, da se nisem s teboj pogovoril. To je bila moja napaka. [premor]«,* vodja poudari razumevanje situacije in svojo vlogo v njej, obenem pa po premoru ponovno preda besedo sogovorniku z odprtim vprašanjem: *»Kako pa ti razmišljaš o tem?«*.

VLOGA PSIHologa

Pri vzpostavljanju interne komunikacije v organizaciji ima psiholog večplastno vlogo. Prva je ta, da sam, s svojim vzorom v komunikacijah z drugimi, uporablja načela aktivnega poslušanja. V organizaciji mora psiholog znati vodstvu predstaviti pozitivne učinke poslušanja na zaposlene, vodje, stranke oz. uporabnike. Prav tako pa mora znati predstaviti dejavnike aktivnega poslušanja, med katerimi je pomembna

avtentičnost. V organizacijah, ki odnose z notranjimi in zunanjimi deležniki utemljujejo predvsem na uporabnosti oz. instrumentalnosti odnosov (npr. izključno za povečevanje poslovnih rezultatov, prodaje, produktivnosti), aktivno poslušanje ne bo zaživel.

Psiholog lahko sodeluje pri izboru ustreznih izvajalcev programov treninga komunikacijskih veščin in aktivnega poslušanja ter s svojim znanjem tako zagotovi izbor kakovostnih izvajalcev in treninga. Takih treningov naj se sprva udeležijo vodstveni kadri. S svojo udeležbo in izvajanjem aktivnega poslušanja v praksi bodo ti potrdili pomen na aktivnem poslušanju utemeljene komunikacije ter sodelavcem neposredno pokazali pozitivne učinke te tehnike.

Obstaja pa tudi nevarnost, da poskus implementacije te tehnike ne bo uspešen, če organizacija tudi v drugih svojih praksah ravnanja z ljudmi in z drugimi deležniki ne bo iskreno sporočala skrbnega in podpornega odnosa. Zaposleni sami pripišejo vzroke organizacijskim politikam in praksam (Nishii idr., 2008), in če so te usmerjene na doseganje izključno instrumentalnih ciljev, taka praksa ne bo dosegla želenega učinka, saj tudi ne bo iskreno izvajana, sogovorniki pa v takem odnosu ne bodo želeli sodelovati.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ključne dejavnike aktivnega poslušanja lahko razvrstimo v tri skupine: dejavnike na strani poslušalca, na strani sogovornika in na strani okolja (Kluger in Itzchakov, 2022; van Servellen, 2009). Med ključnimi dejavniki, ki so pogoj za aktivno poslušanje, so poslušalčeva zmožnost in pripravljenost usmerjene in dolgotrajnejše pozornosti, trening aktivnega poslušanja in avtentičnost aktivnega poslušanja.

Doživljanje visoke stopnje stresa je na primer eden od dejavnikov, ki lahko vpliva na zmožnost usmerjene in dolgotrajne pozornosti (Kluger in Itzchakov, 2022). Čeprav nekatere raziskave kažejo, da tudi bolj stabilni dejavniki, kot so osebnostne lastnosti (Trenholm in Jensen, 2004; Wachi idr., 2016) in akutna ali kronična stanja, zmanjšujejo individualno sposobnost funkcionalne komunikacije (van Servellen, 2009), pa pregled preteklih študij potrjuje pomembno vlogo učenja veščin poslušanja (Kluger in Itzchakov, 2022).

Aktivno poslušanje je možno le po predhodnem usposabljanju, ki opremi poslušalca s temeljnimi veščinami in pristopi aktivnega poslušanja. Pomemben element aktivnega poslušanja je tudi **avtentičnost namer poslušalca**, ki vključujejo iskreno skrb za sogovornika (Kluger in Itzhakov, 2022) in ne izhajajo iz instrumentalnih ciljev odnosa (npr. povečanje prodaje v odnosu med kupcem in prodajalcem) (Comer in Drollinger, 1999). Aktivno poslušanje zahteva na strani poslušalca pristop, ki partnerja komunikacije izenači v statusu, kar pa poslušalcem, ki sta jim status in ohranjanje statusa v odnosih pomembna vidika odnosa (Kluger in Itzhakov, 2022), onemogoča, da vzpostavijo varen prostor komunikacije, v katerem lahko sogovornik izrazi svoje iskrene misli, čustva in občutke.

Na strani sogovornika se lahko pojavijo ovire, kot je **socialna anksioznost** (Kluger in Itzhakov, 2022). Nekateri sogovorniki pa imajo lahko tudi sicer večje težave s poročanjem o lastnem izkustvu in s samorazkrivanjem, ki je vezano na specifično situacijo ali je posledica drugih osebnostnih lastnosti ali predhodnih izkušenj (van Servellen, 2009). V takih primerih bo poslušalec težje dosegel polno razumevanje sporočil in tako aktivno poslušanje ne bo doseglo svojega namena ali pa bo oteženo.

Na lastnosti sogovornika ne moremo vplivati, lahko pa vplivamo na svoje **veščine aktivnega poslušanja**, ki jih razvijamo s pomočjo kakovostnega vodenege treninga, prav tako lahko s samorefleksijo svojih odzivov do sogovornika identificiramo morebitna stališča, sodbe, stereotype ali predsodke, ki jih vnašamo v interpretacije sporočenega, ter se jih postopno naučimo pravočasno prepoznati in obvladovati njihov vpliv na evaluacije sporočil. Prav tako pa se moramo kot poslušalci zavedati, da v vsakem trenutku morda nismo sposobni aktivnega poslušanja, denimo zaradi preobremenjenosti, trenutnih skrbi ali negativnih izkustev, zato moramo pogovore skrbno načrtovati in jih raje razporediti na termin, ko smo lahko bolj sproščeni, bolj spočiti in manj obremenjeni z drugimi obveznostmi.

V nekaterih delovnih okoljih je težko vzpostaviti dvosmerno komunikacijo in uporabljati tehniko aktivnega poslušanja, saj so že sama po sebi moteča, zaradi hrupa, prisotnosti večjega števila oseb, ki bi lahko pogovoru sledile, nekatera okolja pa so tudi sama po sebi stresna (npr. enote intenzivne terapije v bolnišnicah). Učinki treninga veščin aktivnega poslušanja so učinkovitejši v podpornih delovnih okoljih (Kourmousi idr., 2018), kar nakazuje, da je implementacija tehnik aktivnega poslušanja

v notranjo komunikacijo v organizacijah možna le, če organizacija tudi s svojimi drugimi praksami, pristopi in stili vodenja zaposlenim sporoča iskreno skrb zanje. V takih delovnih okoljih se namreč tudi sogovornik počuti varnega, da se v procesu dvosmerne komunikacije samorazkriva oz. podaja svoja mnenja, poglede in predstave, stališča, čustva in občutke.

L I T E R A T U R A

- Barth, J. in Lannen, P. (2011). Efficacy of communication skills training courses in oncology: A systematic review and meta-analysis. *Annals of Oncology*, 22(5), 1030–1040. <https://doi.org/10.1093/annonc/mdq441>
- Baum, B. E. in Gray, J. J. (1992). Expert modeling, self-observation using videotape, and acquisition of basic therapy skills. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23(3), 220–225. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.23.3.220>
- Brownell, J. (2013). *Listening. Attitudes, principles and skills*. Person Education.
- Comer, L. B. in Drollinger, T. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 15–29. <https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754156>
- Fassaert, T., van Dulmen, S., Schellevis, F. in Bensing, J. (2007). Active listening in medical consultations: Development of the Active Listening Observation Scale (ALOS-global). *Patient Education and Counseling*, 68(3), 258–264. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2007.06.011>
- Guenther, K. (2022). »Um, mm-h, yeah«: Carl Rogers, phonographic recordings, and the making of therapeutic listening. *History of Psychology*. <https://doi.org/10.1037/hop0000216>
- Haley, B., Heo, S., Wright, P., Barone, C., Rettiganti, M. R. in Anders, M. (2017). Relationships among active listening, self-awareness, empathy, and patient-centered care in associate and baccalaureate degree nursing students. *NursingPlus Open*, 3, 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2017.05.001>
- Hanna, T. W. (2011). *Assessing the dimensionality of active listening in the workplace* [neobjavljena doktorska disertacija]. San Jose State University, Department of Psychology. <https://www.proquest.com/docview/919694150?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Itani, O. S., Goad, E. A. in Jaramillo, F. (2019). Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? *Journal of Business Research*, 102, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.048>
- Itzchakov, G. (2020). Can listening training empower service employees? The mediating roles of anxiety and perspective-taking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 938–952. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1776701>

- Jonsdottir, I. J. in Fridriksdottir, K. (2020). Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening*, 34(3), 178–188. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>
- Kluger, A. N. in Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121–145. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013>
- Kourmoussi, N., Kounenou, K., Yotsidi, V., Xythali, V., Merakou, K., Barbouni, A. in Koutras, V. (2018). Personal and job factors associated with teachers' active listening and active empathic listening. *Social Sciences*, 7(7), članek 117. <https://doi.org/10.3390/socsci7070117>
- Kriz, T. D., Jolly, P. M. in Shoss, M. K. (2021). Coping with organizational layoffs: Managers' increased active listening reduces job insecurity via perceived situational control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(5), 448–458. <https://doi.org/10.1037/ocp0000295>
- Kubota, S., Mishima, N. in Nagata, S. (2004). A study of the effects of active listening on listening attitudes of middle managers. *Journal of Occupational Health*, 46(1), 60–67. <https://doi.org/10.1539/joh.46.60>
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W. in Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509–524. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>
- Nemec, P. B., Spagnolo, A. C. in Soydan, A. S. (2017). Can you hear me now? Teaching listening skills. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 40(4), 415–417. <https://doi.org/10.1037/prj0000287>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. in Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Nugent, W. R. in Halvorson, H. (1995). Testing the effects of active listening. *Research on Social Work Practice*, 5(2), 152–175. <https://doi.org/10.1177/104973159500500202>
- Rodat, S. (2019). Listening in verbal communication: Aspects regarding active listening in theoretical models of social work. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 139–158.
- Rogers, C. R. in Farson, R. E. (1957). *Active listening*. University of Chicago Industrial Relations Center.
- van Servellen, G. (2009). *Communication skills for the health care professional: Concepts, practice, and evidence*. Jones & Bartlett Publishers.
- Štěrba, R. (2018). Not too well-known »predecessors« of CR Rogers's Humanistic Pedagogy (JA Comenius, JI Felbiger, JF Herbart, O. Chlup). *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 619–628.
- Trenholm, S. in Jensen, A. (2004). *Interpersonal communication*. Oxford University Press.

- Yang, J., Lee, H. W., Zheng, X. in Johnson, R. E. (2021). What does it take for voice opportunity to lead to creative performance? Supervisor listening as a boundary condition. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1137–1150. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09726-z>
- Wachi, T., Watanabe, K., Yokota, K., Otsuka, Y. in Lamb, M. E. (2016). The relationship between police officers' personalities and interviewing styles. *Personality and Individual Differences*, 97, 151–156. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.031>
- Weger, H., Jr., Castle Bell, G., Minei, E. M. in Robinson, M. C. (2014). The relative effectiveness of active listening in initial interactions. *International Journal of Listening*, 28(1), 13–31. <https://doi.org/10.1080/10904018.2013.813234>

ACTIVE LISTENING

Active listening is a communication technique used in internal and external corporate communications. Current research confirms that active listening has a positive impact on various organizational relationships: between supervisors and employees, among employees, and between employees and customers or clients. This is reflected in improved performance, better quality of relationships, more positive attitudes, and persistence of relationships (e.g., maintaining employment, maintaining business relationships, returning to the provider of a particular business service). The first element of active listening is awareness of what we should not do in such communication – make judgments or evaluations, or give opinions. Active listening also means that we do not interpret (ascribe) meaning to what is being said. Rather, we develop the conversation to the point where the interlocutor self-explains their thoughts, feelings, and emotions about the focal topic. The listener confirms that they have understood what is being said in the conversation and verbalizes it in a way that affirms the interlocutor and shows respect and understanding for his or her point of view. This affirmation does not imply agreement but conveys to the interlocutor that he or she is heard and understood. A key factor in the successful application of the active listening technique is training in the specific skills required for active listening: directing and maintaining attention to the conversation, asking questions, using silence, summarizing, paraphrasing, quoting, using simple terminology, and more. However, not everyone is able or willing to actively listen and participate in such communication. Communication based on active listening should not be coercive, but based on a sincere intention to build positive and encouraging relationships inside and outside the organization.

Valentin Vrbovšek in Žan Lep

ANALIZA ORGANIZACIJSKE MREŽE

»Z razvojem delovnega trga v smeri večje geografske in zaposlitvene mobilnosti imajo zaposleni vse manj klasičnih priložnosti za vzpostavljanje neformalnih odnosov s sodelavci. Kljub temu je tudi delovno mesto prostor socializacije, analiza organizacijske mreže pa omogoča prepoznavanje (neformalnih) odnosov med zaposlenimi. Pomembno pa je, da se izvajalci metode zavedajo njenih omejitev in upoštevajo, da za organizacijo ni nujno najbolje za vsako ceno vzpostavljati odnosov med vsemi zaposlenimi, saj jih lahko vzpostavljanje in ohranjanje odnosov tudi preobremeni. Pred izvedbo je tako treba oblikovati jasna pričakovanja o tem, kako bi komunikacija morala potekati, nato pa jih dinamično prilagajati glede na izsledke analize.«

V organizacijskem okolju je ustaljeno, da odnose med zaposlenimi prikazemo s klasično hierarhično strukturo. Iz nje so razvidne vloge zaposlenih oziroma skupin, ki so zadolžene za različne naloge, in hierarhični odnosi med njimi (kdo je komu odgovoren in podrejen). Toda resnični odnosi niso vselej tako nedvoumni, zaposleni pa poleg odnosov s svojimi podrejenimi in nadrejenimi vzpostavljajo tudi neformalne odnose in s sodelavci oblikujejo (neformalne) mreže, ki presegajo shematično hierarhično ureditev. Takšna organizacija odnosov lahko pomembno spreminja kakovost odnosov in način dela v organizaciji, v zadnjem času pa zaradi dela na daljavo, globalnih timov in vse bolj sproščene organizacijske kulture v nekaterih sektorjih, razumevanje odnosov, ki presegajo hierarhično organizacijo, postaja vse pomembnejše.

Analiza organizacijske mreže (angl. *organizational network analysis*; Merrill idr., 2017) je metoda, s katero lahko neformalne povezave med

osebami ali skupinami ocenimo, prikažemo in posledično boljje razumemo. Rezultate analize prikažemo z mrežo bolj ali manj kompleksnih odnosov, ki jih sestavljajo vozlišča (angl. *nodes*), ki predstavljajo npr. zaposlene, ekipe ali oddelke, in povezave (angl. *edges*) med njimi. Uporabnikom metoda omogoča vpogled v dejavnike, ki vplivajo na hitrost, kakovost in natančnost sprejetih odločitev, ki temeljijo na interakcijah med zaposlenimi. Analiza lahko razkrije, kateri zaposleni za ustrezno opravljanje svojega dela nimajo dovolj razpoložljivih virov, ali pokaže izvor težav pri pretoku informacij.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Analiza organizacijske mreže izhaja iz splošnejšega pristopa analize (družbenih) mrež. Ta je nastala na podlagi del sociologov iz poznega 19. stoletja, kot sta Émile Durkheim in Ferdinand Tönnies (Zhang, 2010). Durkheim je predpostavil, da družbeni pojavi nastanejo, ko interakcije med posamezniki vzpostavijo resničnost, ki je ne moremo več opisati le skozi lastnosti teh posameznikov. Tako je ločil med tradicionalno družbo, ki cveti, ko so razlike med posamezniki majhne, in moderno družbo, ki se razvije iz sodelovanja med različnimi posamezniki, ki v njej prevzemajo različne vloge.

Kot samostojna metoda se je analiza družbenih mrež uveljavila v 20. letih preteklega stoletja na področju antropologije (Zhang, 2010). Pojem je prvi uporabil antropolog Roger Brown, ki je primerjal družbene strukture s telekomunikacijskimi mrežami, v katerih je komunikacijo med posamezniki obravnaval kot sorodno vezem med vozlišči in gnezdi v mreži. V naslednjem desetletju je J. L. Moreno razvil metodo sociometrične preizkušnje (Zhang, 2010), ki skozi sistematično opazovanje in analizo družbenih interakcij v majhnih skupinah omogoča izris mreže odnosov znotraj skupine, navadno pa je uporabljena v šolskem okolju. Do leta 1938 se je metoda razvila tako, da je vsebovala vse štiri ključne lastnosti sodobne analize družbene mreže, to so vezi, zgoščenost, razdalja/pot in centralnost.

Raziskovanje analize organizacijske mreže se je začelo v 80. in 90. letih 20. stoletja (pregled v Cross idr., 2002), sčasoma pa se je začela uporabljati vse pogosteje (Cross idr., 2013). Sprva so z njo raziskovalci in

praktiki raziskovali le odnose med posamezniki, v zadnjem času pa se vse bolj uveljavlja celostni pristop, ki poleg odnosov upošteva tudi dejavnike, ki odnose sooblikujejo (npr. organizacijsko kulturo, stereotipe, prepričanja, vrednote; Cross idr., 2013).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Z namenom sinteze ugotovitev in različnih načinov rabe metode je bilo izvedenih več metaanalitičnih študij, ki naj bi razmejile različne pristope in uporabe, vendar zaradi raznolikosti pristopov njihovi avtorji ne poročajo vselej o nedvoumnih izsledkih (Bergenholtz in Waldstrøm, 2011). V eni od metaanaliz so avtorji pri več kot 40 mrežah, oblikovanih v 23 organizacijah, opredelili primerne načine uporabe metode analize organizacijske mreže (Cross idr., 2002). Izpostavili so tri ključna področja uporabnosti metode:

- spodbujanje učinkovitega sodelovanja znotraj ključnih skupin;
- podporo kritičnim stičiščem v mrežah, ki presegajo funkcionalne, hierarhične ali geografske meje;
- zagotavljanje integracije znotraj skupin po strateških spremembah v organizacijah.

Dobro sodelovanje je pomembno predvsem za mreže posameznikov znotraj organizacij, ki so lahko med seboj na različne načine oddaljeni (Cross idr., 2002). Oddaljenost med posamezniki je lahko posledica različnih področij dela, ki ga opravljajo, položajev, ki jih zasedajo v strukturi organizacijske hierarhije, ali pa njihovega fizičnega položaja (npr. pri organizacijah, ki so prisotne na mednarodnih trgih). Analiza organizacijske mreže nam omogoča razumevanje, med katerimi posamezniki je sodelovanje bolj ali manj ustrezno in učinkovito ter kako prispeva k oblikovanju skupnosti znotraj organizacij (Cross idr., 2004). Poleg tega lahko z uporabo metode izboljšamo pretok informacij in uporabo novega znanja, izboljšamo sposobnost zaposlenih za identifikacijo problemov, spodbujamo inovativnost, motivacijo in vpletenost zaposlenih (Cross idr., 2004; 2006; Valeri in Baggio, 2021).

Za ponazoritev uporabnosti analize organizacijske mreže **za izboljšanje sodelovanja in pretoka informacij** Cross in sodelavci (2002) navajajo primer analize pri različnih hierarhičnih ravneh v eni od bank. V raziskavi so sodelovali direktor podjetja, osem managerjev in 62 članov izvršnih skupin. Analiza organizacijske mreže je pokazala povezave med direktorjem in managerji, povezave med direktorjem in člani izvršnih skupin ter smer in pogostost interakcij. S tem je izpostavila določene predsodke, ki so jih imeli člani skupine pri sprejemanju pomembnih odločitev – kot primer so raziskovalci izpostavili, da je direktor večino odločitev sprejemal ob posvetovanju s skupino, ki je bila odgovorna za komercialna posojila, saj je v tej smeri preživel večino svoje kariere. Posledično je po analizi prišlo do večjega vključevanja različnih oddelkov v postopek sprejemanja pomembnih odločitev.

Podobno so raziskovalci analizo organizacijskih mrež uspešno uporabili **za raziskovanje pretoka informacij in izboljšanje odločanja** v zdravstvu (Merrill idr., 2007; 2008), načrtovanje strateškega komuniciranja (Maxwell in Carboni, 2014) ter za raziskovanje uspešnosti izobraževalnih (Penuel idr., 2006) in preventivnih zdravstvenih programov (Eisenberg in Swanson, 1996). Pri tem so denimo prikazali tudi odnose med različnimi preventivnimi zdravstvenimi programi ter ugotovili, kateri od njih je najbolj središčen oz. v katerem od njih uporabniki najverjetneje prejmejo informacije o ostalih programih (in se jih nato udeležijo).

Ker pa je analiza organizacijskih mrež v bistvu le ena od možnih uporab analize omrežij (angl. *network analysis*), jo lahko uporabimo tudi na številne načine, ki presegajo ožje področje psihologije dela in organizacijske psihologije. Raziskovalci jo tako med drugim uporabljajo za preučevanje odnosov med učitelji ter učitelji in učenci v šolah (npr. Grunspan idr., 2014; Hawe in Ghali, 2008), za preučevanje neformalnih odnosov (npr. prijateljstev) med posamezniki, govorici znotraj organizacije (Grosser idr., 2010) ter raziskovanje odnosov med različnimi stališči in političnimi prepričanji (Brandt idr., 2019; Lep idr., 2021).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda analize organizacijskih mrež je prvenstveno namenjena **prikazu neformalnih mrež odnosov** (Cross idr., 2002), pri čemer lahko poleg povezanosti med dvema oseba ali skupinama opazujemo tudi smer interakcij (npr. kdo informacije posreduje in kdo jih prejema). S tem omogoča prepoznavanje oseb, ki so »v sredini mrež« – povezani z različnimi posamezniki – ter z nadzorom nad pretokom informacij in odločanjem najmočneje vplivajo na celotno skupino. Če vodje prepoznajo te zaposlene, lahko obstoječe vloge v organizaciji preoblikujejo na način, ki omogoča boljši pretok informacij in učinkovitejše sprejemanje odločitev.

Analiza omogoča **prepoznavanje oseb, ki so na obrobju mreže**, s čimer lažje oblikujemo programe za njihovo vključevanje, ki lahko izboljšajo pretok informacij, delovno učinkovitost ter njihovo zaznano zadovoljstvo z organizacijo in delom. To je lahko uporabno predvsem v organizacijah z visoko fluktuacijo, saj omogoča boljšo povezanost ključnih kadrov v mrežo in preprečevanje izgube talentov. Poleg tega so lahko šibke ali robne povezave za organizacijo pomembne, saj omogočajo npr. naključno in spontano deljenje informacij, ki lahko prispeva k nenačrtovanemu preboju pri reševanju problemov (Cross idr., 2013).

Poleg tega metoda omogoča tudi **prepoznavanje klik oz. skupin, ki so znotraj organizacije izolirane**; na podlagi rezultatov analize organizacijskih mrež lahko takšne skupine prepoznamo ter jih z uporabo različnih metod spodbujanja povežemo z ostalimi zaposlenimi ter vzpostavimo možnosti za boljši pretok informacij in idej, bolje izkoristimo njihovo znanje in veščine ter spodbudimo sodelovanje. Analizo organizacijskih mrež lahko med drugim uporabimo tudi za izboljšanje sposobnosti zaposlenih za identifikacijo problemov, spodbujanje inovativnosti, oblikovanje odnosov, temelječih na vrednotah idr. (pregled v Cross idr., 2006).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Analizo organizacijske mreže lahko izvedemo v katerikoli organizaciji, ko želimo raziskati pretok informacij, neformalne odnose, ki jih klasična

hierarhična organizacijska struktura ne predvideva, ali preveriti resnične značilnosti odnosov, predvidenih v organizacijski strukturi (Merill idr., 2007). V organizacijah z manjšim številom zaposlenih je metoda uporabna za preverjanje odnosov med posamezniki, v večjih organizacijah pa navadno preverjamo predvsem odnose med skupinami ali odnose znotraj oddelkov ali drugih skupin (Haemers, 2021).

Raba metode je sicer smiselna predvsem v organizacijah z vsaj deset zaposlenimi, saj lahko v manjših organizacijah odnose preverjamo tudi brez uporabe te metode. Izvedemo jo lahko na različnih ravneh organizacije – preverjamo lahko povezanosti med posamezniki na istem nivoju (npr. med vodji, med zaposlenimi) ali pa ugotavljamo, kako poteka prenos informacij in znanja med zaposlenimi na različnih hierarhičnih nivojih (npr. od nadrejenih k njihovim podrejenim).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Prvi korak analize organizacijske mreže obsega opredelitev problema raziskovanja ter prepoznavanje posameznikov, skupin ali oddelkov, katerih povezanost nas zanima (Cross idr., 2006). Podatke za izris organizacijske mreže lahko zbiramo pasivno – npr. na podlagi poslanih elektronskih sporočil, opazovanja zaposlenih, iz časovnic, poročil projektov – ali aktivno z administracijo vprašalnikov. Izpolnjevanje vprašalnikov navadno traja med pet in dvajset minut, ti pa vsebujejo vprašanja, prilagojena namenu rabe metode, npr.:

- Koga vprašate za nasvet pri sprejemanju pomembnih odločitev?
- S kom navadno pretresate nove zamisli?
- Komu poročate o rezultatih svojega dela?
- S kom se navadno družite v odmorih med delom?

Glavna prednost aktivne analize organizacijske mreže pred obdelavo obstoječih podatkov je, da lahko proces bolj dejavno usmerjamo, uporabljene vprašalniki pa omogočajo razumevanje specifičnih dimenzij odnosov med zaposlenimi, saj z njimi neposredno sprašujemo o tem, kar nas zanima (Haemers, 2021). Ker si pri oblikovanju organizacijske mreže želimo čim bolj popolne informacije o odnosih znotraj mreže, je

za pravilno izvedbo analize pomembno, da z vprašalniki zajamemo čim večje število oseb (vse člane mreže).

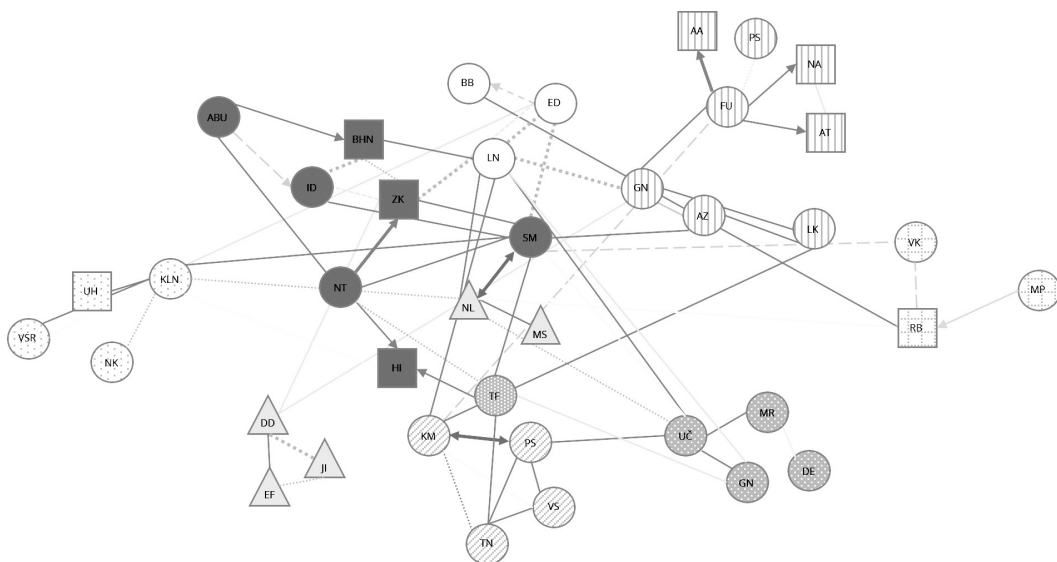
Na drugi strani pa je pasivna analiza organizacijske mreže lahko časovno manj zahtevna, saj so podatki zanjo že na voljo, do njih pa lahko dostopamo kadarkoli. Zaradi tega se nam ni treba zanašati na aktivno sodelovanje vseh zaposlenih, kar prihrani tudi njihov čas, podatki pa niso podvrženi morebitnemu socialno zaželenemu odgovarjanju ali (ne)namernemu zavajanju. Kljub dostopnosti podatkov je pomembno, da se vsi zaposleni strinjajo z njihovo uporabo v namen, ki sprva ni bil predviden. Hkrati pa je pri tem načinu izvedbe metode lahko na voljo zelo veliko podatkov, ki niso nujno organizirani na način, ki bi omogočal prikaz organizacijske mreže, njihova obdelava pa je zato lahko dolgotrajna in zahteva veliko virov.

Na podlagi pridobljenih informacij lahko z uporabo ustrezne programske opreme izrišemo organizacijske mreže, ki prikažejo odnose med zaposlenimi. Trenutno so v uporabi predvsem programi UCINET, Pajek, STRUCTURE, NetMiner in StOCNET (Zhang, 2010), izvedba analize organizacijske mreže pa je mogoča tudi v odprtokodnem programskem jeziku R, npr. z uporabo programskega paketov bootnet (Epskamp idr., 2018), igraph (Csardi in Nepusz, 2006), qgraph (Epskamp idr., 2012) ali EstimateGroupNetwork (Constantini idr., 2019).

Organizacijska mreža, ki jo izrišejo omenjeni programi, je vselej sestavljena iz vozlišč, ki predstavljajo člane skupine ali druge entitete v organizaciji, in povezav med njimi ali robov, ki jih označimo z usmerjenimi ali neusmerjenimi puščicami (Cross idr., 2006). Vozlišča označimo z liki (npr. krog, trikotnik) in jih lahko tudi poimenujemo. Med seboj se lahko razlikujejo glede na barvo, ki npr. označuje njihovo pripadnost posamezni skupini ali kategoriji (npr. poslovna enota, oddelek, delovno mesto, naziv, spol), obliko, ki npr. predstavlja različne tipe subjektov (npr. krogi za osebe, trikotniki za projekte, članke ...), in velikost, s katero npr. označimo stopnjo povezanosti v mrežo (osrednjost). Robovi so označeni kot usmerjene ali neusmerjene puščice, ki označujejo pretok informacij med oglišči v organizaciji. Grafično jih lahko razlikujemo glede na debelino črte, s katero označimo pogostost interakcij, puščice pa so lahko eno- ali dvosmerne, kar označuje smer pretoka informacij (če smer ni znana,

lahko rob označimo z daljico). Primer organizacijske mreže z razlago je prikazan na sliki 1.

Na podlagi prikazane mreže lahko npr. prepoznamo bolj in manj vplivna vozlišča, »najmočnejše« robove, mrežo organiziramo v več skupin itd. (za pregled različnih vidikov omrežij glej npr. Cross idr., 2006; 2013). Na podlagi vseh navedenih informacij lahko načrtujemo različne ukrepe, po uvedbi ukrepov ali sprememb pa njihovo uspešnost ocenjujemo tako, da ponovno izvedemo analizo organizacijske mreže in opazujemo spremembe med njimi (za formalno preverjanje razlik med mrežami glej npr. Rhemtulla idr., 2016; van Borkulo idr., 2016).



Slika 1. Shema organizacijske mreže izmenjanih e-poštnih sporočil znotraj organizacije.

Opombe. Vozlišča predstavljajo zaposlene, povezave med njimi pa izmenjana sporočila. Barve in vzorci vozlišč predstavljajo različne oddelke, njihova oblika pa različna delovne vloge. Debelina povezav predstavlja količino izmenjanih sporočil, slog črte pa njihov zaznan ton (pikčasta – pozitiven, polna – nevtralen, črtkana – negativen). Usmerjene puščice predstavljajo prevladujočo smer posredovanja navodil (pri neusmerjenih puščicah smeri posredovanja navodil ni določljiva). Prikazane so le povezave med zaposlenimi, ki so v preteklem obdobju izmenjali vsaj 20 sporočil.

PRIMER UPORABE METODE

Z metodo analize organizacijske mreže lahko npr. spodbujamo učinkovitejši pretok informacij znotraj skupin, ki imajo središčno vlogo v organizaciji (npr. razvojni ali strateški oddelki). V nadaljevanju predstavlja primer rabe metode v organizaciji s skupino visoko kvalificiranih zaposlenih, ki so skrbeli za oblikovanje strategije, ki bi organizacijo razlikovala od konkurence (Cross idr., 2002).

Analiza organizacijske mreže je pokazala, da sta znotraj skupine delovali dve manjši skupini, ki sta se razlikovali v izbrani strategiji reševanja problemov – dimenzije, zaradi katere je skupina sploh nastala. Prva skupina se je bolj osredotočala na »mehkejšo« plati strategije, npr. osredotočanje na kulturne značilnosti ali druge vidike organizacije, ki bi pomagali pri deljenju znanja, medtem ko se je druga skupina osredotočala na »trše« vidike upravljanja z znanjem, kot so informacijska arhitektura in modeliranje. Zaradi omenjene ločnice sta skupini med seboj slabše sodelovali, zaradi hermetičnosti vsake od podskupin pa člani ene skupine niso znali uporabiti znanja druge skupine pri oblikovanju strategij.

Izsledki analize organizacijske mreže so omogočili, da sta skupini prepoznali omejitve v svojem sodelovanju. Prikaz organizacijske mreže je tudi izpostavil posameznike, katerih sposobnosti niso bile dovolj dobro izkoriščene, in posameznike, ki so delovali kot ozko grlo pretoka informacij. Na podlagi teh informacij je prišlo do strukturnih sprememb v sodelovanju med skupinama. Najprej so začeli združevati manjše naloge skupine, pri katerih je sodeloval pa en član iz vsake od dveh manjših skupin, kar je zaposlenim omogočilo vpogled v delovanje druge skupine. V ekipi so začeli opredeljevati tudi cilje, ki so vključevali tako tehnično kot organizacijsko plat, kar je spodbujalo sodelovanje članov obeh skupin. Uvedli so nove oblike komunikacije, kot so tedenski sestanki, tedensko obveščanje o napredku prek elektronske pošte in deljene podatkovne baze, s čimer so imeli vsi člani skupine vpogled v delo in napredek svojih sodelavcev.

Nekaj mesecev po vpeljavi navedenih sprememb je bila ekipa bolj produktivna, člani pa so med seboj bolje sodelovali, kar je pokazala tudi ponovna analiza organizacijske mreže – v njej je bilo mogoče opaziti več povezav med sodelavci, mreža pa je bila bolj zgoščena, kar je kazalo manjšo ločenost članov skupine.

VLOGA PSIHOLOGA

Kakovostna izvedba metode zahteva razmeroma dobro metodološko in tehnično znanje ter poznavanje psihološkega ocenjevanja. Zaradi navedenega so psihologi še posebej usposobljeni za njeno izvedbo: na podlagi svojega znanja o organizacijskem delovanju lahko prepoznajo okoliščine, v katerih je raba metode smiselna, zaradi psihološko-metodološkega znanja pa znajo načrtovati izvedbo metode (opredelitev raziskovalnega problema, ciljne populacije, oblikovanje vprašalnikov, zbiranje in obdelava podatkov).

Psiholog lahko tako prispeva k odločitvi o izbiri dejavnega ali nedejavnega pristopa zbiranja informacij, v primeru dejavnega zbiranja pa lahko oblikuje in uporabi ustrezen vprašalnik. Na podlagi zbranih informacij lahko igra ključno vlogo pri analizi podatkov in izrisu mreže (izbere ustrezno programsko orodje in ga uporabi). Organizacijsko mrežo lahko nato ustrezno interpretira, izsledke pa na primeren način predstavi zaposlenim ali vodjem. Pri tem lahko upošteva raznolike (psihološke) dejavnike, ki lahko vplivajo na odnose med zaposlenimi – npr. trajanje zaposlitve, delo od doma, daljše odsotnosti itd. Na podlagi interpretacije podatkov lahko psiholog oblikuje ustrezne intervencije, usmerjene v spremembe organizacijske mreže ali spremembe vedenja, in preverja njihovo učinkovitost.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Analiza organizacijske mreže za uspešno izvedbo zahteva veliko število podatkov, kar je včasih težko doseči. Prav tako je lahko metoda časovno in metodološko zahtevna, sploh če nas zanimajo odnosi med večjim številom zaposlenih. Pri izbiri namena je treba razmisliti o sporočilu, ki ga z uporabo metode implicitno posredujemo zaposlenim. V nekaterih primerih npr. zaposlenih ni zaželeno spodbujati k preveliki povezanosti, saj jim to morda ne ustreza, takšni odnosi pa so lahko manj kakovostni, kar za organizacijo prej predstavlja nevarnost kot prednost (Cross idr., 2002).

Tudi obdelava podatkov lahko traja precej časa, še posebej če nimamo dobro izdelanega načrta raziskave oz. ne poznamo točnega namena analize. V takšnih primerih lahko imamo težave z izbiranjem ustreznih

virov informacij ali podatke napačno interpretiramo – podatki, zbrani z analizo organizacijske mreže, so namreč močno odvisni od konteksta (npr. od vprašanj, ki smo jih zastavili, namena raziskave, časa izvedbe), mreže pa se lahko s časom pomembno spreminjajo. Pri interpretaciji je pomembno, da posameznim potem ne pripisujemo prevelikega pomena; omrežja je včasih zato smiselno »obrezati« (angl. *pruning*) in iz njih izločiti poti, ki so manj pomembne ali šibkejše. To poenostavi interpretacijo omrežja, vendar lahko s tem izgubimo pomembne podatke.

Naposled pa je treba upoštevati tudi etične vidike rabe metode (za pregled glej Borgatti in Molina, 2003). Ker nas zanimajo povezanosti med osebami, je pri izvedbi analize udeležencem praktično nemogoče zagotavljati anonimnost, kot je to v navadi pri ostalih psiholoških metodah (Cross idr., 2013). Po eni strani je zato pomembno, da udeležence seznanimo z namenom študije ter pridobimo njihovo soglasje, po drugi strani pa lahko odsotnost anonimnosti spodbudi odpor pri potencialnih udeležencih (zaposleni npr. ne želijo deliti svojih prepričanj in mnenj o sodelavcih ali nadrejenih) ali socialno zaželeno odgovarjanje.

L I T E R A T U R A

- Bergenholtz, C. in Waldström, C. (2011). Inter-organizational network studies – A literature review. *Industry & Innovation*, 18(6), 539–562. <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.5919>
- Borgatti, S. P. in Molina, J. L. (2003). Ethical and strategic issues in organizational social network analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(3), 337–349. <https://doi.org/10.1177/0021886303258111>
- Brandt, M. J., Sibley, C. G. in Osborne, D. (2019). What is central to political belief system networks? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(9), 1352–1364. <https://doi.org/10.1177/0146167218824354>
- Costantini, G., Richetin, J., Preti, E., Casini, E., Epskamp, S. in Perugini, M. (2019). Stability and variability of personality networks. A tutorial on recent developments in network psychometrics. *Personality and Individual Differences*, 136(1), 68–78. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.011>
- Cross, R. L., Martin, R. D. in Weiss, L. M. (2006). Mapping the value of employee collaboration. *McKinsey Quarterly*, 3, 28–41.
- Cross, R., Borgatti, S. P. in Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25–46.

- Cross, R., Kaše, R., Kilduff, M. in King, Z. (2013). Bridging the gap between research and practice in organizational network analysis: A conversation between Rob Cross and Martin Kilduff. *Human Resource Management*, 52(4), 627–644. <https://doi.org/10.1002/hrm.21545>
- Cross, R., Laseter, T., Parker, A. in Velasquez, G. (2004). *Assessing and improving communities of practice with organizational network analysis* [okrogla miza]. University of Virginia. <http://www.cs.unibo.it/~ruffino/Lecture%20SNA/Assessing%20and%20Improving%20CoPs%20with%20SNA.pdf>
- Cross, R., Laseter, T., Parker, A. in Velasquez, G. (2006). Using social network analysis to improve communities of practice. *California Management Review*, 49(1), 32–60.
- Csárdi, G. in Nepusz, T. (2006). *The igraph software package for complex network research*. <https://igraph.org>.
- Dalege, J., Borsboom, D., van Harreveld, F. in van der Maas, H. L. (2017). Network analysis on attitudes: A brief tutorial. *Social Psychological and Personality Science*, 8(5), 528–537. <https://doi.org/10.1177/1948550617709827>
- Eisenberg, M. in Swanson, N. (1996). Organizational network analysis as a tool for program evaluation. *Evaluation & the Health Professions*, 19(4), 488–506. <https://doi.org/10.1177/016327879601900407>
- Epskamp, S., Borsboom, D. in Fried, E. I. (2018). Estimating psychological networks and their accuracy: A tutorial paper. *Behavior Research Methods*, 50, 195–212. <https://doi.org/10.3758/s13428-017-0862-1>
- Epskamp, S., Cramer, A. O. J., Waldorp, L. J., Schmittmann, V. D. in Borsboom, D. (2012). qgraph: Network visualizations of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, 48(4), 1–18.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V. in Labianca, G. (2010). A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177–212. <https://doi.org/10.1177/1059601109360391>
- Grunspan, D. Z., Wiggins, B. L. in Goodreau, S. M. (2014). Understanding classrooms through social network analysis: A primer for social network analysis in education research. *CBE—Life Sciences Education*, 13(2), 167–178. <https://doi.org/10.1187/cbe.13-08-0162>
- Haemers, D. (2021). *Exploring organizational network analysis: A case study* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Twenteju. http://essay.utwente.nl/87902/1/Haemers_MA_EEMCS.pdf
- Hawe, P. in Ghali, L. (2008). Use of social network analysis to map the social relationships of staff and teachers at school. *Health Education Research*, 23(1), 62–69. <https://doi.org/10.1093/her/cyl162>
- Lep, Ž., Nippold, F., Reberc, A. in Lee, C. (2022, 5.–8. julij). *The political landscape of Slovenian youth: A challenging terrain for conventional politics* [prispevek na konferenci]. 17th European Congress of Psychology, Ljubljana.

- Maxwell, S. P. in Carboni, J. L. (2014). Stakeholder communication in service implementation networks: Expanding relationship management theory to the nonprofit sector through organizational network analysis. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), 301–313. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1506>
- Merrill, J., Bakken, S., Rockoff, M., Gebbie, K. in Carley, K. M. (2007). Description of a method to support public health information management: Organizational network analysis. *Journal of Biomedical Informatics*, 40(4), 422–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2006.09.004>
- Merrill, J., Caldwell, M., Rockoff, M. L., Gebbie, K., Carley, K. M. in Bakken, S. (2008). Findings from an organizational network analysis to support local public health management. *Journal of Urban Health*, 85, 572–584. <https://doi.org/10.1007/s11524-008-9277-8>
- Penuel, W. R., Sussex, W., Korbak, C. in Hoadley, C. (2006). Investigating the potential of using social network analysis in educational evaluation. *American Journal of Evaluation*, 27(4), 437–451. <https://doi.org/10.1177/1098214006294307>
- Rhemtulla, M., Fried, E. I., Aggen, S. H., Tuerlinckx, F., Kendler, K. S. in Borsboom, D. (2016). Network analysis of substance abuse and dependence symptoms. *Drug and Alcohol Dependence*, 161, 230–237. <https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2016.02.005>
- Valeri, M. in Baggio, R. (2021). Social network analysis: Organizational implications in tourism management. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 342–353. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1971>
- van Borkulo, C. D., Epskamp, S. in Millner, A. (2016). *Network Comparison Test: Statistical comparison of two networks based on three invariance measures* (različica 2.0.1) [računalniški program]. <https://cran.r-project.org/web/packages/NetworkComparisonTest/index.html>
- Zhang, M. (2010). Social network analysis: history, concepts, and research. V B. Furht (ur.), *Handbook of social network technologies and applications* (str. 3–21). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7142-5_1

ORGANISATIONAL NETWORK ANALYSIS

In an organizational environment, it is customary to present the relationships among employees using a hierarchical structure, in which the roles of the group's employees in charge of various tasks are easily discernible. The challenge of this structure, however, arises when an informal network among employees that goes beyond this hierarchical arrangement begins to form. This problem is especially relevant in modern organizational

structures with a breakdown of the classical hierarchy, teleworking, and global teams. A method by which we can measure these informal connections between individuals or groups is organizational network analysis. Its results are presented graphically by a network of complex interactions that make up a map of nodes (people) and edges (connections). The method can provide managers with an insight into the key factors that impact the speed, quality, and accuracy of decision making. The analysis can reveal which employees do not have enough resources available to properly manage their own work, and indicate if there are problems with the flow of information.

COACHING

»Kljub mnogim koristim usmerjanja je pomembo, da se usmerjevalci zavedajo omejitve metode in tega, da ta ni primerna za posameznike, ki so doživeli travmo ali se soočajo z duševnimi težavami. Za učinkovito usmerjanje mora biti usmerjevalec prožen pri rabi modelov in tehnik usmerjanja ter ustrezno prepoznati težave usmerjanca in oceniti, ali ni zanj nemara bolj primerno psihološko svetovanje ali psihoterapija. Veliko tveganje za kliente predstavlja tudi vprašljiva verodostojnost številnih 'usmerjevalcev', saj na trgu obstaja le malo omejitev, nadzora in regulacije. Pred izbiro usmerjevalca je zato ključno preveriti njegovo usposobljenost in akreditacije.«

Coaching metoda ali metoda usmerjanja je ena najpogosteje uporabljenih in učinkovitih metod razvoja zaposlenih, ki sega na različna področja življenja. Ločimo različne vrste usmerjanja, med njimi športno, poslovno, karierno, razvojno, vodstveno, zdravstveno in življenjsko (Cox idr., 2014; Law, 2013). Mednarodna zveza usmerjevalcev (angl. *International Coach Federation – ICF*, 2013) opredeljuje usmerjanje kot interaktiven proces in partnerstvo z usmerjancem (angl. *coachee*), v katerem usmerjevalec (angl. *coach*) z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjalne procese, ki usmerjanca navdihujejo za maksimiranje osebnih in poklicnih potencialov. Kakovostni usmerjevalci uporabljajo teoretično podkrepjene in znanstveno preverjene tehnike, ki usmerjancem pomagajo doseči svoje cilje v zasebnem in poklicnem življenju.

Usmerjanje je na rezultate osredotočena metoda, običajno kratkotrajna ali uporabljena občasno (Grant, 2007). Razumemo jo lahko kot pomoč za doseganje uspeha, pri tem pa sta bistvenega pomena učenje

in želja po spremembah. Posameznike z metodo spodbujamo, da se zavedajo svojih misli in vedenj ter jih skušajo spremeniti tako, da bodo dosegli zastavljene cilje (Emil Berg in Terje Karlsen, 2012). Psihologija usmerjanja je aplikacija vedenjske znanosti, katere namen je izboljšanje življenjskih izkušenj, delovne uspešnosti in dobrega počutja posameznikov, ki nimajo klinično pomembnih težav z duševnim zdravjem (Grant, 2007). Umestimo jo lahko na stičišče klinične, organizacijske, športne in zdravstvene psihologije.

Usmerjanje se povezuje z različnimi družboslovnimi vedami, kot so psihologija, pedagogika in filozofija. To je lahko prednost, saj metodo bogati z različnimi znanji in teorijami, po drugi strani pa je metodo zato težko razmejiti od drugih dejavnosti, kot sta svetovanje in mentorstvo (glej tudi poglavje Mentorska kultura). Čeprav se usmerjanje in svetovanje precej prepletata, je glavna razlika med njima ta, da klinični svetovalci običajno delajo s klienti, ki imajo duševne težave in stiske, usmerjevalci pa s posamezniki, ki v vsakdanjem življenju delujejo učinkovito (Grant, 2007). Na drugi strani pa je mentorstvo proces učenja, pri katerem bolj izkušen posameznik pomaga manj izkušenemu posamezniku pri razvoju in napredku na določenem strokovnem področju ali delovnem mestu, dokler ta ne postane dovolj kompetenten in avtonomen, da samostojno opravlja delo. Usmerjevalec za razliko od mentorja zaposlenemu pomaga do odgovorov in rešitev, ki mu ustrezajo, tudi če je zaposleni že avtonomen na delovnem mestu. Mentor navadno deluje na enakem področju kot mentoriranec in ima izkušnje s poklicno vlogo, medtem ko za usmerjevalca to ni nujno (Law, 2013).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Prvo sistematično raziskavo s področja usmerjanja je opravil Coleman R. Griffith leta 1918, ko je opazoval psihološko delovanje nogometišev in košarkarjev (Palmer in Whybrow, 2007b), svoja spoznanja pa leta 1926 predstavil v knjigi *Psychology of Coaching*. Trdil je, da bi moral biti usmerjevalec več kot le inštruktor: moral bi biti športnik, učitelj, psiholog in graditelj osebnosti ...

Na področje organizacijske psihologije se je metoda usmerjanja razširila leta 1955, psihologija usmerjanja pa se je razvila iz humanistične psihologije v 60. letih prejšnjega stoletja (Palmer in Whybrow, 2007b). Humanistična psihologija poudarja težnjo k osebnostni rasti in razvoju človekovih potencialov, kar je tudi bistvo metode usmerjanja. Kljub zgodnjim začetkom pa so prve znanstvene članke in učbenike o poslovnem in osebnem usmerjanju, ki so temeljili na psiholoških teorijah, avtorji začeli objavljati šele v 90. letih preteklega stoletja. Ne glede na številčnost (znanstvenih) objav v zadnjih letih, pa o usmerjanju na tržišču še naprej obstajajo številne knjige in objave, ki ne temeljijo na znanstvenih spoznanjih, niti se ne sklicujejo na znanstvene objave (Palmer in Whybrow, 2007b).

V nekaj več kot 20 letih se je usmerjanje hitro razvijalo in postalo ena najpogosteje uporabljenih metod razvoja zaposlenih. Za usmerjanje na različnih področjih oz. za doseganje različnih ciljev so avtorji razvili večje število pristopov in modelov (pregled v Cox idr., 2014; Palmer in Whybrow, 2007a), ki se nenehno razvijajo in dopolnjujejo, področju pa manjka integracija teh pristopov in oblikovanje enotne opredelitve usmerjanja (Palmer in Whybrow, 2007b).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Usmerjanje velja za učinkovito metodo, ki deluje pri (skoraj) vseh ljudeh, ki nimajo klinično pomembnih psiholoških težav (Grant, 2007). Metoda se je najbolj razširila v poslovnem okolju, kjer vse več organizacij uporablja usmerjanje za razvoj svojih zaposlenih, vodje pa ga prepoznavajo kot orodje za krepitev zavzetosti in uspešnosti zaposlenih (Ellinger idr., 2003; Porenta, 2013). Ker je usmerjanje zaradi časovne intenzivnosti (redna srečanja ena-na-ena) razmeroma »draga« metoda, je bilo opravljenih precej raziskav o tem, ali se organizacijam s pozitivnimi učinki usmerjanja povrne začetna investicija v uvedbo metode. Izsledki različnih študij kažejo, da je usmerjanje donosna naložba in da se večini organizacij začetni vložek večkratno povrne (Boysen idr., 2018; Fillery-Travis in Lane, 2007).

Zaposleni, ki so se udeležili usmerjanja, poleg tega običajno izboljšajo medosebne odnose, vodstvene sposobnosti (Taconis, 2018), bolje

rešujejo konflikte, so bolj fleksibilni in produktivni ter bolj zadovoljni z delom. Metoda usmerjanja je primerna za **nefunkcionalne time**, saj spodbuja izboljšanje odnosov prek ustrezne komunikacije, sodelovanja in uspešnega reševanja problemov (Law, 2013). Usmerjanje ima pozitivne učinke na blagostanje zaposlenih, ciljno usmerjeno samoregulacijo in obvladovanje stresa (Theeboom idr., 2013).

Za uspešnost usmerjanja je ključnega pomena odnos med usmerjevalcem in usmerjancem ter primerno postavljanje ciljev (Carter idr., 2017; De Haan idr., 2016). Če se pojavijo težave v odnosu, je manj verjetno, da bo metoda uspešna. Če cilji niso ustrezno postavljeni in opredeljeni, je njihovo doseganje oteženo, nadaljevanje usmerjanja pa nesmiselno. Za uspešnost usmerjanja je tako poleg ciljne usmerjenosti usmerjevalca (glej Đuvelek in Lep, 2020) pomembna tudi pripravljenost usmerjanca za sodelovanje (Taconis, 2018). Na to pripravljenost lahko vplivajo usmerjevalec (skozi odnos), organizacija (spodbuja uporabo usmerjanja pri zaposlenih) in program usmerjanja (uporaba modela in tehnik, ki ustrezajo zaposlenemu). Usmerjevalec mora imeti zato **razvite osebnostne lastnosti in veščine** za vzpostavljanje odnosa z usmerjancem in uspešno izvajanje usmerjanja. Med omenjene lastnosti prištevamo medosebne kompetence (empatija, pristnost, dostopnost, sočutnost), komunikacijske veščine (sposobnost aktivnega poslušanja in postavljanja primernih vprašanj) ter instrumentalno podporo (ustvarjalnost, samopoznavanje, odprtost za spremembe; Fillery-Travis in Lane, 2007).

Usmerjanje je **primerno za različne skupine zaposlenih**. Zaposlenim s kroničnimi boleznimi se je npr. po šestih srečanjih z usmerjevalcem zvišala produktivnost in znižala stopnja izčrpanosti, ni pa prišlo do sprememb pri zadovoljstvu z delom in zaznani samoučinkovitosti (McGonagle idr., 2014). Usmerjanje zaposlenih, ki ga izvaja vodja, je povezano z boljšim delovnim odnosom zaposlenih, višjo stopnjo vključenosti posameznikov v tim in manjšo verjetnostjo prekinitve delovnega razmerja (DiGirolamo in Tkach, 2019). Prav tako se lahko izkušnje in veščine, pridobljene z/med usmerjanjem prelijejo v druge delovne odnose. Vodje so v eni od raziskav npr. poročali, da tehnike usmerjanja uporabljajo pri svojem delu skoraj vsak dan, pozitivne učinke usmerjanja pa tako posredno prenašajo tudi na zaposlene. Ekipa vodje, ki je bil

udeležen v usmerjanju, je delovala bolje, zaposleni pa so poročali tudi o boljših medosebnih odnosih (Maynard idr., 2020).

Običajno je usmerjanje individualno (poteka v paru). Lahko pa usmerjevalec dela z večjo skupino usmerjancev (**skupinsko usmerjanje**; Berg in Karlsen, 2012). V organizacijah je skupinsko usmerjanje razmeroma redko, uveljavljeno pa je v športu. Med prednosti take oblike usmerjanja raziskovalci prištevajo npr. boljše razumevanje učinkovitega skupinskega vedenja, razvoj zaupanja in podpore v skupini, konstruktivno reševanje problemov, povišanje emocionalne inteligentnosti in izboljšanje komunikacijskih veščin (Brown in Grant, 2010). Skupinsko usmerjanje vodij pa je povezano z izboljšanjem čustvene inteligentnosti, samokontrole in samorefleksije ter pogostejšim doživljanjem pozitivnih čustev kot pred procesom usmerjanja (Berg in Karlsen, 2012). Vodje z izkušnjo skupinskega usmerjanja so se zavedali, kakšne strategije in načine vodenja uporabljajo, kaj so se naučili in kaj bi lahko še izboljšali. Tudi pri skupinskem usmerjanju je pomembno, da se med usmerjanci razvija dober medoseben odnos, torej da so med udeleženci usmerjanja prisotni zaupanje, odprtost in spoštovanje. Tako se bodo med seboj bolj podpirali in si dajali konstruktivne povratne informacije.

Vse več organizacij razvija in tudi izobražuje **notranje usmerjevalce** – svoje zaposlene usposobi za delo usmerjevalca v organizaciji. Največja prednost te vrste usmerjanja so nižji stroški usmerjanja v primerjavi z najemom zunanjih usmerjevalcev (Đuvelek in Lep, 2019). To je še posebej pomembno pri večjih organizacijah, v katerih lahko tako v usmerjanje vključimo večje število zaposlenih, usmerjanje pa lahko poteka v delovnem času, zato so zaposleni zanj bolj motivirani. Notranji usmerjevalci poleg tega dobro poznajo organizacijsko kulturo in delovanje organizacije, kar jim omogoča hitrejšo in učinkovitejšo spodbujanje napredka zaposlenih (Fillery-Travis in Lane, 2007).

Učinkovitost usmerjanja ni linearno povezana s številom srečanj. Pri usmerjanju se je zato treba prilagajati potrebam in ciljem vsakega zaposlenega (usmerjanca). Tisti z manj resnimi in kompleksnimi problemi bodo verjetno potrebovali manj srečanj in izkusili bolj pozitivne učinke usmerjanja kot posamezniki z bolj kompleksnimi problemi, tudi če bodo imeli ti posamezniki več srečanj (Theeboom idr., 2013). Poleg prilagodljivosti števila srečanj je pomembna tudi prožnost pri izbiri

med številnimi pristopi. Izbor ustreznega pristopa mora biti odvisen od potreb usmerjanca in ne od veščin ali »certifikatov« usmerjevalca, ki želi na vsak način uporabljati določen model in ga ni pripravljen prilagajati ali spreminjati, tudi če se ne sklada z organizacijsko kulturo in potrebami zaposlenih (Fillery-Travis in Lane, 2007).

Kljub navedenim prednostim usmerjanja so številne raziskave o usmerjanju slabše kakovosti. To je posledica neustreznega vzorčenja (premajhni in nereprezentativni vzorci) in retrospektivnega poročanja o učinkih usmerjanja, ki lahko precenjuje učinek usmerjanja (Theeboom idr., 2013). Večina raziskav tako poroča o pozitivnih učinkih usmerjanja v splošnem, manj pa jih ugotavlja, kako usmerjanje deluje in kateri faktorji so pomembni za učinkovitost metode, kar pušča veliko prostora za nadaljnje raziskave (Fillery-Travis in Cox, 2014).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

V delovnem okolju je uporaba usmerjanja koristna tako za zaposlene kot za organizacijo. Zaposleni bolje spoznavajo sami sebe, razvijajo svoje veščine in osebnostno rastejo, posledično pa postanejo uspešnejši pri opravljanju delovnih nalog, so bolj učinkoviti in produktivni, kar prispeva k boljšemu delovanju timov, večji pripadnosti organizaciji in njeni uspešnosti (Grant, 2007). Organizacije sicer usmerjanje običajno uporabljajo na tri načine: usmerjanje vodij, ki naprej usmerjajo zaposlene, razvoj notranjih usmerjevalcev ter aktivacija zunanjih usmerjevalcev (Grant, 2007).

Usmerjanje je primerno ob želji po motiviranju zaposlenih, pri postavljanju (kariernih) ciljev, iskanju načinov za njihovo doseganje, pa tudi za razreševanje osebnih težav. Glede na cilj usmerjanja lahko izbiramo med različnimi oblikami in pristopi, pri čemer ni splošnega pravila o tem, kateri je najboljši. Običajno je izbira pristopa in tehnik usmerjanja odvisna od usmerjanca, usmerjevalca in konteksta usmerjanja, cilji usmerjevalcev pa so enaki pri vseh pristopih in modelih: s postavljanjem pravih vprašanj skušajo odkriti in maksimirati posameznikova močna področja, ki koristijo tako usmerjancem kot organizaciji (Law, 2013).

KOMU JE METODA NAMENJENA?

Usmerjanje je namenjeno razvoju posameznikovih potencialov, veščin in močnih področij. Primerna je za vse osebe, ki ne doživljajo hudih stisk in nimajo težav z učinkovitim funkcioniranjem v vsakdanjem življenju (Grant, 2007). Usmerjanje je pogosto prisotno pri razvoju talentov in vodstvenega kadra. Organizaciji pomaga ohranjati talente, vodstvo pa dobi ustrezne kompetence za vodenje zaposlenih (Law, 2013). Prav tako organizacije pogosto usposablajo vodje, da uporabljajo elemente usmerjanja pri zaposlenih in s tem spodbujajo razvoj zaposlenih. Organizacija običajno vseh zaposlenih ne more vključiti v proces usmerjanja, saj bi zato porabila preveč denarja in časa. Metodo zato lahko uporabimo tudi skupinsko (Berg in Karlsen, 2012).

Usmerjanje ni primerno in uporabno za osebe, ki imajo resnejše psihološke težave, so doživele travmo ali imajo težave pri učinkovitem delovanju. Usmerjevalci morajo biti zato pozorni na opredelitev dejanskih problemov (ni nujno, da je problem, zaradi katerega usmerjevanec vstopi v usmerjanje, tudi njegov resničen problem) in presoditi, ali je primerno, da je zaposleni vključen v usmerjanje (Grant, 2007). Prav tako usmerjanje ni primerno za posameznike, ki imajo slabši vpogled v svoje vedenje, niso motivirani za njegovo spreminjanje ali pričakujejo hitre rešitve (Dexter idr., 2011)

KAKO METODO IZVEDEMO?

Usmerjanje je običajno kratkotrajno in sestavljeno iz manjšega števila srečanj. Vsako srečanje navadno traja med 45 minut in dvema urama, vseh srečanj pa je navadno med pet in deset. Pred začetkom usmerjanja se usmerjevalec in usmerjanec dogovorita o željah in ciljih, ki jih želi ta doseči, ter na podlagi teh ciljev oblikujeta načrt trajanja in izvedbe usmerjanja. Trajanje usmerjanja je odvisno od konteksta in ciljev (Law, 2013). Med številnimi pristopi k usmerjanju (npr. kognitivno-vedenjski, gestalt, NLP, psihodinamični, na osebo osredotočeni, na rešitev osredotočeni, eksistencialni pristop; glej Cox idr., 2014) bova v nadaljevanju zaradi njegove preprostosti in ciljne naravnosti podrobneje predstavila vedenjsko usmerjanje na podlagi modela GROW.

Vedenjsko usmerjanje je strukturiran, voden odnos med usmerjevalcem in usmerjancem ali skupino usmerjancev. Vključuje splošno ocenjevanje, raziskovanje vrednot in motivacije, postavljanje merljivih ciljev, določanje akcijskih načrtov ter uporabo orodij in tehnik za razvoj kompetenc zaposlenih. Usmerjance se spodbuja, da si oblikujejo svoj lasten način učenja, nagrajevanja in osebnostne rasti. Znotraj vedenjskega usmerjanja je treba izpostaviti model GROW, ki je eden od najbolj poznanih in najpogosteje uporabljenih modelov usmerjanja, predvsem v organizacijah in poslovnem svetu (Kaw, 2013; Passmore, 2007). Med srečanjem usmerjevalec z odprtimi vprašanji usmerjanca popelje skozi vse korake modela, ki usmerjancu pomagajo pri prepoznavanju specifičnih vedenj, ki pripomorejo k izboljšanju dela ter doseganju zastavljenih ciljev. Model GROW obsega štiri korake:

1. **G** (angl. *goal*) – zajema identifikacijo in **postavljanje ciljev**. Da bodo cilji omogočili razvoj klienta in dvig kakovosti njegovega dela, morajo biti izzivalni, toda hkrati dosegljivi, jasno zastavljeni in specifični, klient pa mora videti pozitivne učinke doseganja cilja. Primeri vprašanj, ki jih zastavi usmerjevalec pri tej fazi, so: *Kaj bi radi odnesli od današnjega srečanja? Kaj si želite doseči? Kaj želite vedeti o ...?*
2. **R** (angl. *reality*) – **pregled dejanskega in trenutnega stanja**, na podlagi katerega lahko ocenimo ustreznost postavljenih ciljev. V tem koraku opredelimo trenutno delovanje klienta, njegove sposobnosti, osebnost in delovno dinamiko. Znotraj tega procesa pogosto uporabljamo psihometrične teste in pripomočke, k sodelovanju pa lahko klient povabi tudi svoje sodelavce, ki prispevajo svoj pogled na usmerjanca in njegovo delo. Usmerjevalec se z zaposlenim pogovori o primernosti postavljenih ciljev in možnostih za njihovo doseganje. Spodbuja tudi pogovor o različnih vedenjih in načinih, na katere vedenja pripomorejo k doseganju zastavljenega cilja ali pa le-to otežujejo. V tej fazi lahko klient na novo postavi časovni okvir, preoblikuje svoje cilje ali oblikuje več kratkoročnih ciljev. Primeri vprašanj: *Kaj je delovalo? Kaj ni? Kaj se dogaja? Zakaj je to problem? Kaj mislite s tem, mi lahko podate primer? Kaj ste poskusili in kaj se je zgodilo? Kako se ob tem počutite?*

3. **O** (angl. *options*) – **pregled danih možnosti**. Usmerjanec navaja vsa možna vedenja, ki bi lahko pripeljala do zastavljenega cilja. Usmerjevalec in usmerjanec ovrednotita, katere od navedenih možnosti so najbolj uresničljive, in ocenita možne posledice vsake od izbir. Primeri vprašanj: *Katere možnosti bi vam pomagale, da se približate cilju? Na katere ovire ste naleteli? Kaj boste naredili glede njih? Kdo bi vam jih lahko pomagal premagati? Ali lahko naredite še karkoli v zvezi s tem? Kaj so lahko prednosti in kaj slabosti?*
4. **W** (angl. *way forward*) – zadnji, četrti korak modela GROW je **opredelitev nadaljnje poti**. Usmerjanec s pomočjo usmerjevalca povzame načrt za prihodnost in postavi okvirni časovni načrt. V nadaljnjih srečanjih se ocenjuje doseganje dosežke, skuša opredeliti, kje je prišlo do sprememb in kaj vse je k tem spremembam pripomoglo. Opredeli se neuspešna vedenja in zakaj so le-ta neuspešna, temu pa sledi nadaljnje oblikovanje poti naprej in definiranje vedenj, za katera se je izkazalo, da imajo pozitiven učinek. Primeri vprašanj: *Kaj boste naredili sedaj? Lahko povzamete, kaj boste storili in do kdaj? Katere ovire pričakujete? Kako jih boste premagali? Kakšno podporo boste imeli pri tem? Kdaj bi si lahko pogledala napredek?*

PRIMER UPORABE METODE

- **G – postavljanje cilja v zvezi z nalogo, ki jo želimo doseči:**
Usmerjevalec zaposlenega na začetku srečanja vpraša, *kaj želi doseči*. Zaposleni pove, da mora oddati poročilo vodji v roku enega tedna.
- **R – trenutno stanje – opis situacije v povezavi z doseganjem cilja:**
Usmerjevalec povprašuje po trenutnem stanju, npr. *Kaj vse še imate poleg oddaje poročila? Katere zadolžitve še imate? Koliko dela imate? Koliko ste obremenjeni, tako v službi kot morda tudi doma?*
Usmerjanec poroča o številnih drugih delovnih zadolžitvah, ki imajo podoben rok oddaje. Kritično ovrednoti časovne zahteve različnih nalog in ugotavlja, ali je mogoče, da poročilo napiše v roku.

- **O – možnosti – kaj vse imamo na voljo, vse možnosti:**

Usmerjevalec sprašuje po možnostih glede oddaje poročila, npr. *Kaj bi vam pomagalo, da bi lahko v tem času napisali poročilo? Kdo bi vam pri tem lahko pomagal? Kaj so lahko posledice, če ne oddate poročila? Ali lahko odložite druge stvari in se posvetite le pisanju poročila?*

Usmerjanec kot možnosti navede naslednje: ne oddam poročila, prosim za predstavitev roka oddaje, predstavim kakšno drugo obveznost, prosim koga, da kaj naredi namesto mene ali da me nadomešča. Nato z usmerjevalcem ocenita vsako od možnosti (usmerjevalec postavlja vprašanja, ne vrednoti) in izbereta najustreznejšo možnost glede na posameznikovo trenutno stanje, izkušnje s preteklimi poročili, odnos z vodjem, sodelavci ...

- **W – pot naprej – kakšna je posameznikova volja in kako ga motivirati:**

Usmerjevalec sprašuje npr. *Kako verjetno se posamezniku zdi, da mu bo uspelo oddati poročilo – lahko na lestvici od 1 do 10. Kaj bi se moralo zgoditi, da bi bilo 10? Se pravi, kaj so neka uspešna vedenja in kaj neuspešna?*

Usmerjanec oceni verjetnost in pove, kako bi lahko povečal verjetnost za oddajo poročila v določenem roku (npr. ocenjuje verjetnost oddaje s 7, če pa bi mu na pomoč priskočila sodelavka in naredila nekaj nalog namesto njega, pa bi bila ta verjetnost lahko 10). V skladu z omenjeno oceno načrtuje korake do oddaje poročila.

VLOGA PSIHologa

Čeprav številni usmerjevalci niso psihologi, imajo psihologi pri usmerjanju veliko dodano vrednost. Psihologi so namreč dobro teoretično podkovani in zato lahko pri procesu usmerjanja uporabljajo večji nabor pristopov, modelov in tehnik. Poleg tega dobro razumejo človekovo psihološko delovanje, ki presega načela posameznih metod (npr. motivacija, čustvovanje, postavljanje ciljev, metaspoznavne zmožnosti, facilitiranje, spreminjanje vedenja, vrednote ...). So prožni pri uporabi različnih metod (npr. zastavljanje vprašanj, aktivno poslušanje, vprašalniki) ter znajo hitreje prepoznati in se prilagoditi potrebam ter ciljem

usmerjanca. Pri usmerjevalcih, ki nimajo psihološke izobrazbe, lahko pride do problema, da rigidno uporabljajo le en pristop na enak način pri vseh udeležencih, čeprav morda ni najbolj ustrezen (Grant, 2007).

Psihologi poznajo osnovne pristope svetovanja in psihoterapije, ki jim lahko koristijo tudi pri usmerjanju. Znajo postavljati ustrezna vprašanja, se prilagoditi trenutnim potrebam usmerjanca ter se vživeti v usmerjanca in ga aktivno poslušati. Vseeno pa morajo pri tem paziti, da ločujejo svetovanje od usmerjanja. Psiholog tudi lažje in hitreje razlikuje med resnimi psihološkimi težavami, ki so primernejše za obravnavo pri kliničnem psihologu ali psihoterapevtu, ter vsakdanjimi, »običajnimi« problemi, ki jih lahko posameznik obravnava v usmerjanju. Prav tako imajo psihologi običajno lastnosti in kompetence, ki so zaželene in pričakovane pri usmerjevalcih, npr. empatija, občutljivost na potrebe drugih, samopoznavanje in strpnost. Psihologi se zavedajo etičnih omejitev pri delu z ljudmi in upoštevajo načelo zaupnosti (sodelavcem in vodji npr. ne razkrivajo podatkov o usmerjancu; za pregled etičnih dilem pri usmerjanju glej Brennan in Wildflower, 2014). Te lastnosti so pomembne za vzpostavljanje in grajenje pozitivnega odnosa z usmerjanci, dober odnos med usmerjevalcem in usmerjancem pa je ključnega pomena za to, da bo usmerjanje uspešno in učinkovito (Fillery-Travis in Lane, 2007).

Psiholog lahko različne pristope in metode kritično ovrednoti in predlaga, da se v organizacijo vpelje nova oblika usmerjanja, npr. skupinsko usmerjanje. Po uvedbi usmerjanja pa s svojim metodološkim znanjem lahko ovrednoti pozitivne učinke usmerjanja za zaposlene in organizacijo. Ne glede na zapisano pa je pomembno, da se tudi psihologi ustrezno izobrazijo na področju usmerjanja, preden ga začnejo izvajati v praksi, da so kritični in da se stalno izpopolnjujejo.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Proces usmerjanja naj bi v praksi predstavljal integracijo različnih modelov in tehnik. Usmerjevalci naj ne bi uporabljali le enega pristopa, ampak npr. humanistične elemente za grajenje odnosa in ustvarjanje empatije z usmerjancem, vedenjske za spreminjanje vedenja in kognitivne za bolj usmerjeno doseganje ciljev. S spodbujanjem kognitivnih pristopov namreč usmerjevalec spodbuja razmišljanje o lastnih prepričanjih, ki

vplivajo na vedenje, in upošteva pretekle izkušnje usmerjanca (Passmore, 2007). Vendar pa je veliko modelov, ki so npr. izpeljani iz predstavljenega modela GROW, preveč kompleksnih in specifičnih za praktično uporabo (Grant, 2011). Prav tako ti modeli ne integrirajo različnih pristopov, kar lahko zmanjšuje učinkovitost usmerjanja. Ne glede na to, kateri model usmerjevalec uporablja, je zato pomembno, da je prilagodljiv in pripravljen, da se premakne iz zelo strukturirane oblike k manj strukturiranemu pristopu ali pa da pristop spremeni, če ta ne ustreza usmerjancu ali situaciji. Prav tako naj bi se usmerjevalci neprestano izobraževali in poklicno razvijali (Stober, 2014).

Ker usmerjanje ni primerno za posameznike, ki so doživeli travmo ali imajo težave z duševnim zdravjem, je tovrstne težave treba predhodno prepoznati. Pogosto pa je težko ločiti med posamezniki, ki imajo resnejše psihološke težave, in tistimi, ki imajo manj resne težave. Po nekaterih podatkih naj bi bilo v usmerjanje vključenih tudi do 50 % posameznikov, ki ustrezajo kriterijem za klinično pomembne duševne težave (Grant, 2007). Zato je ključno, da je usmerjevalec pozoren na morebitne resne in kompleksne težave posameznikov ter da jih po potrebi preusmeri k svetovalcu ali drugemu strokovnjaku. Kot pri terapevtskih pristopih, lahko tudi h kakovosti usmerjanja prispeva supervizija (Hawkings, 2014).

Organizacije, ki se odločijo za vpeljavo usmerjanja, morajo biti pozorne na omejenost virov (npr. finančnih in časovnih), preobremenjenost vodstvenega kadra, previsoka in nerealistična pričakovanja (npr. pričakovanje, da bo ena stvar rešila vse kompleksne probleme) ter nezadovoljstvo zaposlenih, ki niso bili povabljeni k usmerjanju. Navedene ovire moramo obravnavati in jih odpraviti, saj lahko organizacija le tako uspešno vpelje metodo usmerjanja. Prav tako mora biti program in načrt usmerjanja skladen s kulturo in delovanjem organizacije. Običajno s procesom usmerjanja dosežemo zelo pozitivne rezultate, vendar pa se v redkih primerih lahko zgodi, da usmerjanec v postopku usmerjanja ugotovi, da mu trenutno delovno mesto ne ustreza, kar lahko pripelje do tega, da zaposleni organizacijo zapusti (Law, 2013).

Veliko težavo predstavlja tudi vprašljiva verodostojnost nekaterih usmerjevalcev (Grant, 2007; ICF, 2016). V Sloveniji (in tujini) namreč usmerjanje ni regulirano ali zakonsko urejeno, kar v praksi pomeni, da tudi ni jasno, kdo je lahko usmerjevalec in kako se metoda lahko izvaja.

Na trgu so na voljo številni tečajji in licence z vprašljivo kakovostjo, ki jih za plačilo lahko v kratkem času opravi vsak, ne glede na predhodno izobrazbo. Takšni tečajji pogosto ne sledijo znanstvenim izsledkom in z dokazi podkrepjenim praksam, udeleženci s predhodno izobrazbo z drugih področij pa imajo lahko pomanjkljiv vpogled v psihološko delovanje posameznikov. Čeprav s tečajji pridobijo naziv licenciranega usmerjevalca, tak naziv pogosto ne pomeni nič več kot mrtvo črko na papirju.

LITERATURA

- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W. in Takagawa, M. (2018). Organisational coaching outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159–166. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.456127894436198>
- Brennan, D. in Wildflower, L. (2014). Ethics in coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 430–444). Sage.
- Brown, S. W. in Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/17521880903559697>
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M. in Hay, R. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 73–91. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12098>
- Cox, E., Bachkirova, T. in Clutterback, D. (ur.) (2014). *The complete handbook of coaching* (2. izd.). Sage.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y. in Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- Dexter, J., Dexter, G. in Irving, J. (2011). *An introduction to coaching*. Sage.
- DiGirolamo, J. in Tkach, J. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195–218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>
- Đuvelek, S. in Lep, Ž. (2019). Zakaj razvijati mrežo notranjih coachev. *HR&M*, 5(25), 13–14.
- Đuvelek, S. in Lep, Ž. (2020). Preliminarno preverjanje merskih značilnosti slovenskega prevoda vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc coachinga. *Anthropos*, 52(1/2), 27–48.

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. in Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Emil Berg, M. in Terje Karlsen, J. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177–199. <https://doi.org/10.1108/13665621211209267>
- Fillery-Travis, A. in Cox, E. (2014). Researching coaching . V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 445–459). Sage.
- Fillery-Travis, A. in Lane, D. (2007). Research: Does coaching work? V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 57– 69). Routledge.
- Grant, A. M. (2007). Past, present and future: The evolution of professional coaching and coaching psychology. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 23–39). Routledge.
- Grant, A. M. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 118–126.
- Hawkins, P. (2014). Coaching supervision. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 391–404). Sage.
- ICF (2013). *International Coach Federation*. <https://coachfederation.org/about>.
- ICF (2016). *2016 ICF global coaching study: Executive summary*. International Coach Federation.
- Law, H. (2013). *The psychology of coaching, mentoring and learning*. Wiley-Blackwell.
- Maynard, T. M., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., Gilson, L. L. in Kleiner, C. (2020). Team leader coaching intervention: An investigation of the impact on team processes and performance within a surgical context. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1080–1092. <https://doi.org/10.1037/apl0000814>
- McGonagle, A. K., Beatty, J. E. in Joffe, R. (2014). Coaching for workers with chronic illness: Evaluating an intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 385–398. <https://doi.org/10.1037/a0036601>
- Palmer, S. in Whybrow, A. (ur.) (2007a). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Routledge.
- Palmer, S. in Whybrow, A. (2007b). Coaching psychology: An introduction. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 1–19). Routledge.
- Passmore, J. (2007). Behavioural coaching. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 40–56). Routledge.
- Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Stober, D. (2014). Continuing professional development for coaches. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 418–429). Sage.
- Taconis, M. (2018). How high potential coaching can add value – for participants and the organisation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 61–72. <https://doi.org/10.24384/000541>
- Theeboom, T., Beersma, B. in van Vianen, A. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>

COACHING

Coaching is a widely used technique aimed at maximizing the coachees' potential and enabling them to reach their goals. The process unfolds under the supervision of a coach who should be flexible and skilled at employing a combination of different approaches and techniques that suit both the context and coachees' needs. Coaching is a goal-focused technique and is linked with, for example, improved work satisfaction, better conflict-management and communication in organizational settings. Coaching usually unfolds within dyad relationships, but team coaching is also useful in some settings. In organizational settings, internal coaching offers some advantages in terms of cost-efficiency, time management and motivation. Despite the positive effects of coaching, as demonstrated in numerous studies, many coaches lack proper training and knowledge. In implementing coaching at the organizational level, it is thus crucial to provide ample training and give enough time to both coaches and coachees to reach their goals.

Maša Milovič

IGRIFIKACIJA V IZOBRAŽEVANJU

»Elementi igre, ki jih lahko vključimo v izobraževanje, so zelo različni in nam ponujajo veliko možnosti, da zasnujemo takšno izobraževanje, ki bo za naše zaposlene zabavno in bo hkrati naslovilo potrebe, zaradi katerih bomo izobraževanje uvedli.«

Pri metodi igrifikacije v izobraževanju (angl. *gamification in education*) gre za uporabo elementov iger v izobraževalnem kontekstu. V izobraževanje vnesemo pozitivne značilnosti iger, ki so za ljudi zabavne in posledično delujejo tako, da so zaposleni bolj zavzeti za učenje ali aktivnost, ki jo izvajajo (Kim, 2015). Igrificirane aktivnosti namreč s svojimi elementi igre motivirajo posameznike za vedenje, vztrajanje v dejavnosti ali ponovno vračanje k njej (Bunchball, 2010). Na takšen način so udeleženci izobraževanja pripravljeni dalj časa izvajati naloge, kar pripelje do bolj učinkovitega učenja (Grüneward idr., 2019).

Za motiviranje posameznikov pri izobraževanju se kot elementi igrifikacije uporabljajo točke, značke, nivoji, virtualne dobrine, lestvice, tekmovanja ipd. Z njihovo pomočjo uporaba metode igrifikacije izobraževalni proces spremeni v igro, poveča motivacijo za učenje, vajo, reševanje nalog in zanimanje ter vpliva na izboljšanje učnih izidov (Grüneward idr., 2019; Stiegler in Zimmermann, 2015). Spodbujanje motivacije pri učenju je ključno za doseganje pozitivnih izidov učenja, saj bodo zaposleni zaradi vključenih elementov igrifikacije pripravljeni učenju nameniti več časa, k vsebinam se bodo raje vračali ter jih dojemali bolj pozitivno (Center za podporo poučevanju UM, 2020). Zaradi svojih številnih prednosti je igrifikacija tudi v organizacijah postala pomembno orodje,

saj se lahko uporablja na področjih izobraževanja in učenja, motiviranja ter spodbujanja zavzetosti zaposlenih (Bunchball, 2010).

Učinkovit prenos igrifikacije nam omogoča uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) in e-učenja. Kadar so zaposleni v interakciji z izobraževalnim programom, ki je igrificiran, dobijo takojšnjo povratno informacijo glede svoje izvedbe ter vodene korake k doseganju nadaljnjih dosežkov. Prepričljiva in zanimiva igrificirana izkušnja bo delovala na čustva udeleženca in prikazala, katere aktivnosti naj ta izpolni, da bo čim bolj uspešen pri doseganju naslednjega cilja (Bunchball, 2010).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Pojem igrifikacije, kot ga poznamo danes, je leta 2002 uvedel Nick Pelling, ko je ustanovil svetovalno podjetje Conundra in z njim želel podpreti igrifikacijo potrošniških izdelkov (Hladnik, 2016). Izraz igrifikacija se je sicer začel pogosteje pojavljati šele v drugi polovici leta 2010 (Deterding idr., 2014), vendar je leta 2007 podjetje Bunchball lansiralo izdelek, ki je veljal za prvo igrificirano platformo. Ta je vsebovala elemente iger, kot so točke in tabele zmagovalcev, ki so služile delovnim organizacijam za različne namene.

Do razširitve izraza igrifikacija je v letu 2010 prišlo predvsem zaradi dogovora za uporabo skupnega izraza ter s predstavitvami različnih idej o igrifikaciji. Najbolj odmevna je bila predstavitev razvijalca iger Schell Games. Na konferenci »DICE« je govoril o industriji iger in ljudi spodbudil k razmišljanju o razširitvi igrifikacije (Hladnik, 2016). Leta 2011 pa so Deterding in sodelavci na podlagi svoje raziskave predlagali definicijo igrifikacije kot uporabo elementov igre v neigralnem kontekstu (Deterding idr., 2011). Definicija sicer ni splošno sprejeta, vendar se pri opredeljevanju igrifikacije uporablja najpogosteje. V letih, ki so sledila, se je igrifikacija hitro prenesla na področje poslovanja, podjetništva, marketinga in izobraževanja, njena priljubljenost pa se je razširila in razvijala skupaj z IKT, ki učinkovito podpirajo to metodo (Dicheva idr., 2015).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Notranja motivacija za učenje se pomembno poveča, ko v izobraževanje vključimo elemente igrifikacije (Thongmak, 2021; Vanduhe idr., 2020). Uporaba metode poveča udeležnost pri spletnem učenju, motivira uporabnike, da sodelujejo pri treningu (Vanduhe idr., 2020), in ima tudi vedno bolj pomembno vlogo pri zavzetosti za učenje (Thongmak, 2021). Igrifikacija poleg tega, da poveča motivacijo udeležencev, vpliva tudi na večjo pripravljenost udeležencev za sodelovanje, večjo predanost nalogam in užitku ob njihovem reševanju, razvija spretnosti reševanja problemov, kritičnega mišljenja in komuniciranja ter razvija tudi same spretnosti za učenje (Vanduhe idr., 2020). Igrifikacija posredno izboljša tudi samo učno okolje s tem, ko se poveča uspešnost in izboljša odnos udeležencev do izobraževanja (Thongmak, 2021).

Zaradi številnih prednosti igrifikacije v izobraževanju, ki so jih pokazale raziskave, so jo kot tehnološko okrepljen trening za zaposlene uvedla tudi številna poznana podjetja v Ameriki in na Kitajskem, kot so Microsoft, Cisco, Google, Ford in Samsung (Vanduhe idr., 2020). Avtorji kot najpomembnejše mehanizme, ki spodbujajo motivacijo, udeležbo na izobraževanjih, zavzetost in sodelovanje, izpostavijo tudi njeno fleksibilnost, dostopnost, uporabo spretnosti kritičnega mišljenja in uresničitev zaželenih izidov (Vanduhe idr., 2020). V raziskavi o krepitvi namere zaposlenih za spletno vseživljenjsko učenje, v katero je bila vključena tudi igrifikacija, je avtorica potrdila vpliv igrifikacije v kontekstu spletnega vseživljenjskega učenja (Thongmak, 2021). Na podlagi rezultatov je predlagala, da bi moral spletni sistem učenja za zaposlene nujno vključevati tudi elemente igre, kot so lestvice, točke, povratna informacija, virtualne dobrine, trofeje, izzivi in značke. Z dodajanjem teh elementov igre in podporo organizacije bi lahko okrepili notranjo motivacijo zaposlenih, ki vpliva na sprejemanje vseživljenjskega učenja (Thongmak, 2021).

V eni od raziskav je avtor Su razvil tako imenovan »Gamification Software Engineering Education Learning System« ali GSEELS in med drugim raziskoval vpliv igrifikacije na akademsko uspešnost. Rezultati so pokazali, da je dobro oblikovan GSEELS izboljšal motivacijo za učenje in tudi uspešnost (Thongmak, 2021). Raziskovalci pa so preučevali tudi

vpliv igrifikacije na aktivnosti (iskanje pomoči, pomoč drugim in preje-manje pomoči) v spletni sodelovalni platformi. Ugotovili so, da je imela igrifikacija pozitiven vpliv na vključenost v sodelovalno vedenje, kot je postavljanje vprašanj in pomoč drugim (Thongmak, 2021). Tudi drugi raziskovalci so ugotovili podobno, in sicer da igrifikacija poveča sodelo-vanje zaposlenih v spletnih učnih sistemih (Mostafa in Elbarawy, 2018).

Podjetje TalentLMS je s pomočjo vprašalnika za zaposlene naredilo primerjavo med izobraževanjem, v katerem so uporabili igrifikacijo, in klasičnim izobraževanjem, ki ni vsebovalo elementov igre. Zaposlene so vprašali, kako so se počutili med treningom, pri čemer so pri klasičnem izobraževanju poročali, da se jih je 62 % počutilo motivirane, 31 % pa se jih je dolgočasilo in so se počutili neproduktivne. O izobraževanju z igrifikacijo pa je kar 83 % zaposlenih poročalo, da so bili motivirani za učenje, dolgočas pa je občutilo le 10 % zaposlenih (Apostolopoulos, 2019). Zaključili so, da je torej igrifikacija tista, ki povzroči, da so za-posleni bolj zavzeti za izobraževanje, bolj motivirani in se hkrati poču-tijo bolj produktivne (Apostolopoulos, 2019). Tudi drugi raziskovalci potrjujejo, da so si v primerjavi s klasičnim izobraževanjem udeleženci v izobraževanju z igrifikacijo zapomnili več in pridobljeno znanje tudi pogosteje uporabili (Grünewald idr., 2019).

Kljub pogosti rabi v praksi pa nekateri raziskovalci opozarjajo, da metoda še ni dovolj raziskana (Landers idr., 2019). Opozarjajo, da je igrifikacija v izobraževanju bolj učinkovita, kadar imajo udeleženci predhodne izkušnje z igrami in pozitivna stališča do njih. Ugotovili so, da se moški raje srečujejo z elementi igre, ki poudarjajo tekmovanje in dosežke, ženske pa imajo raje elemente socialne interakcije (Landers idr., 2019). Učinkovitost izobraževanja z igrifikacijo je lahko nižja pri starejših zaposlenih, saj uporabo IKT-orodij pogosteje zaznavajo kot za-pleteno (Landers idr., 2019).

In ali igrifikacija res deluje? Učinki igrifikacije so pozitivni, vendar so odvisni od konteksta uporabe. Najpogosteje igrifikacijo prenašamo v izobraževalno okolje in učenje zaposlenih, kjer so vse raziskave poro-čale o pretežno pozitivnih učnih izidih (Hamari idr., 2014) – povečana motivacija in zavzetost za učne naloge pri zaposlenih ter užitek, ki ga pri tem doživljajo. Nekatere raziskave pa so opozorile tudi na nekatere

negativne izide, ki jih ne smemo zanemariti. To sta povečana tekmovalnost med zaposlenimi ter težave pri evalvaciji nalog (Hamari idr., 2014).

Zgolj dokončanje nalog igrificiranega treninga, ob morebitni pomanjkljivi zasnovi ali implementaciji, ne sme biti merilo znanja, ki naj bi ga zaposleni pridobili (Vanduhe idr., 2020). Zato je koristno, da pridobljeno znanje preverimo tudi z dodatnimi preizkusi znanja (Vanduhe idr., 2020). Nekateri avtorji (Thongmak, 2021) pa so opozorili, da vpliv igrifikacije na notranjo motivacijo še ni dovolj raziskan in bi bile potrebne dodatne raziskave, da bi prišli do bolj jasnih empiričnih dokazov in zaključkov. Prav tako pa izpostavijo tudi potrebo po novih raziskavah, predvsem sistematično raziskovanje učinkovitosti posameznih elementov igrifikacije, na podlagi katerih se bodo lahko oblikovale bolj celostne in konkretne smernice za organizacije (Landers idr., 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen igrifikacije v izobraževanju je spodbujanje zaposlenih k učenju s pomočjo uporabe elementov igre, ki naredijo učenje bolj prijetno. To lahko vodi do boljših izidov, uspešnejšega treninga in hitrejšega učenja, saj so zaposleni motivirani za določeno vedenje, dalj časa izvajajo naloge in vztrajajo v dejavnostih (Bunchball, 2010). Ker igrifikacija aktivira notranjo motivacijo zaposlenih za vedenje, jo je primerno uporabiti takrat, kadar moramo zaposlene spodbuditi, da bodo v okviru izobraževanja vztrajali v določenih aktivnostih ter tako pridobili zanje in usvojili večšine (Bunchball, 2010).

V sedanjem času, ko je zaposlene pogosto težko motivirati, se igrifikacija lahko izkaže kot zelo uporabna metoda, vendar kljub njenim številnim prednostim premislimo, ali jo za namene našega izobraževanja res potrebujemo. Izobraževanje je lahko uspešno tudi brez uporabe igrifikacije, zato moramo predhodno analizirati, katere prednosti bi doprinesla uporaba igrifikacijskih elementov našemu izobraževanju (Grüneward idr., 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je primerna za vse zaposlene, vendar je pomembno, da pred uvedbo elementov igre v izobraževanje dobro poznamo ciljno populacijo. Pomembne so demografske informacije o sodelujočih (npr. starost, spol) ter njihova znanja in stališča o IKT. Tako lahko posamezne elemente igrifikacije pripravimo tako, da bodo imeli vsi enake možnosti za napredovanje in učenje, kar je tudi eden od ciljev v izobraževanju (Brown, 2020). Zato moramo vnaprej preveriti, ali so na primer tudi starejši zaposleni ustrezno usposobljeni za uporabo IKT-orođij, ki jih bomo uporabili v izobraževanju, in da pri zaposlenih ni prisoten odpor ali negativno stališče do uporabe iger v izobraževanju. Zaradi odraščanja s tehnologijo pa je generacija Y tista, za katero je uporaba izobraževanja z igrifikacijo najbolj primerna. Poleg tega so raziskave pokazale, da pripadniki generacije Y potrebujejo stalne in hitre povratne informacije, radi se soočajo z novimi izzivi in priložnostmi za napredek, uporaba novih tehnologij pa jim ne predstavlja večjih težav, zaradi česar je ta izobraževalna metoda zanje zelo ustrezna (Grünewald idr., 2019).

KAKO METODO IZVEDEMO?

- **Določimo namen izvedbe:** Najprej moramo določiti namen izvedbe izobraževanja z igrifikacijo; identificiramo, katere potrebe se pojavljajo oz. kaj je tisto, kar si želimo s pomočjo te metode izboljšati. Glede na to, kakšen bo naš cilj izobraževanja, bomo oblikovali najbolj smiselno strategijo za izobraževanje (Guido, 2019). V tem koraku je bistveno, da se vprašamo, zakaj želimo izobraževanje igrificirati, kaj želimo doseči ter kako bo igrifikacija prispevala k bolj učinkovitemu doseganju ciljev (Center za podporo poučevanju UM, 2020).
- **Osredotočimo se na izid:** Izobraževanje s pomočjo igrifikacije ne sme biti le zbiranje značk in točk, vendar je še posebej v delovnem okolju pomembno, da je igrifikacija le podpora, ki zaposlenim omogoča, da ostanejo zbrani in motivirani, da bodo dosegli želene izide. Zato je pomembno, da najprej sami razumemo, kako bomo vpeljali mehanizme igre, da bodo dobro umeščeni v doseganje izobraževalnih ciljev (Brown, 2020).

- **Spoznavanje in razumevanje naše ciljne populacije zaposlenih:** V tem koraku se moramo vprašati, kdo so naši udeleženci. Pomembni so tako demografski podatki, kot je starost zaposlenih, ki bodo vključeni v izobraževanje, kot tudi njihove značilnosti ter kaj radi počnejo (Center za podporo poučevanju UM, 2020). S pomočjo tega bomo izvedeli, s pomočjo katerih strategij igrifikacije bomo dosegli, da bodo zaposleni motivirani in zavzeti za izobraževanje (Joomun, 2018). Pri spoznavanju in razumevanju zaposlenih si lahko pomagamo z izvedbo fokusnih skupin (Joomun, 2018). Pomembno pa je tudi, da pred začetkom pridobimo soglasje zaposlenih za izvedbo izobraževanja z igrifikacijo (Grüneward idr., 2019).
- **Opredelimo učne in vedenjske cilje:** V skladu s potrebami za izobraževanje, ki smo jih ugotovili v prejšnjih korakih, v tem koraku določimo, katere koncepte in postopke želimo, da zaposleni usvojijo med izobraževanjem, ter katere veščine želimo, da razvijejo (Guido, 2019). Jasno moramo opredeliti, kakšni so izobraževalni cilji, ki jih želimo doseči. Na podlagi ciljev bomo vodili igrificirano izobraževanje in oblikovali takšne naloge, da bomo cilje lahko dosegli. Vprašamo se tudi, kako bomo merili uspeh zaposlenih, in določimo časovni okvir, koliko časa bo naše izobraževanje z igrifikacijo trajalo (Simpson in Jenkins, 2015).
- **Izberemo IKT-orodja ter postavimo pravila:** Namen igrifikacije v izobraževanju je, da spodbudi zaželena vedenja in pomaga zaposlenim, da dosežejo cilje. Če se odločimo, da bomo kot podporo izobraževanju z igrifikacijo uporabili IKT, je pomembno, da izberemo platformo, ki je jasna ter enostavna za razumevanje in uporabo. Pravila morajo biti jedrnata, saj lahko nepotrebne zapletenosti odvrnejo zaposlenega od uporabe (Brown, 2020). Vprašamo se tudi, s katerimi elementi igre bomo poskrbeli, da se bo uporabnik zabaval in ostal zavzet za učenje tudi na daljši rok (Simpson in Jenkins, 2015). Na tej točki povežemo nagrade z učnimi cilji. Pogosta praksa je povezovanje kviza z značko, saj ta prinese občutek, da smo nekaj dosegli, in pripravi udeleženca, da bo nadaljeval z naslednjim izzivom. Nagrade naj se med seboj razlikujejo, tako na primer za bolj zahtevne naloge ali na koncu vsake stopnje podelimo večjo nagrado, kot je npr. trofeja (Brown, 2020).

- **Določimo mehanizme partnerstva in tekmovanja:** V tem koraku se moramo odločiti, ali bomo spodbujali določeno mero tekmovalnosti med zaposlenimi s tem, da bomo uvedli tekmovanja, in jih tudi na takšen način poskušali motivirati, da bi bili čim boljše. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da tekmovanje ni motivirajoče za vse zaposlene (Brown, 2020). Vprašamo se tudi, ali želimo med zaposlenimi spodbujati sodelovanje, timsko delo, deljenje znanj in mentoriranje, ter vključimo ustrezne mehanizme, če se za to odločimo (Simpson in Jenkins, 2015).
- **Prilagodimo sistem nagrajevanja:** Udeleženci se razlikujejo, zato je pomembno, da pri dalj časa trajajočih izobraževanjih ne glede na to, ali so med najboljšimi ali najslabšimi, nagrajujemo vse. Tako bodo ostali motivirani za učenje, saj se bo igrificirana platforma prilagodila učnemu tempu vsakega od njih (Joomun, 2018). Zaradi različnosti udeležencev moramo vključiti tudi težje naloge, ki bodo tudi najboljšim predstavljale izziv. V tem koraku razmislimo tudi o različnih nagradah, na primer značkah. Za isto aktivnost lahko podeljujemo različne značke, kot so zlata, srebrna ali bronasta (Joomun, 2018). Pomembno je, da se tudi pri nagrajevanju osredotočamo na napredek in ne na napake. Tako se lahko odločimo, da bomo podeljevali tudi tako imenovane točke za izkušnje (*angl. experience points*), ki jih udeleženci prejmejo, ko rešijo nalogo, sodelujejo, rešijo kviz ipd. (Guido, 2019). Koristno je, da napredek tudi vidno prikažemo s pomočjo lestvic in grafov, ki bodo zaposlenim pokazali, koliko so že uspeli doseči na poti k cilju in kaj jih še čaka (Brown, 2020).
- **Poskrbimo za povratno informacijo:** Da bodo zaposleni ostali zavzeti in motivirani za uporabo, je pomembno, da dobivajo pogosto in konstruktivno povratno informacijo o svojem napredku. Če uporabljamo aplikacijo, naj jih ta spodbuja s čestitkami in daje nasvete, kako lahko dosežejo še boljši rezultat (Brown, 2020). Poleg tega je za zaposlene koristno, da dobijo povratno informacijo tudi s strani vodje izobraževanja.

PRIMER UPORABE METODE

Eno najpogosteje uporabljenih spletnih orodij za podporo izobraževanja z uporabo igrifikacije je Moodle, poleg tega pa so pogosto v uporabi tudi platforme BadgeOS, Kahoot, Duolingo, FlipQuiz in Goalbook (Vanduhe idr., 2020). Moodle je e-okolje, ki z različnimi možnostmi uporabe ponuja številne možnosti za izobraževanje. V e-okolju Moodle je možno oblikovati igrificirane module za trening s pomočjo dodajanja elementov igre. Poleg tega pa Moodle omogoča tudi vgradnjo drugih orodij, kot so Educaplay, H5P in Edpuzzle, s pomočjo katerih lahko izobraževanje še bolj igrificiramo in popestrimo (Center za podporo poučevanju UM, 2020).

Moodle nam ponuja različne možnosti, kako lahko izobraževanje igrificiramo. Omogoča, da za zaposlene pripravimo kvize, za katere so jim dodeljene točke, zaposlenim lahko podelimo značke po končanih aktivnostih, izpolnjujejo lahko časovno omejene ter stopenjsko zasnovane aktivnosti, izobraževalne vsebine pa je možno povezati s pomočjo pripovedi (Center za podporo poučevanju UM, 2020). Poleg tega lahko rezultate udeležencev prikazemo tudi na lestvicah uspeha ter imamo možnost uvedbe skupinskih ali individualnih tekmovanj med zaposlenimi. S pomočjo Moodla pa lahko zaposleni med seboj sodelujejo ter so v interakciji tudi z vodjo izobraževanja (Center za podporo poučevanju UM, 2020).

Tudi nekateri avtorji so v svoji raziskavi uporabili Moodle, pri čemer so kot elemente igre med izobraževanjem uporabili značke, lestvice in točke (Vanduhe idr., 2020). Ugotovili so, da so bili udeleženci zadovoljni z uporabo, poleg tega pa se je takšen način izobraževanja izkazal za uporabnega in uspešnega. Točke, ki so jih uporabili kot virtualno nagrado, motivirajo zaposlene in uravnavajo njihovo vedenje (Vanduhe idr., 2020). Točke podeljujemo za opravljene naloge in s tem spodbudimo udeležence k nadaljnjemu učenju, saj ti spoznajo, da bodo nagrajeni s še več točkami, če bodo za učenje porabili več časa in truda (Center za podporo poučevanju UM, 2020). S pomočjo točk dobi zaposleni takojšnjo povratno informacijo o svoji uspešnosti. Tudi vodja izobraževanja lahko s pomočjo pregleda nad točkami spremlja delo zaposlenih, presoja, ali se cilji izobraževanja dosegajo, ali je potek ustrezen ter se z zaposlenimi pogovori o njihovem napredku. Točke pa predstavljajo dodatno motivacijo za učenje tudi zato, ker lahko zaposlenemu omogočajo odklepanje težjih izzivov in vsebin, ki

ostajajo zaklenjeni, dokler zaposleni ne zbere dovolj točk, da bi jih odklenil (Center za podporo poučevanju UM, 2020).

V izobraževanje lahko uvedemo tudi stopnje, po katerih zaposleni s časom in pridobljenim znanjem napreduje, saj se njihova zahtevnost stopnjuje. Stopnja zaposlenemu poda bolj poglobljeno povratno informacijo o njegovem delu, ko jo zaključi, ter ponuja povzetek ključnih znanj, ki jih je pridobil z dokončanjem stopnje. V e-okolju Moodle lahko del izobraževalne enote obarvamo tekmovalno tako, da posebej za ta del ustvarimo lestvice dosežkov (Center za podporo poučevanju UM, 2020). Te bodo zaposlene spodbudile, da bodo poskušali osvojiti čim več točk in bodo tako uvrščeni višje na lestvici.

Kot primer lahko izvajalec za zaposlene na Moodle naloži zanimive članke ali gradivo, ki ga morajo pregledati, preden začnejo z reševanjem naloge, za katero bodo prejeli točke. Izvajalec mora navesti tudi jasna navodila in informacije o tem, kako bo zaposleni lahko osvojil določeno nagrado, kaj se pri nalogah od njega pričakuje in kakšno znanje bo pridobil v določenem poglavju (Center za podporo poučevanju UM, 2020). Stopnje lahko uporabimo tako, da od zaposlenega pred začetkom novega sklopa zahtevamo, da obnovi svoje predznanje, ki bo za naslednji sklop pomembno. Predznanje aktiviramo s kratkim povzetkom pomembnih že osvojenih vsebin, nato pa zaposlenega čaka naloga, ki preveri njegovo znanje. Če je uspešen, lahko nadaljuje z naslednjo stopnjo (Center za podporo poučevanju UM, 2020).

VLOGA PSIHologa

Pri izvedbi izobraževanja z igrifikacijo lahko psiholog sodeluje pri več korakih izvedbe. Pomembno je, da metodo dobro pozna ter s pomočjo svojega znanja o prednostih in pomanjkljivostih metode v vlogi svetovalca že na začetku vodstvu pomaga presoditi, ali je uvedba igrifikacije v izobraževanje za potrebe organizacije in zaposlenih sploh smiselna. Zavedati se mora, katere so omejitve igrifikacije v izobraževanju in glede na te presodi, ali bo izobraževanju v primeru uvedbe prinesla dovolj veliko dodatno vrednost.

Vloga psihologa je, da kot opazovalec prepozna kontekst, v katerem je primerno, da se to metodo uporabi. Vodstvu v vlogi izobraževalca

predstavi prednosti metode in opozori tudi na omejitve, kot je možnost velike tekmovalnosti med zaposlenimi. Med izvedbo mora psiholog delovati kot raziskovalec in spremljati, ali morda res prihaja do prevelike tekmovalnosti, nakar tudi ustrezno ukrepa. Paziti mora, da delovno okolje ne bo postalo preveč tekmovalno, da se bo v organizaciji ohranjala dobra klima in med zaposlenimi izobraževanje ne bo povzročalo negativnih čustev zaradi morebitnih slabših rezultatov.

Psiholog lahko sodeluje pri opredelitvi izobraževalnih ciljev in namenu izvedbe igrifikacije v izobraževanju tako, da analizira trenutno stanje v organizaciji in ugotovi, katere so izobraževalne potrebe organizacije in zaposlenih. Razumeti mora različne elemente igrifikacije in jih znati smiselno vpeljati pri zasnovi izobraževanja na podlagi zastavljenih ciljev ter pri tem upoštevati tudi ciljno skupino zaposlenih. Pri koraku spoznavanja in razumevanja ciljne skupine lahko psiholog pomaga opredeliti značilnosti zaposlenih tako, da pridobi informacije z izvedbo fokusne skupine. Psiholog lahko udeležence seznaní s potekom izvedbe izobraževanja z igrifikacijo in od njih pridobi soglasje za sodelovanje.

Pomembno je, da psiholog upošteva različnost udeležencev tako, da bodo vsi motivirani za učenje, da bodo nagrajeni v skladu z njihovim napredkom in da bodo naloge različnih težavnosti. Poleg tega preveri, ali so za vse zaposlene pogoji igrificiranega izobraževanja enaki, da so pravila jasna in IKT-orodja razumljiva za uporabo.

Pri določanju mehanizmov partnerstva pa je psiholog tisti, ki bo znal med zaposlenimi spodbujati sodelovanje in timsko delo. Psiholog mora poudariti tudi pomembnost povratnih informacij za udeležence, saj se zaveda njihove pomembnosti za napredek in motivacijo. Med izobraževanjem psiholog spremlja potek in ocenjuje napredek zaposlenih ter v skladu z ugotovitvami uvede morebitne spremembe. Pri merjenju pa ne sme pozabiti tudi na zadovoljstvo zaposlenih ter mora upoštevati morebitne povratne informacije in predloge za izboljšanje uporabniške izkušnje.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Svet iger je pogosto tekmovalen in podobno lahko tudi pri igrifikaciji v izobraževanju pride do pretirane tekmovalnosti med zaposlenimi, kar lahko izniči prvotni namen izobraževanja z igrifikacijo. Tako moramo

paziti, da ne bo zaradi tekmovalnosti in želje zaposlenih po čim boljšem rezultatu izobraževanje preraslo le v zbiranje značk in točk (Brown, 2020). Tekmovalnost je do neke mere dobra, saj spodbudi zaposlene, da vložijo več truda in bolj stremijo k doseganju ciljev. Vendar se moramo zavedati, da tekmovanje ni motivirajoče za vse zaposlene (Brown, 2020).

Zaradi razlik v osebnostnih lastnostih, izkušnjah in stališčih lahko udeleženci pri prikazu svojih rezultatov na lestvicah odreagirajo različno; za nekatere taki prikazi ne bodo delovali spodbudno in motivirajoče (Joomun, 2018). Paziti moramo, da se predvsem pri tistih, ki bodo v izobraževanju nekoliko manj uspešni, ne bodo začela pojavljati neprijetna čustva zaradi slabših rezultatov in posledično ne bodo več motivirani za vlaganje truda in izvajanje nalog. Po drugi strani pa je pomembno, da so med nalogami tudi težje, ki bodo v izziv tudi bolj uspešnim zaposlenim, da bodo tudi oni ostali motivirani. Igrifikacija mora biti zasnovana premišljeno, saj morajo biti pravila in pogoji enaki za vse. Tako morajo na primer za izpolnjeno nalogo vsi dobiti enako število točk, na voljo morajo imeti enako časovno obdobje za reševanje in na začetku morajo začeti z iste pozicije, saj bomo v nasprotnem primeru diskriminirali med zaposlenimi (Brown, 2020).

V primeru slabe zasnove igrifikacije v izobraževanju, izbire neprimer-
nih IKT-orodij ali nejasnih navodil je lahko omejitvev tudi to, da bo preve-
lika kompleksnost zaposlene odvrnila od uporabe (Brown, 2020). V upo-
rabi so številne igrificirane platforme za trening zaposlenih, vendar so se
v študijah nekatere od njih izkazale za neučinkovite. Predvsem niso bile
dovolj fleksibilne in prilagodljive potrebam ali pa niso bile namenjene le
za potrebe kakovostnega izobraževanja (Vanduhe idr., 2020). Glede na
ciljno skupino zaposlenih pa moramo izbrati nagrade, ki bodo za zapo-
slene privlačne, saj v nasprotnem primeru ne bodo motivirani (Center
za podporo poučevanju UM, 2020).

LITERATURA

- Apostolopoulos, A. (2019). *The 2019 gamification at work survey*. TalentLMS.
<https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>
- Brown, D. (2020). *Gamification steps*. Microlearning blog. <https://www.edapp.com/blog/gamification-steps/>

- Bunchball (2010). *Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior* [poročilo]. Bunchball. <http://jndglobal.com/wp-content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf>
- Center za podporo poučevanju UM. (2020). *Igrifikacija strokovna podlaga*. Univerza v Mariboru. https://didakt.um.si/oprojektu/projektneaktivnosti/Documents/Igrifikacija_januar2020_final.pdf
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. in Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. V A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, in I. Hammouda (ur.), *MindTrek 2011* (str. 9–15). ACM.
- Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G. in Angelova, G. (2015). Gamification in education: A systematic mapping study. *Journal of Educational Technology & Society*, 18(3), 75–88. <http://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.18.3.75>
- Grünewald, H., Kneip, P. in Kozica, A. (2019). The use of gamification in workplace learning to encourage employee motivation and engagement. V V. Hammler Kenon in S. Vasant Palse (ur.), *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* (str. 557–575). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119227793.ch29>
- Guido, M. (2019). *5 easy steps for gamification in education*. <https://www.prodigygame.com/main-en/blog/gamification-in-education/>
- Hamari, J., Koivisto, J. in Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification [prispevek na konferenci]. V *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 3025–3034). IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hladnik, A. (2016). *Igrifikacija kot nov način izboljševanja pedagoškega procesa* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=83974>
- Joomun, N. (2018). *5 steps to achieving successful gamification*. <https://knowledgeone.ca/reussir-votre-ludification-en-5-etapes/>
- Kim B. (2015). The popularity of gamification in the mobile and social era. *Library Technology Reports*, 51(2), 5–9.
- Landers, R. N., Auer, E. M., Helms, A., Marin, S. in Armstrong, M. B. (2019). Gamification of adult learning: Gamifying employee training and development. V R. N. Landers (ur.), *Cambridge handbook of technology and employee behavior* (str. 271–295). Cambridge University Press.
- Mostafa, L. in Elbarawy, A. M. (2018). Enhance job candidate learning path using gamification. V *28th International Conference on Computer Theory and Applications Conference Proceedings* (str. 88–93). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCTA45985.2018.9499189>
- Simpson, P. in Jenkins, P. (2015). *Gamification and human resources: An overview*. Brighton Business School. https://www.brighton.ac.uk/_pdf/research/crome/gamification-and-hr-overview-january-2015.pdf

- Stiegler, A. in Zimmermann, G. (2015). Gamification and accessibility. V J. Zhou in G. Salvendy (ur.), *Human aspects of IT for the aged population. Design for aging* (str. 145–154). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20892-3>
- Thongmak, M. (2021). A model for enhancing employees' lifelong learning intention online. *Learning and Motivation*, 75, 101733. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2021.101733>
- Vanduhe, V. Z., Nat, M. in Hasan, H. F. (2020). Continuance intentions to use gamification for training in higher education: integrating the technology acceptance model (TAM), social motivation, and task technology fit (TTF). *IEEE Access*, 8, 21473–21484. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2966179>

GAMIFICATION IN EDUCATION

Gamification in education is a method in which game-like elements are used in an educational context. People perceive these elements as fun, and therefore if we include them into our educational program the employees will be more engaged in the activities and learning. These elements motivate people to spend more time completing tasks, which leads to faster learning. Some of the elements which improve learning results by motivating employees to learn, practice and complete exercises are the use of points, badges, levels, virtual goods and competitions. Because of its numerous advantages, gamification has become an important tool in many organizations. Gamification in education improves the learning process and results in faster and more reliable knowledge consumption. Another important benefit is that by drawing on elements from games gamification makes learning more interesting for the employees. In this context rewards are those elements which reinforce an employee's positive behaviours, so that they are prepared to spend more time on training. When an employee completes a task they experience a feeling of success, which triggers internal motivation that is connected to a greater readiness to solve new challenges. Nowadays e-learning and different technologies simplify the use of gamification in education. Whenever employees are interacting with a gamified educational program, they receive immediate feedback on their performance and are guided step-by-step to achieve their next goal. A convincing and interesting gamified experience will have an effect on the focal individual's emotions, and will show them which activities they have to complete to be the most successful in reaching their next goal.

Marko Šopar

IGRIFIKACIJA PRI RAZVOJU ZAPOSLENIH

»Uporaba igrifikacije na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih še ni dobro raziskana, različni avtorji pa poudarjajo, da bo za celostno razumevanje treba opraviti še vrsto raziskav. Kljub temu na podlagi trenutno dostopne literature verjamem, da je potencial igrifikacije velik ter da se jo lahko s premišljeno zasnovo in implementacijo uspešno uporablja za učinkovitejše in hkrati tudi zaposlenim zanimivejše izobraževanje.«

Igrifikacija (angl. *gamification*) je uporaba mehanik, elementov in načel, ki so značilni za igre, zunaj konteksta iger (Grünwald idr., 2019). Na podlagi teorije igrificiranega učenja (Landers, 2014) igrifikacija na učenje vpliva prek dveh procesov. V obeh primerih na uspešnost učenja vpliva posredno, in sicer z vplivanjem na vedenje in stališča, povezana z učenjem. V prvem primeru z igrifikacijo na tak ali drugačen način izboljšamo kakovost že obstoječih navodil. V drugem primeru z igrifikacijo vplivamo na izražanje vedenja oz. vzpostavitev pozitivnega stališča do učenja, kar bo privedlo do večje uspešnosti učenja. Glavna prednost igrificiranega okolja je pogosto to, da so zaposleni pripravljani dlje časa izvajati tudi ponavljajoče se, rutinske naloge ter naloge, pri katerih se pogosto soočajo z napakami in neuspehi, kar omogoča hitrejše učenje (Grünwald idr., 2019). Igrifikacijo lahko v delovnih organizacijah uporabljamo na več področjih. To poglavje je osredotočeno na področji izobraževanja in razvoja zaposlenih ter na to, kako oz. ali sploh lahko z igrifikacijo zaposlene spodbudimo, da postanejo proaktivni iskalci novih znanj, ki samoiniciativno iščejo in izkoriščajo možnosti za osebni razvoj.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Igrifikacijo je leta 2002 prvi poimenoval britanski programer Nick Pelling pri opisu uporabniškega vmesnika, zasnovanega po načelih iger, za opravljanje elektronskih transakcij, ki bi tako postale hitre in zabavne (Pelling, 2011). Popularnost koncepta je v naslednjih letih narasla in leta 2013 je bila igrifikacija eden od najpopularnejših pojmov v podjetništvu, avtorji pa so napovedovali, da bo do leta 2015 kar 40 % od 1000 največjih organizacij v svojih dejavnostih uporabljalo igrifikacijske strategije (Simpson in Jenkins, 2015). Kmalu zatem je pričela navdušenost nad igrifikacijo pojenjati, vendar ne zato, ker igrifikacija ne bi imela koristi, ampak zato, ker je večina delovnih organizacij ne implementira pravilno (Simpson in Jenkins, 2015). Zadnji podatki sicer kažejo, da je metoda igrifikacije ponovno v vzponu, saj je podjetje Markets and Markets vrednost trga igrifikacije v letu 2020 ocenilo na 9,1 milijarde dolarjev, poleg tega pa ocenjuje, da se bo do leta 2025 vrednost trga povečala na 30,7 milijarde dolarjev (Markets and Markets, 2020).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Kljub popularnosti koncepta je količina strokovne literature in predvsem znanstvenih raziskav o uporabi igrifikacije na področju izobraževanju zaposlenih razmeroma omejena. V eni od raziskav o uporabi elementov igre so bili udeleženci v igrificirani različici s treningom bolj zadovoljni kot v neigrificirani različici (Armstrong in Landers, 2017), poleg tega, da je trening ob uporabi igrifikacije učinkovitejši kot v pogojih brez igrifikacije, pa je bila višja tudi raven uporabnikovega zadovoljstva s treningom (Caixado, 2019).

Ugotovitve o zadovoljstvu uporabnikov so sicer eden od argumentov za uporabo te metode, vendar še zdaleč ne zadosten. Toda raziskave poleg pozitivnih učinkov na zadovoljstvo kažejo tudi na možnost povečane uspešnosti učenja oz. treninga. Uporabniki si npr. zapomnijo več in hkrati več pridobljenega znanja tudi uporabljajo, če je bila pri treningu uporabljena igrifikacija (Brull idr. 2017, v Grünwald idr., 2019). Čeprav uporaba igrifikacije ni vedno neposreden dejavnik za izboljšanje veščine,

v večini primerov pomembno vpliva na raven motivacije udeležencev za pridobivanje teh veščin (Grünewald idr., 2019), dodajanje elementov igre pa predvsem poveča čas, ki ga uporabnik porabi za trening, s čimer se lahko posledično izboljša tudi uspešnost treninga (Landers, 2014). V številnih raziskavah o uporabi igrifikacije v izobraževalnih kontekstih se je motiviranost udeležencev za učenje pozitivno povezovala z njihovo dejansko angažiranostjo pri učenju (pregled v Larson, 2020).

Igrifikacija je kot moderator najučinkovitejša, ko element igre spodbuja vedenje oz. stališče, ki bo izboljšalo uspešnost učenja skozi izboljšanje učnih materialov (npr. z vključitvijo zgodbe oz. narativa za povečanje motivacije in zavzetosti: Landers idr., 2019). Pri dodajanju elementov igre moramo biti zato pozorni, da dodani element dejansko vpliva na vedenje oz. stališče, ki naj bi izboljšalo uspešnost učenja. Prav tako moramo biti pozorni, da je učni material kakovosten, saj v nasprotnem primeru tudi povečana motivacija za učenje ne bo izboljšala uspešnosti treninga.

Na vedenje in stališča ter izboljšanje uspešnosti učenja vpliva npr. učinkovita integracija točk, značk in lestvic v zasnovi treningov. Z njimi lahko izboljšamo motivacijo za učenje in njegovo uspešnost, vendar morajo biti cilji za pridobivanje točk in značk previdno izbrani (Armstrong in Landers, 2017). V tem primeru uporaba točk, značk in lestvic prispeva k večji zavzetosti pri učenju, višji ravni prisotnosti in sodelovanja na izobraževalnih ter zmanjšanju razlike v dosežkih med najuspešnejšimi in najmanj uspešnimi uporabniki. V primerjavi z drugimi učnimi sistemi je zato igrificirano učenje bolj motivirajoče in zanimivo. Hkrati pa uporaba socialnih elementov močno podaljša čas vztrajanja v izobraževalnem tečaju in število pridobljenih točk (pregled v: Larson, 2020) – pri tem lahko uporabimo npr. lestvice, ki beležijo in prikazujejo trenutno raven izvajanja in dosežke v primerjavi z drugimi »igralci« (Grünewald idr., 2019).

Tudi pri rabi ostalih elementov, kot so uporaba izzivov, oblikovanje zgodbe, povečanje vpetosti v (učno) okolje, prikaz napredka, misij in avatarjev, so se kazali pozitivni učinki, vendar pa so bili ti elementi večinoma uporabljeni v kombinaciji z drugimi (predvsem s točkami in lestvicami), kar omejuje možnost zaključevanja o njihovih neposrednih pozitivnih učinkih (Armstrong in Landers, 2017; Landers idr., 2019).

Pri implementaciji moramo biti pozorni na to, kako bomo uporabo metode prilagodili ciljni skupini, saj raziskovalci ugotavljajo, da pri

učinkovitosti igrifikacije prihaja do nekaterih razlik glede na značilnosti uporabnikov. Igrifikacija je tako učinkovitejša pri zvišanju uspešnosti učenja pri uporabnikih z več izkušnjami z igrami in pozitivnimi stališči do iger, medtem ko je pri uporabnikih z malo izkušnjami z igrami in negativnimi stališči do iger uspešnost učenja manjša (Landers idr., 2019).

Spol in starost z učinkovitostjo igrifikacije nista neposredno povezana, sta pa povezana z drugimi psihološkimi konstrukti, ki vplivajo na učinkovitost igrifikacije. Pri starejših uporabnikih je tako učinkovitost igrifikacije lahko nižja predvsem zaradi tega, ker igrificirano obliko izobraževanja večkrat zaznavajo kot bolj zapleteno v primerjavi z neigrificiranimi oblikami (Landers idr., 2019), pri starejših zaposlenih pa je lahko pri uporabi igrifikacije prisotna tudi napetost zaradi slabšega poznavanja tehnologije (Larson, 2020). Spol se povezuje s preferencami različnih elementov iger – moški so v povprečju bolj motivirani z elementi, ki poudarjajo dosežke in tekmovanje, medtem ko ženske v povprečju elementi tekmovanja motivirajo najmanj, najbolj pa elementi socialne interakcije. Kljub razlikam v preferencah je v splošnem odnos do igrifikacije pri obeh spolih pozitiven (pregled v Landers idr., 2019 in Larson, 2020).

Na uspešnost igrifikacijskih strategij vplivajo tudi situacijski in kontekstualni dejavniki (Landers idr., 2019), med njimi pozitiven odnos do igrifikacije s strani vodje, podpora s strani vodje in strinjanje zaposlenih za uporabo igrifikacije. Igrifikacijske strategije lahko sicer razmeroma dobro prilagajamo specifičnim okoljem, kontekstom in uporabnikom, kar je po eni strani velika prednost, po drugi strani pa tudi pomembna omejitev, saj je preprosto kopiranje igrifikacijskih strategij drugih delovnih organizacij le redko učinkovito – zaradi pomanjkljive zasnove je po nekaterih izsledkih neuspešnih kar 80 % poskusov vpeljave igrifikacijskih strategij (Larson, 2020).

Čeprav velik delež poskusov implementacije igrifikacijskih strategij ne dosega zastavljenih ciljev, pa je nekaj delovnih organizacij z uporabo igrifikacije na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih doseglo opazne uspehe. Med najbolj odmevne organizacije, ki so uspešno vpele igrifikacijo, lahko uvrstimo podjetje McDonald's. To je za treniranje zaposlenih v uporabi novega sistema plačevanja in naročanja uporabilo izobraževalni program, ki je vključeval izzive, točke, merjenje časa in povratno informacijo. S pomočjo tega sistema so lahko zaposleni vadili

v varnem okolju, posledično pa so s hitrejšim upravljanjem naročil pomembno povečali promet (Grünewald idr., 2019).

Podjetji SAP in InMobi sta v sodelovanju s podjetjem MindTickle npr. uspešno implementirali igrifikacijo v proces organizacijskega uglaševanja (glej tudi poglavje Spletno organizacijsko uglaševanje). V podjetju SAP se je z uporabo lestvic, točk in značk za 75 % povečalo znanje novih zaposlenih o vrednotah in produktih podjetja, poleg tega pa so uporabniki to znanje pridobili veliko hitreje ter s tem za 70 % znižali čas, potreben za interni coaching, in za 60 % znižali administrativne stroške. Podobno so tudi v podjetju InMobi prek spletne platforme z uporabo značk, točk in nagrad za najboljše dosežke uspeli pospešiti uvajalno izobraževanje novih zaposlenih (Grünewald idr., 2019). V klicnem centru podjetja LiveOps so za zaposlene prek spletne platforme uvedli pridobivanje značk in točk, s čimer so želeli zaposlene spodbuditi h krajšim klicem in uspešnejšemu zaključevanju prodaj. Že v prvem tednu se je za uporabo platforme odločilo 80 % zaposlenih, pri katerih se je v primerjavi z drugimi zaposlenimi učinkovitost povečala za 23 %, zadovoljstvo strank pa za 9 % (Grünewald idr., 2019).

Eno od najuspešnejših vpeljav igrifikacije predstavlja vodstvena akademija podjetja Deloitte (Leadership Academy). Ta spletna učna platforma vključuje misije, značke in lestvice, zaposleni pa lahko izbirajo med tremi vrstami vsebin (videi, poglobljeni tečajji ter kvizi in testi za samoocenjevanje). Poleg tega so uporabniki na platformi spodbujeni k interakciji z drugimi zaposlenimi in grajenju skupnosti (Grünewald idr., 2019). Uporabniki lahko pridobljene značke in nagrade delijo tudi na straneh, kot je LinkedIn. Huang in Soman (2013, v Larson, 2020) poročata, da se je ob uvedbi igrifikacije število tedenskih uporabnikov platforme povečalo za 40 %, zvišal pa se je tudi odstotek dokončanih tečajev.

Kljub nekaj obetavnim raziskavam in relativno prepričljivim študijam primerov pa avtorji zaključujejo, da bi za jasnejše zaključke o učinkovitosti oz. uporabnosti igrifikacije na področju razvoja kadrov potrebovali več empiričnih raziskav (Grünewald idr., 2019). Pri tem bi se raziskovalci morali osredotočiti predvsem na sistematično preverjanje učinkov posameznih elementov in tudi kombinacij različnih elementov v različnih kontekstih ter s tem postopoma oblikovati praktično, znanstveno in predvsem celovito razumevanje igrifikacije (Landers, 2014). S pomočjo

tovrstnih ugotovitev bi delovne organizacije pridobile jasnejše smernice za zasnovo in implementacijo igrifikacijskih strategij ter posledično uspešneje in pogosteje vpeljevale igrifikacijo v svoje delovne procese. Vendar pa so za delovne organizacije poleg dokazov o učinkoviti implementaciji metode v podobnih delovnih organizacijah pomembni predvsem dokazi o finančni smiselnosti takšne investicije (Larson, 2020). Ravno omejeni dokazi o učinkovitosti (in finančni koristi) te metode pa ohranjajo zadržanost delovnih organizacij do poskusov implementacije, kar posledično onemogoča pridobivanje več empiričnih dokazov.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Igrifikacijo se na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih uporablja predvsem za spodbujanje vedenj in/ali stališč, ki vplivajo na uspešnost učenja oz. treninga. Največkrat se tako z igrifikacijo poskuša povečati motivacijo zaposlenih za vztrajanje v izobraževanju ali pa s takojšnjimi povratnimi informacijami in pozitivnim ojačevanjem povečati pogostost zelenih vedenj. Z uporabo igrifikacije v kadrovanju lahko delujemo v smeri doseganja zastavljenih ciljev delovne organizacije in posameznega zaposlenega (Landers idr., 2019).

Poseben potencial za uporabo igrifikacije je na področju e-izobraževanja. Vedno več organizacij namreč zaposlenim ponuja spletne platforme z zbirkami izobraževanj na daljavo, pri čemer praviloma le majhen delež zaposlenih izobraževanja tudi zaključí oz. platformo uporablja pogosto. Z uporabo igrifikacije bi lahko delovne organizacije znatno povečale vztrajanje v izobraževanjih in pogostost uporabe platform. Poleg tega takšne digitalne platforme omogočajo preprosto analiziranje vedenja zaposlenega, kar se lahko uporabi za prilagajanje izobraževalnega programa posameznim zaposlenim (Grünewald idr., 2019).

Ne glede na potencial igrifikacije pa moramo biti pred odločitvijo za uporabo prepričani, ali je ta metoda sploh potrebna. Če namreč izobraževanje oz. sistem izobraževanj že deluje dobro, lahko s prisilno uporabo igrifikacije naredimo več škode kot koristi (Landers idr., 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Kot kažejo raziskave, je metoda primerna za vse skupine zaposlenih, pri čemer je treba biti pozoren, da pri zasnovi upoštevamo ugotovitve o razlikah v preferencah uporabljenih elementov glede na spol. Poleg tega se je treba pred uporabo pri starejših zaposlenih prepričati, ali je potek izobraževanja kljub igrifikaciji še vedno dovolj razumljiv in ali so, v primeru uporabe digitalnih orodij, uporabniki primerno informacijsko pismeni. Ne glede na to je uporaba igrifikacije najbolj primerna za mlajše zaposlene (milenijce), saj naj bi bili ti še posebej odprti za nove tehnologije in drugačne načine učenja, poleg tega pa pogosto iščejo nove izzive, povratne informacije in priložnosti za razvoj (Grünewald idr., 2019).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za učinkovito rabo metode je bolj kot ideja pomembna dobra implementacija (Simpson in Jenkins, 2015), zato je potrebno dobro poznavanje konceptov igre oz. predvsem oblikovanja iger. Za implementacijo igrifikacije lahko zato sledimo modelu 9P:

- **Določimo namen** (angl. *purpose*)
Kaj je namen uporabe izobraževanja? Kaj želi organizacija s tem izobraževanjem doseči in kako lahko igrifikacija prispeva k učinkovitejšemu doseganju zastavljenih ciljev? Kako bodo usklajeni cilji posameznika in organizacije? Kaj so misije, pravila, izzivi?
- **Določimo osebne motive uporabnikov** (angl. *personal motivation*)
Kako bomo dosegli, da bo uporabnik notranje motiviran? Kako bodo aktivnosti zanj smiselne? Bomo uporabili sistem nagrajevanja (točke, značke, lestvice)?
- **Določimo način in kriterije izvedbe** (angl. *performance*)
Kaj je uspešna izvedba? Želimo spremeniti vedenje, trenirati novo veščino ali spodbujati mojstrstvo? Kako bomo uporabniku podali povratno informacijo, da bodo vedeli, ali je njihova izvedba uspešna?
- **Določimo način napredovanja** (angl. *progression*)
Kako bomo zagotovili, da bodo vsebine uporabniku predstavljale izziv? Kako se bo stopnjevala težavnost? Kako se bo povečevala možnost izbiranja med več vsebinami?

- **Dodajmo mehanizme za spodbujanje udeležnosti uporabnika** (angl. *participation*)
Kako bomo povečali uporabnikovo kratkoročno in dolgoročno za-zvetost? Kako bomo poskrbeli, da se bo uporabnik zabaval?
- **Določimo mehanizme za spodbujanje partnerstva** (angl. *partnerships*)
Ali moramo vključiti mehanizme za spodbujanje sodelovanja in timske-ga dela? Želimo spodbujati deljenje znanj, mentoriranje in grajenje sku-pnosti? Ali je določena mera tekmovalnosti med uporabniki zaželeno?
- **Določimo mehanizme za izkoriščanje potenciala zaposlenih** (angl. *potential*)
Kako bomo izkoristili uporabnikov potencial z vidika izvedbe, ustvar-jalnosti in inovativnosti? Ali lahko oblikujemo okolje, v katerem bodo uporabniki lahko razmišljali zunaj okvirjev?
- **Opredelimo profil igralca** (angl. *player*)
Ali lahko uporabniki uporabljajo avatarje oz. prevzemajo posebne vloge? Kakšna je demografska struktura naših uporabnikov? Kaj so njihovi interesi? Kaj jih motivira za igranje?
- **Preverimo politike (delovne organizacije)** (angl. *politics*)
Ali je predvidena uporaba igrifikacije skladna s kulturo naše delovne organizacije? Ali jo podpirajo vodstvo in drugi deležniki? Ali je predvi-dena igrifikacijska strategija v skladu z zakoni in internimi pravilniki? S sledenjem naštetim korakom in odgovarjanjem na navedena vpra-šanja bomo naslovili vse vidike vpeljave igrifikacije ter s tem igrifika-cijsko strategijo oblikovali celostno in poskrbeli za večjo verjetnost uspešnosti uporabe metode.

PRIMER UPORABE METODE

Eden od najuspešnejših primerov uporabe igrifikacije je izobraževalna platforma podjetja Deloitte. Deloitte's Leadership Academy (DLA) je spletni program, ki ga Deloitte uporablja za izobraževanje in treniranje zaposlenih in strank. Na platformi lahko uporabniki izbirajo med kraj-šimi video izobraževanji, poglobljenimi tečaji ter testi in kvizi za samo-ocenjevanje. Nekatere vsebine so na voljo v interaktivni obliki, medtem ko so druge posredovane v obliki PDF. Pri vsaki od vsebin je na voljo

možnost za interakcijo z drugimi uporabniki v obliki komentiranja ter postavljanja vprašanj glede nejasnosti (Meister, 2013).

Uporabniki lahko na platformi sledijo svojim sodelavcem, kar jim omogoča prejetje novic o njihovih zadnjih aktivnostih in komentiranje teh aktivnosti. S temi možnostmi želijo v podjetju pri zaposlenih poleg spodbujanja izobraževanja hkrati spodbujati tudi grajenje skupnosti (Meister, 2013).

Pred začetkom izobraževanja na platformi morajo uporabniki zaključiti svojo prvo misijo – ogled 3-minutnega videa, ki je namenjeno prijavljanju na platformo. V njem so predstavljena navodila za personalizacijo platforme in prilagoditev lastnim učnim prioritetam. Po ogledu – in s tem prvi končani misiji – prejmejo prvo značko. Po tem se lahko povežejo s svojim osebnim profilom na LinkedInu in Twitterju ter s tem enostavno posodobijo podatke profila in profilno sliko, kar prispeva k uporabnikovi angažiranosti (Meister, 2013).

Za vsak opravljen izobraževalni program uporabniki prejmejo značko. Poleg značk za osvajanje kompetenc lahko uporabniki osvojijo tudi »skrivne« značke ob posebnih priložnostih, kot je na primer to, da si vsi člani oddelka v roku enega tedna ogledajo isti videoposnetek (Meister, 2013).

Pri Deloitte so prepričani, da so tradicionalne lestvice, na katerih »tekmujejo« vsi uporabniki, kontraproduktivne, saj so demotivirajoče za začetnike na dnu lestvice. Namesto tega v DLA uporabljajo več nivojev lestvic, ki se vsak teden resetirajo. Tako uporabniki vedno tekmujejo z drugimi uporabniki na podobnem nivoju, kar ohranja visok nivo motivacije in zavzetosti (Meister, 2013).

VLOGA PSIHologa

Pomembno je, da psiholog razume načela in elemente igrifikacije ter jih zna aktivno uporabiti pri zasnovi in implementaciji igrifikacijskih strategij. Hkrati je poznavanje igrifikacije pomembno tudi za svetovanje drugim ekipam znotraj delovne organizacije, ki želijo vpeljati igrifikacijo, ter za boljše razumevanje igrifikacijskih strategij, pripravljenih s strani zunanjih sodelavcev. Še pred samo uporabo metode je vloga psihologa, da na podlagi pregleda literature pripravi predlog uporabe igrifikacije in vodstvo prepriča (vsaj) za pilotno izvedbo. V procesu zasnove in

implementacije igrifikacije bo poleg svetovanja o značilnostih in uporabnosti različnih elementov psiholog pomembno prispeval že v procesu analize stanja in potreb. Največji doprinos psihologa je zagotovo na področju prepoznavanja organizacijskih potreb in predvsem potreb zaposlenih. Nadalje je vloga psihologa, da najde načine, s katerimi se bo z uporabo igrifikacije povečala zadovoljitev potreb organizacije in zaposlenega. Pri tem je pozoren, da so uporabljeni načini oz. elementi primerni ciljni skupini zaposlenih in posameznim zaposlenim.

Psiholog bo dobro prepoznal in vključil možnosti za spodbujanje občutka pripadnosti in grajenje skupnosti. Poleg tega bo na podlagi analize osebnostnih lastnosti in trenutnih kompetenc posameznega zaposlenega znal okolje oblikovati tako, da bo za uporabnika primerno izzivalno in da bo omogočalo razvijanje posameznikovih potencialov. Psiholog bo lahko s svojim znanjem prispeval tudi k razvoju optimalne uporabniške izkušnje, s čimer bo morebitna spletna platforma privlačna in enostavna za uporabo, navodila pa jasna in razumljiva.

Pri implementaciji bo psiholog pozoren, da bo ta etična in zakonita. Skrbel bo, da bodo zaposleni seznanjeni z uporabo igrifikacije in da se bodo z njo tudi strinjali (oz. da bodo igrificirane platforme/sisteme izobraževanj lahko uporabljali prostovoljno). Prav tako bo pozoren, da uporaba igrifikacije ne bo vodila v izkoriščanje zaposlenih in da ne bo škodljiva za njihovo (duševno) zdravje.

Nenazadnje je vloga psihologa tudi merjenje učinkovitosti metode. Psiholog se bo ukvarjal z merjenjem učinkovitosti igrifikacije pri povečanju kompetentnosti zaposlenih, meril pa bo tudi zadovoljstvo zaposlenih z načinom izobraževanja. Na podlagi analize učinkovitosti metode (in po možnosti tudi pridobljenih kazalnikov finančnih koristi) bo psiholog nato vodstvo prepričal v (morebitno) smiselnost nadaljnjih investicij (časa, denarja, drugih virov).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub uporabnosti metode in pozitivnim občutjem, ki ga spodbuja, lahko uporaba lestvic pri uporabnikih, ki šele začenjajo, zaradi velike razlike v točkah v primerjavi z najuspešnejšimi sodelavci spodbuja tudi neprijetna čustva, kot sta sram in jeza, ter jih demotivira (Meister, 2013).

V želji po preseganju sodelavcev ali pridobivanju nagrad pa lahko zaposleni postanejo navidezno zavzeti ali neiskreni pri poročanju o svojih aktivnostih (Grünewald idr., 2019).

Pri nepremišljeno določenih merilih dosežkov lahko diskriminiramo med zaposlenimi, ki nimajo enakih pogojev (npr. nimajo enake količine časa, ki jo lahko namenijo izobraževanju). Nepremišljeno določena merila za dosežke lahko povzročijo tudi to, da dosežki ne bodo odražali tistega, kar želimo (če je npr. merilo za dosežek le število opravljenih izobraževanj, se lahko zgodi, da uporabniki sicer dokončajo veliko število izobraževanj, vendar so ta opravljena površno) (Grünewald idr., 2019). Poleg meril za dosežke moramo premišljeno izbirati tudi nagrade, saj se v primeru nagrad, ki ne zadovoljujejo potreb zaposlenega, njegova motivacija ne bo povečala. Delovne organizacije pri tem pogosto naredijo napako ter pri postavljanju ciljev in nagrad razmišljajo izključno o potrebah organizacije (Larson, 2020).

Pri načrtovanju igrifikacijskih strategij moramo dobro predvideti, kako bo zaposleni predvidene elemente uporabljal, saj se nam lahko zgodi, da bodo zaposleni našo platformo uporabljali na drugačen način, kot smo si zamislili (Grünewald idr., 2019). Preden začnemo vpeljevati igrifikacijske strategije, moramo nujno pridobiti soglasje zaposlenih. V nasprotnem primeru se bo motivacija zaposlenih za izobraževanje kvečjemu zmanjšala (Grünewald idr., 2019). Posebno pozornost pa moramo pri načrtovanju in uporabi nameniti starejšim zaposlenim – poleg informacijske nepismenosti ali nejasnosti navodil lahko na zmanjšano motivacijo pri tej skupini vpliva tudi odpor do tehnologije ali uporabe elementov iger (vtis neresnosti).

L I T E R A T U R A

- Armstrong, M. B. in Landers, R. N. (2017). An evaluation of gamified training: Using narrative to improve reactions and learning. *Simulation & Gaming*, 48(4), 513–538. <https://doi.org/10.1177/1046878117703749>
- Caixado, D. M. F. (2019). *The gamification features' effect on the training effectiveness in organizational context* [neobjavljena doktorska disertacija]. ISCTE Business School, Lizbona.
- Grünewald, H., Kneip, P. in Kozica, A. (2019). The use of gamification in workplace learning to encourage employee motivation and engagement. V V. Hammler

- Kenon in S. Vasant Palsole (ur.), *The wiley handbook of global workplace learning* (str. 557–575). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119227793.ch29>
- Landers, R. N. (2014). Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & Gaming*, 45(6), 752–768. <https://doi.org/10.1177/1046878114563660>
- Landers, R. N., Auer, E. M., Helms, A., Marin, S. in Armstrong, M. B. (2019). Gamification of adult learning: Gamifying employee training and development. V R. N. Landers (ur.), *Cambridge handbook of technology and employee behavior* (str. 271–295). Cambridge University Press.
- Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *TechTrends*, 64(2), 319–328. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00446-7>
- Markets and markets. (b.d.). *Gamification market by component (Solution and services), deployment (Cloud and on-premises), organization size (SMEs and Large Enterprises), application, end-user (Enterprise-Driven and Consumer-Driven), vertical, and region – Global Forecast to 2025*. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/gamification-market-991.html>.
- Meister, J. C. (2013). How Deloitte made learning a game. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/01/how-deloitte-made-learning-a-g>.
- Pelling, N. (2011). *The (short) prehistory of “gamification”*. <https://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/>.
- Simpson, P. in Jenkins, P. (2015). *Gamification and Human Resources: An overview*. Brighton Business School.

GAMIFICATION IN EMPLOYEE DEVELOPMENT

Gamification is the use of game mechanics, elements and principles outside the context of games. Gamification can affect learning through two processes. In both cases, gamification affects learning performance indirectly, by influencing learning-related behaviours and attitudes. In the first case, gamification improves the quality of existing instructions. In the second case, gamification influences learning behaviour or helps establish a positive attitude towards learning, which will lead to greater learning success. The main advantage of a gamified environment is often that employees are willing to perform repetitive, routine tasks and tasks that often involves mistakes and end in failure – and this allows for faster learning. Gamification can be used in work organizations in several areas. In this chapter, we focus on the field of employee development. We answer whether and how we can encourage employees to proactively seek new knowledge and take advantage of opportunities for personal development.

Katrin Češčut

KROŽKI KAKOVOSTI

»Menim, da ima metoda ob učinkoviti izvedbi pozitiven vpliv na zaposlene in organizacijo. Glede na to, da je bila metoda osnovana pred približno 60 leti, ne upošteva priložnosti sodobnega sveta, ki jih ponuja informacijsko-komunikacijska tehnologija. Tako lahko danes krožke kakovosti vpelejo tudi organizacije, ki delujejo pretežno ali v celoti na daljavo. Metoda je bila sicer redko preučevana, obstaja pa dovolj raziskav posameznih konstruktov, ki so povezani s krožki kakovosti, npr. motiviranje zaposlenih, kultura organizacije, timsko delo ipd., in posledično kažejo na učinkovitost metode.«

Metodo krožkov kakovosti (angl. *quality circles*) je APA (American Psychological Association, 2020) opredelila kot obliko participativnega managementa; znotraj krožkov se manjši skupini zaposlenih dodeli naloga izboljšanja kakovosti, znižanja stroškov proizvedenih dobrin ali storitev in reševanje drugih proizvodnih težav. Dodaja, da so člani krožka običajno avtonomni pri reševanju zastavljenih problemov, pri čemer se jih lahko usposobi za uporabo statističnih metod. Delovanje krožkov naj bi se začelo z zaposlenimi, ki si želijo sodelovati in ne po ukazu nadrejenih (Ishikawa, 1987), člani morajo biti pripravljeni na lastno izpopolnjevanje, širjenje perspektive in sodelovanje z drugimi krožki znotraj organizacije. Krožki kakovosti so torej majhne skupine od treh do največ deset zaposlenih, ki prostovoljno in v okviru istega delovnega okolja skozi daljše časovno obdobje izvajajo aktivnosti za obvladovanje kakovosti (Ishikawa, 1987). Člani krožkov so bili na začetku le tovarniški delavci iz iste tovarne, vendar se je z razvojem in širitvijo metode zunaj Japonske razširil tudi nabor možnih članov

(Lagrosen, 2013). Tako se lahko danes v krožek vključijo vsi posamezniki iz iste organizacije, ki jih povezuje določeno področje. Krožki kakovosti, ki se v organizaciji izvajajo kot del dejavnosti celovitega obvladovanja kakovosti, prispevajo k izboljšanju in razvoju organizacije, upoštevajo humanost in gradijo takšno delovno okolje, ki omogoča občutke vrednosti in sreče, ter razvijajo človeške potenciale v polni meri in tako omogočajo razvoj nepredvidenih možnosti (Ishikawa, 1987).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V letih po industrijski revoluciji se je pojavila potreba po nadzoru kakovosti vedno bolj kompleksnih izdelkov (Kolb in Hoover, 2012), pri čemer so se v Ameriki šele v 20. in 30. letih 20. stoletja osredotočili tudi na sam proces proizvodnje in ne le na kakovost končnega produkta. V sredini 20. stoletja je bil statistik William Edwards Deming največji predstavnik in zagovornik uporabe statističnih metod pri nadzoru kakovosti ter managementa kakovosti. Deminga so za pomoč prosili tudi na Japonskem, saj sta bili tako država kot njena industrija po 2. svetovni vojni zelo oslabljeni, proizvedeni izdelki pa nizke kakovosti.

Tako je leta 1950 Deming začel poučevati japonske inženirje, delavce in vodje o kakovosti in metodah nadzora kakovosti. Na Japonskem so slednje hitro sprejeli in jih uspešno vpeljali v industrijske obrate, kar se je odražalo tudi v hitri spremembi kakovosti njihovih izdelkov. Tako se je na Japonskem do leta 1954 uveljavil koncept celostnega nadzora kakovosti (angl. *total quality control*), ki sicer zajema Demingove ideje in znanje, vendar poenostavljene in prilagojene za širšo uporabo, s čimer zajema tudi delavce na najnižjih ravneh obrtnih obratov. Koncept celostnega nadzora kakovosti so opredelili kot učinkovit sistem integracije razvoja in ohranjanja kakovosti ter vlaganja truda različnih skupin v delovni organizaciji z namenom omogočanja proizvodnje in storitev, ki zagotavljajo popolno zadovoljstvo strank.

V Ameriki se Demingov pristop ni uveljavil, saj je bila država usmerjena le na količino in ne na kakovost proizvodov, kar je trajalo vse do 70. in 80. let. Takrat so japonski proizvodi začeli predstavljati preveliko grožnjo ameriškim in so zato ameriški managerji začeli z rednim

obiskovanjem Japonske z željo po učenju managementa kakovosti.

Na Japonskem velja za utemeljitelja krožkov kakovosti učenjak Kaoru Ishikawa (Lagrosen, 2013). Ishikawa se je zavedal pomembnosti vloge delavca, saj če slednji ni dovolj dober pri svojem delu, se popolno zagotavljanje kakovosti tudi ne more razviti (Ishikawa, 1987). Sodeloval je pri reviji »Statistično obvladovanje kakovosti«, v kateri so lahko bralci (delavci, pedagogi, potrošniki) brali o obvladovanju kakovosti, pozneje pa so na željo delavcev začeli z izdajanjem revije, namenjene le njim. V tej reviji so avtorji, med njimi tudi Ishikawa, zagovarjali, da se aktivnosti za obvladovanje kakovosti izvajajo pod imenom »krožki za obvladovanje kakovosti«. Z ustanovitvijo krožkov so oblikovali skupine za branje revije, s čimer so zagotovili stalno prisotnost delavcev, obenem pa so jih želeli s skupinskim delom spodbuditi k proaktivnemu reševanju problemov na delovnem mestu. Leta 1963 so na Japonskem organizirali tudi prvo konferenco krožkov za obvladovanje kakovosti.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda krožkov kakovosti je uporabna v zelo različnih organizacijah, ne glede na njihovo področje. Paul in sodelavci (2012) so metodo uporabili v šolskem kontekstu, in sicer za boljše razumevanje ter zmanjševanje medvrstniškega in spletnega nasilja. Študija je bila izvedena dve leti po vpeljavi krožkov kakovosti v eni od londonskih šol, kjer je v vsakem od petih krožkov sodelovalo šest učencev. Ugotovili so, da so krožki kakovosti omogočili boljše razumevanje pojava medvrstniškega nasilja in sprememb v njegovi pojavnosti. Učenci so prek poglobljenega kvalitativnega analiziranja pojavnosti medvrstniškega nasilja prišli tudi do zelo raznolikih idej in predlogov za njegovo zmanjševanje. Avtorji sicer niso kvantitativno preučevali učinkovitosti krožkov, vendar so z uporabo kvalitativnih metod zaključili, da je bila metoda krožkov kakovosti na šoli dobro sprejeta s strani učencev in učiteljev ter da je pripomogla k boljšemu razumevanju dinamike pojavnosti medvrstniškega nasilja.

Samarajeewa in sodelavci (2021) predlagajo uporabo metode krožkov kakovosti za določanje zadovoljstva z delom pri gradbenih delavcih.

Izvedli so intervjuje s kadroviki in direktorji gradbenih organizacij na Šrilanki, ki so poudarili, da je zagotavljanje zadovoljstva z delom in dobrih medosebnih odnosov z gradbenimi delavci ključno, saj so ti večinoma zaposleni glede na projekt in v organizacijah niso zaposleni za nedoločen čas. Delavci posledično postanejo hitreje nezadovoljni, kar lahko vpliva na nadaljnje sodelovanje. S pomočjo intervjujev so avtorji najprej identificirali 11 kazalnikov in vzrokov za nižje zadovoljstvo delavcev (npr. pomanjkanje motivacije, nizka pripadnost, absentizem), v naslednjem koraku pa so določili 15 ciljev (npr. visoka raven samozaupanja, prijetno delovno okolje, izboljšana komunikacija), ki bi jih lahko dosegli z vpeljavo krožkov kakovosti in ki bi izboljšali zadovoljstvo delavcev.

Krožki kakovosti so uporabni tudi na področju zdravstva. Hosseinabadi je s sodelavci (2013) preizkusila učinkovitost metode na reševalnih ekipah za intervence, in sicer na področju zadovoljstva z delom in kakovosti časa preživetega na delovnem mestu. V eni od iranskih provinc so izbrali dve reševalni ekipi in naključno določili, katera je eksperimentalna in katera kontrolna skupina. Z obema skupinama so bili izvedeni intervjuji, uporabili so tudi vprašalnike. V kontrolni skupini so delo opravljali še naprej po ustaljenih tirih, eksperimentalna skupina pa je bila deležna usposabljanja za vpeljavo krožkov kakovosti. Ko so vpeljali intervence, zastavljene s krožki, so avtorji ponovili merjenje. Rezultati so za eksperimentalno skupino pokazali statistično pomembne razlike za motivacijo, zadovoljstvo z delom in za nekatere kategorije kakovosti časa preživetega na delovnem mestu. V kontrolni skupini se razlike niso pokazale. Kadivec (2007) o uspešnosti krožkov kakovosti v bolnišnici Golnik (primer je opisan v poglavju »Primer uporabe metode«) poroča, da so na nekaterih spremljanih področjih dosegli izboljšanje, saj lahko veliko bolj natančno spremljajo spreminjanje težave od nastanka naprej. Vendar pri tem dodaja, da je bil čas opazovanja, čeprav je trajal več let, prekratek za trdne zaključke o izboljšanju posameznih področij.

Uspeh krožkov kakovosti se povezuje tudi s postavljenimi cilji in podporo vodstva (Li in Doolen, 2014). Krožki kakovosti so namreč bolj uspešni, ko so postavljeni cilji jasni, ko si jih delijo vsi člani skupine in ko je podpora vodstva visoka. Slednje je zelo pomemben podatek tudi za vodje, saj se uspešnost krožkov kakovosti neposredno odraža v kakovosti proizvodov, stopnji napak, produktivnosti itd.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo uporabimo, ko želimo izboljšati oz. ko zaznamo potrebo po izboljšanju kakovosti v organizaciji. Eno od področij, ki jih lahko izboljšamo, je kakovost opravljenega dela, ki se odraža v kakovosti produktov oz. storitev organizacije. Krožke se tako primarno vpelje z namenom reševanja praktičnih težav v delovnem procesu, ki se neposredno odražajo v končnem produktu.

Drugo področje, na katerem uporabimo krožke kakovosti, pa je zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. S sodelovanjem v krožkih kakovosti zaposlenim omogočimo, da so del projekta, ki se mu v organizaciji pripisuje visoka stopnja pomembnosti, pri reševanju problemov lahko uporabijo svoje najrazličnejše spretnosti, v projekt so udeleženi ves čas in tako prispevajo k nalogi kot celoti, pri tem so povsem avtonomni, na koncu pa z evalvacijo dobijo tudi povratno informacijo o učinkovitosti predlagane rešitve. Z vsem naštetim pa po Hackman-Oldhamovem modelu (Hackman in Oldham, 1976) zaposlenim, zlasti tistim, ki opravljajo bolj rutinske in enostavne delovne naloge, obogatimo delo in so posledično bolj notranje motivirani za delo, se pri delu počutijo bolj zadovoljne in so tudi bolj delovno uspešni.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metodo lahko uporabimo v vseh organizacijah, ki že imajo uvedeno celostno obvladovanje kakovosti (Ishikawa, 1987), saj krožki kakovosti predstavljajo le njegov del. Sicer se celoten proces lahko najprej začne s krožki kakovosti, na osnovi katerih se potem v organizacijo vpelje celostno obvladovanje kakovosti, vendar se pri tem pojavi tveganje, da bodo krožki ostali sami sebi namen. Predvsem pa je za uspeh ključna podpora vodstva.

Skozi ravnanje vodstva se namreč kaže organizacijska kultura, ki je povezana z uspešnostjo vpeljevanja krožkov kakovosti. Vodstvo krožke predstavi in vpelje tako, da so ti zaznani kot priložnost za razvoj na osebni in strokovni ravni, ne pa kot dodatna obremenitev na delovnem mestu. Podporo lahko vodstvo med drugim izkaže tudi na način, da krožki potekajo med delovnim časom, zaposlenim pa tega časa ni treba nadoknaditi v svojem delavniku.

Manj je metoda primerna za manjše organizacije, kjer je vsak specializiran za svoje področje. V organizaciji morajo biti vsaj trije posamezniki, ki delujejo na podobnem področju in lahko posledično izberejo problem, ki jim je skupen, oz. ki lahko s svojim znanjem pripomorejo k reševanju skupnega problema.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Ishikawa (1987) navaja 8 korakov za vpeljavo krožkov kakovosti v organizacijo:

1. Vodstvo organizacije, od direktorja do vodij ter vseh ostalih posameznikov, ki bodo odgovorni za obvladovanje kakovosti, mora najprej začeti s preučevanjem obvladovanja kakovosti in delovanjem krožkov kakovosti.
2. Vodstvo organizacije se mora udeležiti konferenc krožkov kakovosti ter obiskati druge organizacije, v katerih so krožki že vpeljani. Na podlagi tega vodstvo pripravi osnove za zaposlene delavce in prihodnje vodje krožkov.
3. Vodstvo izbere osebo, koordinatorja, ki je odgovoren za pospeševanje delovanja krožkov. Koordinator je odgovoren za preučevanje obvladovanja kakovosti in pripravo materiala za poučevanje prihodnjih vodij in članov krožka.
4. V organizaciji se nato izberejo vodje krožkov, ki jih koordinator ali kdo drug pouči o obvladovanju kakovosti in usposobi za vodenje krožkov kakovosti. Pri tem je treba biti pozoren na težavnost poučevanih vsebin. Učni načrt je lahko sestavljen iz osnov delovanja krožkov kakovosti, različnih pogledov na kakovost in obvladovanje kakovosti, različnih tehnik izboljšanja kakovosti ter uporabe statističnih metod.
5. Vodje se po usposabljanju vrnejo na svoje delovno mesto in organizirajo krožek kakovosti, v katerem je od 3 do 10 oseb.
6. Na začetku vpeljevanja krožkov kakovosti je dobro, da se vodjo izbere med predelavci, pozneje, če se dejavnosti krožkov kakovosti razširijo, pa se lahko vodjo izbere ne glede na položaj osebe v organizaciji.

7. Vodje krožkov nato izobražujejo svoje člane o tem, kar so njih naučili na usposabljanju, pri čemer morajo uporabiti primere in informacije, vezane na njihovo neposredno delovno okolje, da je snov razumljiva za vse. S tem, ko mora vodja sam šolati člane krožka, se zagotovi, da snov res obvlada. Vendar pa lahko v procesu usposabljanja članov krožka sodeluje tudi koordinator.
8. Potem ko člani krožka razumejo osnove obvladovanja kakovosti, si krožek izbere en splošen problem, ki je podoben problemu iz njihovega delovnega okolja. Pomembno je, da si člani problem izberejo sami brez vmešavanja drugih oseb. Čeprav bodo sprva morda imeli težave pri zaznavanju problemov v svojem delovnem procesu, bodo s časom, pridobljenim znanjem in izkušnjami vse lažje opazili možnosti izboljšav. Ravno delavci so tisti, ki lahko slednje prvi zaznajo.

V krožkih kakovosti so torej določene vloge bolj pomembne (Lagrosen, 2013). **Moderator oz. facilitator** oz. vodja (v različnih virih se pojavljajo različna imenovanja te funkcije), ki ga člani krožka izberejo sami – njegova naloga je zgolj vodenje in usmerjanje delovanja krožka, saj morajo za vsebino načeloma poskrbeti člani sami. Pri izbiri vodje, ki ne opravlja nujno funkcije vodje tudi sicer v organizaciji, je običajno bolj kot strokovnost pomembna sposobnost vodenja, vendar se to razlikuje glede na namen vsakega posameznega krožka. S krožkom kakovosti mora biti povezan tudi koordinator, ki predstavlja vezni člen med različnimi krožki ter vezni člen med posameznim krožkom in vodstvom organizacije. Koordinator mora poskrbeti za usposobljenost moderatorjev, krožkom kakovosti pa pomaga pri zagotavljanju zadostne mere virov in jim nudi oporo.

Ko so krožki kakovosti vpeljeni v organizacijo, lahko njihovo delovanje natančneje opišemo z naslednjimi koraki (Ishikawa, 1987). Krožek:

1. določi temo oz. postavi cilje,
2. razjasni razloge, zaradi katerih je bila tema izbrana,
3. ugotovi trenutno stanje,
4. analizira oz. poišče vzroke,
5. postavi in uvede popravljalne meritve,
6. ovrednoti oz. evalvira dobljene rezultate,
7. standardizira postopek z namenom preprečevanja ponovnih napak,

8. naredi končni premislek, pri čemer upošteva preostale probleme,
9. načrtuje za prihodnost.

Te korake lahko skupno imenujemo tudi »zgodba za obvladovanje kakovosti«, ki predstavlja osnovo poročila, kot ga krožki predstavijo na konferencah krožkov kakovosti. Uporaba te zgodbe je pomembna z vidika, da se ne predstavijo samo rezultati posameznega krožka, temveč se omogoči analiza metod, ki jih je krožek uporabil za doseganje cilja in reševanje problema, ter ovrednotenje truda, vztrajnosti in navdušenja sodelujočih.

(Statistične) metode: Metode, ki jih krožki kakovosti uporabljajo pri reševanju zastavljenih problemov, je Ishikawa razdelil v tri kategorije, ki se stopnjujejo po težavnosti (Ishikawa, 1987). Med elementarne statistične metode sodi Paretova analiza, diagram vzrokov in rezultatov oz. diagram ribje kosti, razporeditev, preverjalni list oz. seznam, histogram, korelacijski diagram, grafični prikazi in karta obvladovanja (Shewertova karta obvladovanja). Vse osnovne metode so enostavni grafični prikazi. Med srednje zahtevne statistične metode se uvrščajo teorija vzorčnih pregledov, statistična vzorčna kontrola, različne metode statističnih ocen in preizkusov, metode za uporabo preizkusov čutil in metode za načrtovanje eksperimentov. Med razvitejše statistične metode pa je Ishikawa uvrstil zahtevnejše metode načrtovanja eksperimentov, analize z večjim številom spremenljivk in različne metode operacijskih raziskav.

Ishikawa navaja, da pri vpeljevanju krožkov kakovosti zadostuje poznavanje osnovnih oz. elementarnih statističnih metod, z zahtevnejšimi pa se člani spoznajo po lastni želji z učenjem, njihova uporaba pa je odvisna od zastavljenega problema. V nadaljevanju sta podrobneje opisani dve metodi.

Paretova analiza: Temelji na predpostavki, da 20 % vzrokov povzroča kar 80 % negativnih učinkov oz. težav. Analiza nam pomaga določiti, kateri vzroki oz. problemi sodijo med teh 20 % najbolj kritičnih in na katere se moramo za uspešno reševanje težave najprej osredotočiti. Z viharjenjem možganov (angl. *brainstorming*) ali na podlagi že izmerjenih podatkov določimo čimveč možnih vzrokov. Določimo standardno mero

za primerjanje teh vzrokov, kot so pogostost, stroški ipd. V določenem obdobju nato spremljamo in beležimo te podatke. Na koncu naredimo seštevke za vsak vzrok posebej ter za vse vzroke skupaj. Z uporabo križnega računa nato izračunamo odstotek, ki ga posamezni vzrok predstavlja glede na celoto. Vzroke nato razporedimo v padajočem vrstnem redu in vsakemu določimo kumulativni odstotek. Te podatke nato vnesemo na graf, in sicer tako, da na absciso zapišemo vzroke od tistega z najvišjim odstotkom do tistega z najnižjim. Na levi ordinati zapišemo številke za mero primerjave (npr. strošek), na desni ordinati pa kumulativne odstotke. Nato za vsak vzrok vrišemo stolpec do pripadajoče vrednosti na levi ordinati. Čez ta graf na koncu narišemo še črto kumulativnih odstotkov. Pareto diagram analiziramo tako, da poiščemo prelomnico, torej točko, kjer je največji upad v negativnem učinku. Če te prelomnice ni, izberemo tiste vzroke, ki skupaj tvorijo 50 ali več % negativnega vpliva (Kenton, 2021).

PDCA ali Demingov krog: Ishikawa (1987) omenja tudi metodo »planiraj, stori, preveri, akcija« oz. po angleško »*plan, do, check, action*«, ki se z drugim imenom imenuje tudi Demingov krog (»PDCA«, 2021), saj gre za imena faz, ki se ciklično ponavljajo. Najprej se postavijo cilji in procesi za doseganje zelenega rezultata (P – planiraj). Nato se izvedejo procesi, določeni v prvi fazi (D – stori). V tretji fazi se ovrednoti podatke, zbrane v drugi fazi, tako da se jih primerja s pričakovanimi rezultati (C – preveri). Ko se krog vsaj enkrat ponovi, lahko primerjamo podatke različnih ciklov in ugotovimo, kaj je bolj učinkovito in kaj manj. V četrti fazi na podlagi izkušenj iz druge in podatkov iz tretje faze poiščemo pomanjkljivosti načrta iz prve faze in iščemo rešitve za izboljšanje (A – akcija). Pripravimo načrt z izboljšavami, ga izvedemo, ovrednotimo in ponovno prilagodimo. Če je analiza pravilno izvedena, se pomanjkljivosti iz prejšnjega kroga ne bi smele ponoviti. Če se, pomeni, da nismo našli pravega vzroka težav.

PRIMER UPORABE METODE

V tovarni jekla Qatar Steel, ki ima približno 1800 zaposlenih, metodo krožkov kakovosti uporabljajo že od leta 1980, ko so se vodilni organi organizacije odločili za intenziven trimesečni program predavanj o krožkih kakovosti (Pollitt, 2010). Nato so po celotnem tovarniškem obratu razdelili letake z informacijami, kako nadaljevati s krožki kakovosti in vse inženirje usposobili za učinkovito zagotavljanje pomoči krožkom kakovosti, če bi jo potrebovali. Od takrat so izvedli že več kot 600 krožkov kakovosti. V vsakem krožku je med 10 in 12 zaposlenih, ki so z istega oddelka ali ki opravljajo podobno delo. Na svojem projektu delajo prostovoljno in pod vodstvom supervizorja, srečujejo pa se približno 6 mescev, in sicer enkrat tedensko po eno uro. Nekateri krožki kakovosti se ohranijo tudi po zaključku lastnega projekta, in sicer kot del nadzora nad izvajanjem dejavnosti za izboljšanje kakovosti na ravni organizacije.

Letno v januarju organizirajo tudi lastne konference krožkov kakovosti, ki se jih udeležijo zaposleni delavci in vodstveni kadri. Na konferenci krožki kakovosti poročajo o svojem delu in rešitvi analiziranega problema, pri čemer so najboljše ideje tudi nagrajene, začne pa se tudi nov cikel dela na izboljšanju kakovosti. Na konferenci leta 2017 so bile tako predstavljene vsaj tri take rešitve, ki bodo organizaciji prihranile približno 2,75 milijona dolarjev, osem rešitev pa je bilo nagrajenih. Zaradi krožkov kakovosti se je v organizaciji izboljšala produktivnost, kakovost izdelkov, vodstvo se je približalo delavcem, povečala sta se zaupanje in spoštovanje, narasel pa je tudi ponos delavcev.

Uspeh te tovarne pri izvajanju krožkov kakovosti omogoča prav podpora vodstva. Top managerji so poleg podeljevanja nagrad vpleteni tudi v vse faze posameznih krožkov, saj se zavedajo pomembnosti neprestanega napredka za ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Tako vodje z različnih nivojev prispevajo k oblikovanju in odobritvi tehnično in finančno izvedljivih predlogov. Tudi 400 članov krožkov kakovosti je v raziskavi (Pollitt, 2010) potrdilo, da je ravno podpora vodstva ključni dejavnik pri zagotavljanju njihovega uspeha. V raziskavi je bilo tudi ugotovljeno, da člani krožkov niso izražali zanimanja za prejemanje denarnih nagrad za svoj prispevek k napredovanju organizacije.

Primer uporabe krožkov kakovosti najdemo tudi v Sloveniji v bolnišnici Golnik (Kadivec, 2007), kjer so krožke kakovosti začeli uvajati leta 2002. Oblikovanje in delo krožkov kakovosti je pri njih potekalo v šestih fazah:

1. Prva je bila faza priprave, ko so medicinske sestre na oddelčnih timskih sestankih izbrale štiri negovalne probleme, ki so najbolj ovirali kakovostno nego. Nato je vodja kakovosti od ponujenih štirih problemov izbrala dva, ki sta se najpogosteje pojavljala, in sicer sta bila to preprečevanje razjed zaradi pritiska in zagotavljanje zasebnosti. Ta dva krožka sta z delovanjem začela leta 2002, naslednje leto pa so začeli še s preostalima dvema krožkoma, ki pa sta se ukvarjala s preprečevanjem padcev in zagotavljanjem informiranosti.
2. V drugi fazi so se krožki oblikovali, in sicer tako, da so k sodelovanju povabili po eno medicinsko sestro z vsakega oddelka, pri čemer je bilo sodelovanje prostovoljno, za pridružitvev k posameznemu krožku pa so se odločale na podlagi interesa za določeno področje.
3. V tretji fazi je nastopilo načrtovanje. Oba krožka sta z delovanjem začela združeno na delavnicah, na katerih so bile predstavljene metode skupinskega načrtovanja in med katerimi sta skupini oblikovali naslednje stopnje za posamezen projekt: pregled stanja, oblikovanje vizije, določitev skupnih vrednot, določanje namenov, postavljanje ciljev, analiza načrtovanih sprememb in izdelava koledarja projekta. Skupno so imeli dve delavnici po 4 ure, na koncu pa je vsak krožek izdelal načrt dela. Naloga vodij krožkov je bila le vodenje in moderiranje načrtovanja, za vsebino so poskrbele preostale članice skupine.
4. Sledilo je usklajevanje, ko sta krožka svoje namene in cilje javno predstavila vodstvu bolnišnice in drugim zainteresiranim posameznikom. Na podlagi pridobljene povratne informacije sta krožka uskladila svoje prvotne načrte projekta.
5. V peti fazi je prišlo do izvedbe, ko sta krožka o načrtovanih aktivnostih razpravljala s sodelavci, preizkušala spremembe in pomagala vodstvu pri uvajanju sprememb v prakso, prav tako so s spremembami seznanili vodstvo bolnišnice in vodje vseh relevantnih področij dela, v njihovem primeru torej zdravnike, čistilni servis, kurirsko službo in administracijo.

6. V zadnji fazi pa sta krožka svoje delo evalvirala, in sicer tako, da so članice krožka pregledale opravljeno delo ter opredelile smernice za nadaljnje delo. Glede na načrt dela so na določena časovna obdobja merili uspešnost uvedenih sprememb in skladno načrtovali nadaljnje ukrepe. V vsakem krožku kakovosti je sodelovalo po osem diplomiranih medicinskih sester, ki so se srečevale na dva tedna (Brezar, 2007). Običajno se je sestanek začel ob 13h in je trajal eno uro. Sodelujočim medicinskim sestram te ure v delavniku ni bilo treba nadoknaditi, saj je to predstavljalo način motiviranja za sodelovanje v krožku. Vodjo krožka so si vedno izbrale članice same.

VLOGA PSIHologa

Psiholog je eden od tistih zaposlenih v organizaciji, ki ima največji vpogled v njeno delovanje. Zato je lahko tisti, ki prepozna, kdaj je organizacija pripravljena na vpeljavo krožkov kakovosti. Zlasti ker je vloga psihologa oz. kadrovika v organizaciji vedno bolj prepoznana kot pomembna in neposredno povezana z vodstvom, je prav psiholog lahko tisti, ki vodstvu predstavi idejo in delovanje krožkov, pozneje pa zagovarja pomembnost vztrajanja na tej metodi.

Psiholog lahko prevzame funkcijo koordinatorja. Tako predstavlja vez med krožki in vodstvom ter med samimi krožki. S tem tudi opravlja funkcijo, ki jo v okviru svojega delovnega mesta že ima, torej komunikacija z zaposlenimi in vodstvom, le da v nekoliko drugačni obliki. S to funkcijo ima psiholog dobro izhodišče za izboljšanje psiholoških vidikov delovnih procesov, saj lahko prek komunikacije s krožki dobi še boljši vpogled v izkušnje zaposlenih. S tem se psihologu v organizaciji odpre širše polje delovanja, saj pridobi informacije, ki jih sicer zaradi različnih razlogov (npr. pogovor z zaposlenimi le ob letnem razgovoru) ne bi. V vlogi koordinatorja mora poskrbeti tudi za izobraževanje in usposabljanje vodij krožkov. Psiholog se med izobraževanjem sreča z mnogimi vsebinami, povezanimi s statističnimi analizami ter vodenjem in skupinskim delovanjem. Ker se med študijem učimo tudi poučevanja, predstavlja psiholog v organizaciji popoln profil za prevzemanje vloge koordinatorja, saj ima v osnovi vsa potrebna znanja.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri vpeljavi krožkov kakovosti in njihovi uspešnosti imajo najpomembnejšo vlogo vodje na najvišjih ravneh organizacije. Vodstvo tako v primeru, da se ne zanima za obvladovanje kakovosti, pa tudi s prelaganjem odgovornosti na druge za kakovost pooblaščen osebe in s prepričanjem, da so proizvodi organizacije že najboljši, onemogoča učinkovito vpeljavo in delovanje krožkov kakovosti (Ishikawa, 1987). Past, v katero se vodstvo lahko ujame, je tudi navidezna preprostost metode, ki sproži prepričanje, da krožki kakovosti omogočajo enostaven način reševanja težav v organizaciji (Revija Manager, 1999, v Brezar, 2007).

Prav tako se težave pojavijo, ko se skuša krožke kakovosti prenesti na celotno organizacijo, potem ko je bil poskus vpeljave le na enem delu organizacije uspešen. Velik problem predstavlja tudi vzdrževanje delovanja krožkov kakovosti skozi časovno obdobje več let (Lawler in Mohrman, 1987). Na tej točki veliko oviro predstavlja prostovoljna udeležba v krožkih kakovosti. V kulturah, kjer je prisotna visoka storilnost, a tudi visoka pripadnost organizacijam, lahko vpeljava krožkov kakovosti vodi v izkoriščanje zaposlenih, zlasti če se krožki izvajajo zunaj delovnega časa. Prav tako tak način izvedbe spodbuja deloholizem. V nekaterih kulturah pa se za prostovoljno delo zunaj delovnika ne bi odločil nihče. Pomembno je torej upoštevati kulturo organizacije in premisliti, na kakšen način je krožke sploh mogoče vpeljati v določeno organizacijo na način, da jih bodo zaposleni sprejeli in da bodo krožki ohranili svoje bistvene značilnosti.

Oviro krožkom kakovosti predstavlja tudi komunikacija. Da je njihova izvedba lahko uspešna, mora komunikacija med vodji na različnih nivojih organizacije, vodji krožkov in člani krožkov potekati neprekinjeno in v vse smeri. Če vodja postane nesodelovalen in zaustavi pretok informacij med različnimi člani, se delovanje krožka zaustavi ali postane neučinkovito in posledično deluje v škodo organizaciji. Komunikacija je pomembna tudi pri usposabljanju vodij in članov krožkov, sploh pri poučevanju metod analize. Poskrbeti je treba, da so predstavljene metode zaposlenim razumljive ter da se jim predstavi le tiste, ki so za njihovo delovno področje relevantne in uporabne.

L I T E R A T U R A

- American Psychological Association (2020). Quality circle. *APA Dictionary of Psychology*. <https://dictionary.apa.org/quality-circle>
- Brezar, M. (2007). *Krožki kakovosti: primer Bolnišnica Golnik-Kopa* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Brezar-Mateja.PDF>
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hosseinabadi, R., Karampourian, A., Beiranvand, S., in Pournia, Y. (2013). The effect of quality circles on job satisfaction and quality of work-life of staff in emergency medical services. *International Emergency Nursing*, 21(4), 264–270. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2012.10.002>
- Ishikawa, K. (1987). *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Tehniška založba Slovenije.
- Kadivec, S. (2007). Vpliv krožkov kakovosti na rezultate kazalnikov kakovosti v kliničnem oddelku za pljučne bolezni in alergijo golnik. *Obzornik zdravstvene nege*, 41(1), 13–19.
- Kenton, W. (23. 8. 2021). *Pareto Analysis*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/pareto-analysis.asp>
- Kolb, R. R. in Hoover, M. L. (2012). The history of quality in industry. *Sandia Report*. https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc843832/m2/1/high_res_d/1051714.pdf
- Lagrosen, S. (2013). Quality circles. V E. Kessler (ur.), *Encyclopedia of management theory* (str. 645–646). Sage.
- Lawler III, E. E. in Mohrman, S. A. (1987). Quality circles: After the honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15(4), 42–54. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90043-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90043-X)
- Li, J. in Doolen, T. L. (2013). A study of Chinese quality circle effectiveness. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31(1), 14–31. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2012-0009>
- Paul, S., Smith, P. K. in Blumberg, H. H. (2012). Revisiting cyberbullying in schools using the quality circle approach. *School Psychology International*, 33(5), 492–504. <https://doi.org/10.1177/0143034312445243>
- PDCA. (22. 7. 2021). V *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>
- Pollitt, D. (2010). Qatar Steel forges ahead with quality circles: Manufacturer builds on 30 years of continuous improvement. *Human Resource Management International Digest*, 18(2), 16–17. <https://doi.org/10.1108/09670731011028429>
- Samarajeewa, C. T., Rajaratnam, D., Disaratna, P. A. P. V. D. S., Perera, B. A. K. S. in Wijewickrama, M. K. C. S. (2021). Quality circles: An approach to determine the

job satisfaction of construction employees. *International Journal of Construction Education and Research*. <https://doi.org/10.1080/15578771.2021.1950243>

QUALITY CIRCLES

The American Psychological Association defines quality circles as a form of participative management in which a smaller group of employees receive the task of improving quality, lowering production costs and solving other manufacturing issues. The members of a circle are usually autonomous at solving the issues they are tasked to address, and can be trained to use statistical methods. Quality circles should start with employees that want to be included and not with an order from top management. They are therefore small groups of three to a maximum of ten employees who voluntarily, within the same work environment and over a longer period of time perform quality control activities. When this approach was first developed in Japan, only workers from the same factory could be members of a circle, but the development of the method outside of Japan enabled a broader range of members. This way, members of a circle can now be any individuals from the same organization that is in any way connected. Quality circles help to improve and develop the related organizations, build a working environment that enables feelings of self-worth and happiness, and develop human potential to the highest level. With this, unforeseen and beneficial possibilities can be created.

MEDIACIJA

»Z uporabo te metode damo zaposlenim občutek, da imajo njihova mnenja in predlogi neko moč in vrednost ter da lahko prispevajo k razreševanju spora. Torej, da so slišani. S tem procesom zaposlenim ponudimo varno okolje za razrešitev spora, brez vpletanja in posredovanja nepotrebnih drugih.«

Mediacijo lahko opredelimo kot eno od alternativnih metod reševanja sporov, ki nadomešča reševanje sporov s sodnimi postopki na sodiščih. Izvajamo jo lahko na mnogih področjih, npr. v družini, šoli, lokalni skupnosti, kot tudi v delovnih organizacijah (Zavod RAKMO, b. d.). Je metoda, kjer tretja, nepristranska oseba (mediator) pomaga sptima stranema priti do sporazumne rešitve konflikta (Brubaker idr., 2014).

Značilnost mediacije je, da mediator o sporu ne odloča, temveč o končnem izidu odločajo zgolj in samo stranke v konfliktu. Mediator pri tem s svojim znanjem in kompetencami le pomaga pri doseganju sporazumne rešitve. Gre za zaupen postopek, v katerega morajo biti osebe vključene prostovoljno. In le od sodelujočih strank je odvisno, ali bo vsebina dogovora prišla do direktorja, vodje ali drugih zaposlenih. Tudi končno odločitev, sporazum sprejmejo stranke same, brez posredovanja vodij, direktorjev ali kakšne druge osebe (Saundry idr., 2018). Na splošno je mediacija bolj kot na preteklost osredotočena na sedanost, še bolj pa na prihodnost (Bennet, 2014).

Mediacije pa ne smemo zamenjevati z arbitracijo. Tako kot pri mediaciji so tudi pri arbitraciji sicer vključene sprte stranke in tretja, nepristranska oseba, vendar pa je, za razliko od mediacije, ta tretja oseba (arbiter) tista, ki sprejme končno odločitev (Liebmann, 2000).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki mediacije kot oblike reševanja sporov segajo v začetek 20. stoletja v ZDA, ko so začeli sindikati od svojih delodajalcev zahtevati višje plačilo in boljše delovne pogoje, ob tem pa je prihajalo tudi do uporov. Leta 1946 je bila ustanovljena skupina, v kateri so se ukvarjali s pogajanjem med delavci in organizacijami, v njej pa so bili zaposleni tudi mediatorji.

Drugi vzpon je mediacija doživela v 60. letih 20. stoletja, ko so se v ZDA začeli upori zaradi diskriminacije na podlagi rase ali etnične pripadnosti. V tem času so bile ustanovljene številne organizacije, ki so se ukvarjale z mediacijo ali drugimi alternativnimi oblikami reševanja sporov, na primer Nacionalni center za reševanje sporov ali Inštitut za mediacijo in reševanje konfliktov (Saul, 2012). Mediacija se je potem počasi širila po drugih delih sveta, v zadnjih letih se uveljavlja tudi v Veliki Britaniji, Franciji, Italiji in na Nizozemskem (Bollen in Euwema, 2013).

Z mediacijo se v Sloveniji ukvarjajo različne organizacije in ustanove. Poleg sodišč, na katerih mediacija v primeru sodnega spora poteka brezplačno, ponujajo mediacijo in izobraževanje za mediatorje tudi pri Pravno-informacijskem centru nevladnih organizacij, Zavodu RAKMO, Centru za mediacijo Maribor, Centru za transformativno mediacijo, Zavodu Arsis, Inštitutu za mediacijo Concordia, Inštitutu Primus, Inštitutu za mediacijo MEDIO-M, Društvu za nenasilno komunikacijo. Poleg samostojnih organizacij pa v Sloveniji obstaja tudi Združenje mediacijskih organizacij – MEDIOS, ki povezuje pravne osebe, ki se ukvarjajo z mediacijo, ter Društvo mediatorjev Slovenije, ki povezuje fizične osebe, ki se ukvarjajo z mediacijo oz. so opravili vsaj 40-urno osnovno usposabljanje s področja mediacije.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

V zadnjih 20 letih je bilo objavljenih le 13 raziskovalnih člankov o mediaciji na delovnem mestu (Bollen in Euwema, 2013). Predvsem je težava zaradi metodoloških (mediacija ponavadi poteka za zaprtimi vrati) in merilnih izzivov (kako ovrednotiti rezultat, če je le-ta popolnoma zaupen) (Bingham 2012; McDermott 2012).

Saundry in sodelavci (2018) so v svoji raziskavi preučevali učinkovitost, slišnost in pravičnost mediacije. Intervjuvali so 25 udeležencev, ki so bili deležni mediacije v delovnem okolju v Veliki Britaniji. Intervjuvanci so bili zaposleni v različno velikih organizacijah, največ organizacij je bilo iz javnega sektorja. 18 od 25 intervjuvanih zaposlenih se je mediacije udeležilo zaradi nesporazuma s svojim vodjo oziroma zaradi vedenj vodje, ostalih sedem pa je imelo konflikt s svojim sodelavcem. Z udeleženci je bil izveden polstrukturiran intervju, v katerem so jih spraševali predvsem o poteku spora, njihovi izkušnji z mediacijo in o njenem izidu.

Rezultati so pokazali, da so mediacijo v večini primerov predlagale vodje ali kadrovske službe, glavni razlog je bila želja po čim manjših stroških reševanja spora in želja po tem, da bi sprte stranke lahko čim prej ponovno sodelovale skupaj. Glavni cilj je bil tako bolj kratkoročen (razrešitev spora in čim manjši negativni vpliv na organizacijo), ne pa dolgoročen, tj. trajna sprememba vedenja strank.

Vsi udeleženci so se radi udeležili mediacije; imeli so občutek, da so v procesu slišani, bili so tudi mnenja, da je bil mediator nepristranski. Udeleženci so izpostavili, da jim je mediacija, zlasti v primerih spora s svojim nadrejenim, predstavljala nek varen prostor, kjer so lahko izrazili svoje mnenje, ne da bi bili zaradi tega na kakršen koli način oškodovani, sankcionirani. Vseeno pa so udeleženci izpostavili tudi dejstvo, da mediacija ni bila čisto pravična. Menili so, da se nasprotna stran v prihodnje niti ne bo držala dogovora, saj je bila v mediacijo »prisiljena« s strani vodstva ali kadrovske službe. Ta pomislek so izrazili predvsem udeleženci, ki so bili v procesu mediacije zaradi spora s svojim nadrejenim.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Mediacija se v delovnih organizacijah uporablja predvsem za razreševanje medosebnih konfliktov, nesporazumov glede financ, zaposlovanja ali strategij delovanja (Brubaker idr., 2014), prav tako tudi v primerih pojava nasilja na delovnem mestu, spolnega nadlegovanja ali diskriminacije (Bollen in Euwema, 2013).

Ustanove (npr. Mediacijsko okno, 2013), ki se ukvarjajo s storitvijo mediacije, navajajo, da je prednost mediacije v tem, da se spore rešuje:

- **Neformalno:** Stranke same prevzamejo odgovornost za reševanje konfliktov in odločajo, kaj, kdaj in kako se bodo dogovorile.
- **Dogovorno in sporazumno:** Mediacijski dogovor se podpiše šele takrat, ko se stranke strinjajo o načinu reševanja spora ter oblikujejo realen in izvedljiv sporazum.
- **Sodelujoče in konstruktivno:** Odnos med strankami ni tekmovalen kot na sodišču, temveč mediator skrbi za to, da je razmerje moči uravnoteženo.
- **Uspešno, učinkovito in trajno:** V večini sporov, ki se rešujejo z mediacijo, pride do rešitve oziroma do končnega dogovora v zvezi s spornim vprašanjem. Tudi v sporih, pri katerih ne pride do dogovora oziroma pride le do delne rešitve problema, je večina udeležencev zadovoljna s procesom mediacije. Ker se stranke same sporazumno odločijo, kakšen dogovor jim najbolj ustreza, se ga tudi držijo.
- **Celostno:** V nasprotju s sodnim postopkom mediacija omogoča, da globlje osvetlimo ozadje konflikta, zato lahko predmet reševanja in mediacijskega dogovora postanejo tudi drugi nerešeni spori med strankami.
- **Hitro:** Ponavadi je potrebnih od tri do šest srečanj v časovnem obdobju treh mesecev, kar je neprimerno hitreje kot reševanje na sodiščih.
- **Cenovno ugodno:** Mediacijska srečanja so v primerjavi z ostalimi oblikami razreševanja sporov cenovno ugodnejša.
- **Zaupno:** Srečanja so popolnoma zaupna, zato ni negativnih tveganj. Vendar informacij, ki so bile razkrite na teh srečanjih, pozneje ni mogoče uporabiti na sodišču ali v drugem pravnem postopku.

Glavni razlog za uporabo mediacije namesto sodnih postopkov je tako predvsem prihranek časa in denarja. Z uporabo mediacije posredno vplivamo tudi na boljše odnose med zaposlenimi (Bennet, 2014) ter prispevamo k njihovi večji motiviranosti in učinkovitosti (Testen, 2015). Z uporabo mediacije ustvarjamo organizacijsko kulturo, v kateri

lahko zaposleni sami rešujejo spore ter imajo občutek, da lahko sami prispevajo k pravici in resnici (Bollen in Euwema, 2013).

V razmerju do poslovnih partnerjev z mediacijo ohranjamo pozitiven odnos in dobre poslovne vezi med organizacijami. Mediacija prispeva tudi k razvijanju učinkovitih oblik razreševanja nesoglasij, preprečuje njihovo zaostrovanje v prihodnje in celo nastajanje novih konfliktov, saj vpliva na izboljšanje odnosov in sodelovanja (Testen, 2015).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda se lahko uporabi v katerikoli delovni organizaciji, vendar pa ni primerna za vse primere, težave ali vrste vedenj. Odločitev za mediacijo mora biti zato sprejeta za vsak primer posebej, glede na njegovo vsebino (Testen, 2015).

V mediacijo lahko vključimo dve ali več oseb. Kljub neformalni naravi pa za sam postopek veljajo temeljna načela, ki jih moramo vedno upoštevati. Obe strani oz. oba udeleženca pred postopkom se s podpisom v izjavi strinjata, da bosta spoštovala naslednja načela (Razdrih, 2010):

- **Prostovoljnost:** Stranki lahko prostovoljno izbereta, ali se bosta udeležili takšnega načina reševanja sporov. To velja za vse faze postopka. Med mediacijo lahko kadarkoli prekineta sodelovanje.
- **Enako obravnavanje strank:** Stranki morata imeti enako možnost sodelovanja v postopku mediacije. Mediator stranki spodbuja, da z aktivnim sodelovanjem iščeta rešitev svojega spora. Pri tem morata imeti obe stranki možnost in občutek, da enakopravno sodelujeta v postopku.
- **Avtonomija strank:** Stranki sta v postopku mediacije popolnoma avtonomni, mediator jima le pomaga ter ju pravilno usmerja do skupne rešitve.
- **Zaupnost postopka:** Vsi podatki, pridobljeni v postopku, so zaupni. Izjema so primeri, kjer so se stranke dogovorile drugače, razkritje podatkov zahteva zakon ali pa je njihovo razkritje potrebno za izpolnitev ali prisilno izvršitev sporazuma o rešitvi spora.
- **Nepriustranost mediatorja:** Mediator je skozi celoten postopek mediacije nepristranski do vseh udeležencev. To pomeni, da ima v postopku

nevtralno vlogo. Med postopkom ne sodi o vsebini postopka ali dogovora in tudi ne sprejema odločitev. Njegova naloga je, da prispeva h konstruktivnejši komunikaciji in usmerja postopek k iskanju skupne rešitve. Prav tako opozarja na kršitve temeljnih načel.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Poznamo več oblik mediacije. Glede na model ločimo transformativno, facilitativno in evalvacijsko, glede na področja družinsko, šolsko, gospodarsko itd., glede na ponudnika mediacijo v skupnosti, samostojno mediacijo, interno mediacijo, sodišču pridruženo mediacijo, glede na obliko pa enkratno ali večkratno (Iršič, 2010). Crawley in Graham (2002) omenjata posebno vrsto mediacije, prilagojeno za reševanje sporov znotraj organizacije – **interaktivno mediacijo**. Gre za način delovanja, ki dopušča reševanje problemov, vendar se stranke lahko (tudi če ni dosežen noben oprijemljiv napredek v smeri praktičnih rešitev) premaknejo naprej na drug način: pri vzajemnem razumevanju, v drugačnem pristopu h komunikaciji v prihodnje, v načinu sprejemanja neizogibno težkih izzivov. Te druge prednosti so bolj pomembne kot praktične rešitve in pogosto tudi ključne za nadaljevanje odnosa, v nasprotju s kratkimi, določenimi ali vsiljenimi rešitvami, ki jih lahko dosežemo s postopnim reševanjem problemov.

Interaktivni mediatorji v celoti vključijo svoje stranke v opisovanje, vrednotenje in razreševanje konfliktov. To lahko zahteva več dela, vendar udeležence vodi do izboljšane samopodobe, stranke same določajo tempo postopka, predlagane rešitve so njihove lastne, saj so jih dosegle same, so glasno. Interaktivna mediacija ima štiri glavne sestavine, ki pomagajo ljudem, da spoznajo, da so bila njihova čustva sprejeta brez obsojanja. Med seboj se prepletajo pozitivno mišljenje o konfliktu, spretnosti razreševanja sporov in obvladovanja konfliktov, samoaktualizacija in postopek zmagajš-zmagam, ki poteka po določenih korakih (Crawley in Graham, 2002).

Mediacija je proces, ki ga sestavlja več zaporednih korakov. Mediator se najprej sreča z vsako stranko posebej. Namen srečanja je, da spozna širše okoliščine konflikta in subjektivno doživljanje spora vsake stranke. Mediator strankama tudi predstavi postopek mediacije in pridobi njuno soglasje za sodelovanje v mediacijskem procesu. Bistvo je zagotoviti

varno, zaupno okolje za stranki, da vsaka posebej in zaupno odgovori na osnovna vprašanja (Kaj se je zgodilo? Kako se počutita? Kako se premakniti naprej? Ali lahko mediacija in pristop zmagam-zmagaš pomagata?) (Testen, 2015). Sledi srečanje, kjer so prisotni mediator in obe sprti strani (Bennet, 2014).

Proces poteka po naslednjih korakih (Pruitt, 2006):

1. stranki predstavita druga drugi svoje videnje konflikta ter svoje občutke in misli,
2. preusmeritev fokusa iz preteklosti na sedanjost,
3. razčiščevanje nejasnosti,
4. oblikovanje možnih rešitev,
5. izbiranje najboljše od teh rešitev,
6. oblikovanje načrta za vpeljavo rešitve v odnos med strankama.

Naloga mediatorja je, da usmerja pogovor na način, da bi stranki prišli do sporazuma oziroma končne odločitve glede konflikta ali težave, s katero sta se soočili. Mediator ne sme podajati svojih idej ali predlogov, niti vplivati na katero od vključenih strank (Bennet, 2014).

Mediacija se lahko izvede tudi tako, da se mediator najprej sreča z vsako stranko posebej, potem pa pride do mediacije, vendar stranki med postopkom nista v istem prostoru, pač pa v ločenih. Mediatorjeva naloga je tako prenašanje sporočil ene stranke do druge. Ko pride postopek do točke, ko bi že lahko bil sklenjen nek dogovor, se stranki zopet srečata v istem prostoru in se dogovorita o sporazumu (Liebmann, 2000).

Udeleženci so v procesu aktivni, kadar menijo, da so slišani, in kadar menijo, da je postopek pravičen in nepristranski (Bollen in Euwema, 2013). V mediaciji ne želijo sodelovati tisti, ki s postopkom mediacije niso ustrezno seznanjeni, ali tisti, ki se pretvarjajo, da problema ni in zato menijo, da ni potrebe po posredovanju in reševanju (Brubaker idr., 2014).

Dejavnike, ki vplivajo na potek in razplet procesa mediacije, lahko razdelimo na tiste pred, med in po mediaciji (Herrman idr., 2006) (tabela 1). Prav je, da jih poznamo, o njih komuniciramo ter med procesom predvidimo, katere od njih lahko spreminjamo oz. usmerjamo in katerih ne.

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na potek in izid mediacijskega procesa (po Herrman idr., 2006)

Pred mediacijo	Med mediacijo	Po mediaciji
<ul style="list-style-type: none"> osebnostne lastnosti (mediatorja in udeležencev mediacije) želja sprtih strank po sodelovanju prostovoljnost udeležbe čustva, ki jih doživljajo v povezavi s sporom motivacija za reševanje spora lastnosti konflikta institucionalni kontekst 	<ul style="list-style-type: none"> empatija mediatorja nepriustranskost mediatorja spodbudno okolje občutek slišnosti in razumevanja jasnost zaznana samoučinkovitost pravičnost aktivna udeležba strank aktivno pogajanje sprejetje rešitev s strani strank zaključevanje mediacije 	<p><i>Kratkoročni izidi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> zadovoljstvo s procesom in izidom boljše delovanje strank zmanjšan strah po ponovljenem konfliktu razrešitev konflikta institucionalni kontekst (učinkovitost in stroški) <p><i>Dolgoročni izidi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> trajna sprememba vedenja zmanjšana možnost za ponovni pojav konflikta

V procesu mediacije je ključna **mediatorjeva vloga**. Uspešnega mediatorja zaznamujejo naslednje lastnosti (Doherty in Guylar, 2008):

- **Aktivno poslušanje in pozornost:** Zagotovi prostor in občutek varnosti, da lahko osebe povedo, kar želijo povedati, pripravljen je biti potrpežljiv, skrben in razumevajoč pri tem, kar govorijo drugi ljudje. Usmerja pozornost na stranke in je zmožen utišati notranji monolog. Obema stranema postavlja kakovostna, spodbudna in pravična vprašanja.
- **Povzemanje:** Zmožen si je zapomniti in povzeti bistvena dejstva na neobsojajoč način in brez namigovanj.

- **Gradnja dobrih odnosov:** Ustvarja okolje, v katerem se stranki počutita varni in lahko zaupata. Pomaga strankama, da se zavesta pomena svojih misli in občutij, daje možnost za ustvarjanje strankam lastnih odločitev in daje občutek angažiranosti v premagovanju razlik, ki obstajajo med strankama.
- **Facilitacija:** Pomaga strankama pri komunikaciji/izražanju in poslušanju druge strani, omogoča neškodljivo izražanje čustev, vzdržuje pozornost na glavni problem in usmerja mediacijo.
- **Reševanje problemov:** Strankama pomaga določiti ključne probleme mediacije ter spodbuja k raziskovanju in strinjanju na način zmagaj-zmagam.
- **Obvladovanje konfliktov:** Ostane miren in asertiven, spodbuja komunikacijo tudi v zelo čustvenih situacijah. Zavira jezo in negativna čustva, namesto tega spodbuja konstruktivnejše načine reševanja situacije.

PRIMER UPORABE METODE

ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service), ki je eden vodilnih ponudnikov storitve mediacije v Veliki Britaniji, je za organizacijo izdal publikacijo, v kateri je predstavil metodo mediacije, njen potek v delovnih organizacijah in njene prednosti za implementacijo.

V publikaciji je predstavljen tudi primer Linde, ki je bila udeležena v mediaciji s svojo sodelavko Jean. Obe sta bili zaposleni v manjši delovni organizaciji v javnem sektorju. Obe sta bili na vodilnih položajih, vendar pa je Linda zaradi daljše delovne dobe v organizaciji napredovala na višje vodstveno mesto in tako postala nadrejena Jean. Linda se je začela pritoževati nad vodstvenimi sposobnostmi Jean in ta jo je obtožila nadlegovanja. Linda je odšla do kadrovske službe, kjer so ji predlagali mediacijo kot eno od možnih rešitev te situacije. Linda se je odločila za vključitev v to metodo predvsem zaradi prisotnosti nepristranske osebe.

Postopek mediacije je potekal tako, da sta se Linda in Jean z mediatorjem najprej dobili ločeno za približno pol ure, kjer so določili okvirni časovni potek srečanja, prav tako je bil namen tega tudi privolitev v postopek. Sama mediacija je potekala v dveh delih (v istem dnevu), saj sta

Linda in Jean vmes potrebovali premor, ker so stvari postale preveč nape-te in čustvene. Najprej je vsaka od njiju povedala drugi, kako se počuti ob njenih dejanjih, prav tako sta pojasnili vsaka svoje videnje nastale situacije med njima. Ta del je bil osredotočen predvsem na čustva, ki jih doživljata ali sta jih doživljali, drugi del pa je bil namenjen predvsem iskanju nekega dogovora oziroma možne rešitve. Pri dogovarjanju za razrešitev je po mnenju Linde veliko pripomogla tudi mediatorka, ki je zelo dobro usmerjala pogovor, ne da bi vanj vključevala svoje mnenje ali predloge. Razplet mediacije je bil tak, da sta se Linda in Jean dogovorili, kako bosta sodelovali druga z drugo v prihodnosti, prav tako pa je Linda izpostavila, da sedaj bolje razume Jean in njena dejanja oziroma odločitve (ACAS, 2013).

VLOGA PSIHologa

V literaturi nisva zasledili, kateri profili se najpogosteje odločajo za usposabljanje za mediatorja, vendar praksa kaže, da se za to vlogo najpogosteje odločajo pravniki. Glede na opis kompetenc mediatorja pa lahko to vlogo dobro izpelje tudi psiholog. Proces mediacije je podoben terapevtskemu procesu; pri terapiji mora terapevt omogočiti klientu varen prostor za njegove misli, občutke, potrebe in želje, hkrati pa ostati nepristranski in ne sme vplivati na klienta, ta mora sam priti do uvida. Enako je pri mediaciji; sprti stranki morata sami priti do sporazuma, mediator mora ostati nepristranski. V času izobraževanja se psihologi pri kliničnih predmetih pogosto preizkusijo v vlogi terapevta in s tem pridobijo izkušnje z nepristranskostjo, usmerjanjem pogovora do uvida ter s klarifikacijo in specifikacijo situacije, kar bi psihologi lahko uporabili tudi pri samem procesu mediacije. Prav tako imajo psihologi znanje s področja čustvovanja, dinamike konfliktov in komunikacije, kar jim vse lahko pomaga pri usposabljanju za to delo in pri delu samem.

Psiholog, zaposlen v kadrovski službi, lahko mediacijo predstavi svojim nadrejenim kot enega od postopkov reševanja sporov. S tem pripomore k ustvarjanju organizacijske klime, kjer lahko določene medosebne ali poslovne spore rešijo zaposleni s pomočjo mediatorja sami.

Tako je psihološki poklic ustrezen tudi za izpeljavo celotnega postopka izbire kadra notranjih mediatorjev: od faze informativnega srečanja,

kjer psiholog pripravi analizo delovnega mesta in opis glavnih osebnostnih lastnosti mediatorja, do izvedbe selekcijskega postopka (od pregleda prijav in prošenj do izvedbe psiholoških testov, selekcijskih intervjujev in končnega izbora enega ali več kandidatov) (Testen, 2015).

Prav tako je lahko psiholog oseba, ki skrbi za dolgoročne izide mediacije – da skrbi za trajno spreminjanje vedenj zaposlenih in je pozoren na možno ponovno pojavljanje enih in istih neustreznih vedenj.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub številnim prednostim mediacija ni brez pomanjkljivosti. Med njimi izpostavlja predvsem naslednje (povzeto po Keashly in Nowell, 2013):

- Pojavlja se vprašanje, ali sta sprti stranki res v popolnoma enakovrednem položaju oziroma ali se lahko pogajata kot enakovredni. Ta dvom se pojavlja predvsem v primerih, ko sta v mediacijo vključeni dve stranki, ki sta v hierarhičnem odnosu.
- Mediacija se preveč naslanja na prihodnost, zanemarja pa preteklost. Tako lahko nepravilno vedenje, na primer nasilje ali spolno nadlegovanje, ostane nekažnovano, s čimer lahko organizacija daje občutek, da se tako vedenje tolerira in sprejema.
- Pomanjkljivost je lahko tudi zaupnost mediacije. Po zaključku mediacije se lahko zgodi, da nihče v organizaciji (vodje, kadrovska služba) ne ve, ali je bila mediacija uspešna ali ne, ali je ali ni prišlo do sporazuma. Tako je otežena povratna informacija o uspešnosti te metode in tudi poznejše odločanje zanjo.
- Prav tako ni priporočeno, da je mediator oseba, zaposlena v organizaciji, v kateri se mediacija dogaja, saj se s tem zmanjšuje njegova nevpletenost in nepristranskost, oziroma je primernejše, da se interna mediacija dogaja predvsem v večjih delovnih organizacijah z veliko zaposlenimi (Bennet, 2014).

LITERATURA

- ACAS. (2013). *Mediation: An approach to resolving workplace issues*. <https://archive.acas.org.uk/media/949/Mediation-An-approach-to-resolving-workplace-issues/pdf/Mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>
- Bennet, T. (2014). The role of workplace mediation: A critical assessment. *Personnel Review*, 43(5), 764–779. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0036>
- Bingham, L. B. (2012). Transformative mediation at the United States Postal Service. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 354–366. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00112.x>
- Bollen, K. in Euwema, M. (2013). Workplace mediation: An underdeveloped research area. *Negotiation Journal*, 29(3), 329–353. <https://doi.org/10.1111/nej.12028>
- Brubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Park, S. K. in Press, S. (2014). Conflict resolution in the workplace: What will the future bring? *Conflict Resolution Quarterly*, 31(4), 357–386. <https://doi.org/10.1002/crq.21104>
- Crawley, J. in Graham, K. (2002). *Mediacija za managerje*. Zavod Rakmo.
- Doherty, N. in Guyler, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation and conflict resolution: Rebuilding working relationships*. Kogan Page.
- Herrman, M. S., Hollet, N. in Gale, J. (2006). Mediation from beginning to end: A testable model. V M. S. Herrman (ur.), *The Blackwell handbook of mediation. Bridging theory, research, and practice* (str. 19–79). Blackwell Publishing.
- Iršič, M. (2010). *Mediacija*. Zavod Rakmo.
- Keashly, L. in Nowell, B. L. (2003). Conflict, conflict resolution and bullying. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf in C. L. Cooper (ur.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (str. 339–369). Taylor & Francis.
- Liebmann, M. (2000). History and overview of mediation in UK. V M. Liebmann (ur.), *Mediation in context* (str. 19–39). Jessica Kingsley Publishers.
- McDermott, E. P. (2012). Discovering the importance of mediator style: An interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 340–353. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00111.x>
- Mediacijsko okno (2013). *Prednosti mediacije*. <http://www.mediacijsko-okno.si/o-mediaciji/prednosti-mediacije>
- Pruitt, D. G. (2006). Mediation at the Millenium. V M. S. Herrman (ur.), *The Blackwell handbook of mediation. Bridging theory, research, and practice* (str. 395–412). Blackwell Publishing.
- Razdrih, A. (2010). *Mediacija kot način reševanja sporov v delovni organizaciji – možnost uvedbe v konkretnem podjetju* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Saul, J. A. (2012). The legal and cultural roots of mediation in the United States. *Opinio Juris in Comparatione*, 1(8), 1–12. <https://ssrn.com/abstract=2125440>

- Saundry, R., Bennett, T. in Wibberley, G. (2018). Inside the mediation room – efficiency, voice and equity in workplace mediation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1157–1177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180314>
- Testen, U. (2015). Alternativno reševanje sporov: mediacija. V E. Boštjančič, A. Potočnik in K. Šavrič (ur.), *Organizacijska psihologija danes in jutri* (str. 49–62). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zavod RAKMO (b. d.). *Kaj je mediacija*. <https://www.rakmo.si/mediacija.html>

MEDIATION

Mediation can be defined as an alternative method for resolving disputes, in contrast to, for example, resolving disputes through court proceedings. Mediation method can be implemented in many contexts, e.g. within the family, school, local community, and work organizations. It is a method where a third, impartial person (mediator) helps the conflicting parties to reach an amicable solution to the conflict they face. It is a confidential process in which persons must be involved voluntarily, and it is up to the participating parties to decide whether the content of any resulting agreement will reach the firm's director, managers or other employees. The final decision (or agreement) is thus made by the parties themselves, without the intervention of leaders, directors or anyone else. In general, mediation focuses more on the present than on the past or future.

MENTORSKA KULTURA

»Mentorski sistem in tudi mentorska kultura sta odlični metodi za učenje praktičnih sposobnosti, ki so lahko specifične za delovno mesto ali pa popolnoma splošne. Skozi mentorstvo se zaposleni lahko veliko nauči tudi o kulturi in pravilih obnašanja v organizaciji, tudi o delih, ki so nenapisani, a pričakovani. Dodana vrednost mentorskega odnosa je predvsem odnos, ki se zgradi med mentorjem in mentorirancem, skozi katerega potem vsak od njiju dobiva dodatna znanja, nove ideje in podobno.«

Mentorska kultura (angl. *culture of mentorship*) je kultura povratnih informacij, kjer lahko zaposleni gradijo odnose, ki so za njih izpolnjujoči. Mentorska kultura je vključujoča, sodelovalna in usmerjena v učenje. Sestavljena je iz mentorskega sistema, ki je pomemben za vodenje zaposlenih. Pri mentorski kulturi je pomembno, da jo ustrezno podpira organizacijska kultura oziroma da so organizacijska kultura, vrednote in cilji povezani z mentorsko kulturo, vrednotami in cilji (Kolenc, 2021a).

Mentorski odnos je podreden mentorski kulturi, lahko pa ga opredelimo kot odnos med dvema posameznikoma, kjer eden, ki je izkušenjsko bolj bogat, pomaga drugemu, ki teh izkušenj nima (toliko) pri razvoju in napredku (Novak in Esih, 2019). Pri tem pride do prenosa oziroma izmenjave znanj in izkušenj na določenem področju (Mavrič, 2021). Mentor mentorirancu pomaga z nasveti in praktičnimi pojasnili - bolj izkušen posameznik manj izkušenega uči o organizaciji, in ga na nek način pomaga uvesti v organizacijsko kulturo te organizacije. Mentorski sistem v delovni organizaciji lahko predstavlja uporabno strateško orodje; preko mentorstva (v katerikoli obliki) lahko organizaciji prinese nove ideje ter perspektive, večji ugled in zadovoljstvo zaposlenih. S pomočjo mentorskega

sistema lahko zaposlene v podjetju obdržimo dlje časa (Novak in Esih, 2019). Organizacija lahko z mentorstvom prihrani stroške in spodbuja kulturo učenja ter krepí večjo pripadnost tej organizaciji (Žezlina, 2014).

Mentorska kultura pa je še več kot mentorski odnos – je učeče se okolje, v katerem se vsak dan učimo drug od drugega in drug ob drugem, lahko na profesionalnem ali na osebnem področju. Spodbuja odprtost in dobre medosebne odnose (Kolenc, 2021a). Mentorska kultura je nadreden pojem mentorskemu odnosu, kar pomeni, da je mentorska kultura sestavljena iz mentorskih odnosov, ki lahko potekajo na formalni ali neformalni ravni, udeleženci pa se med seboj ves čas učijo in sodelujejo.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

O mentorstvu piše že Homer v Odiseji. Mentor kot prijatelj, vodnik, varuh in svetovalec Telemahu pomaga v težkem času, kar je na nek način podobno današnjemu pojmovanju mentorja (Syakir, 2019). Mentorji v podobnem pomenu besede so obstajali že v 18. stoletju pred našim štetjem, in sicer kot starejši posamezniki, od katerih so se učili mlajši, predvsem vajenci v določenih panogah. Ta sistem vajeništva se je izpopolnjeval vse do 20. stoletja našega štetja, ko sta ga prevzeli gospodarstvo ter industrija (Govekar-Okoliš, 2016).

Koncept **kariernega mentorstva** se je uveljavil v drugi polovici 19. stoletja kot del leksikona socialnega kapitala, v splošni besednjak pa je ta besedna zveza prišla šele v 90. letih prejšnjega stoletja (Laird, 2006). Za mentorstvo danes je predvsem značilno, da sta v ospredju posameznik in njegovo izobraževanje (Govekar-Okoliš, 2016).

Izraz mentorska kultura se je prvič pojavil v drugem desetletju 21. stoletja, ko so mentorstvo postavili ob rob kulturi in pregledovali kulturne razlike znotraj mentorskih odnosov v različnih državah (Kochan, 2013). V literaturi še naprej prevladuje osredotočenost na odnose v mentorstvu, o mentorski kulturi pa pišejo le posamezniki. Kulturne omejitve so predstavljene tudi kot omejitve znotraj mentorske kulture, ki zahteva spremembe v kontekstu celotne kulture podjetja. Mentorska kultura spreminja vrednotenje mentorskih projektov, njihov namen in nadzor izvajanja mentorstva (Kochan in Pascarelli, 2003, v Kochan, 2013).

ZNANSTVENA SPOZNAVANJA O UPORABNOSTI METODE

O mentorski kulturi ni bilo opravljenih veliko raziskav, zato sem najprej preverila raziskave, ki se ukvarjajo z **mentorskim odnosom**. Mentorski odnosi pomagajo mentorirancu dobiti znanja in spretnosti, potrebne za službo, ki jo opravljajo, prav tako pa s pomočjo mentorstva pridobijo večjo mrežo relevantnih kontaktov in izboljšajo svojo samopodobo ter delo opravljajo bolj samozavestno. Mentoriranci imajo tudi priložnost za samo-refleksijo, ki je drugače ne bi imeli oziroma si je ne bi vzeli. Pomembno je, da se znotraj mentorskega procesa postavijo cilji, ki usmerjajo mentorski proces (Scerri idr., 2020). Mentorstvo je odlična metoda za prenos znanja v medicini in izobraževanju (Top idr., 2021) ter pri delu z mladimi. Mentoriranje mladih se je pokazalo kot odlično zlasti v kombinaciji neformalnega mentorja s formalno infrastrukturo mentorstva – to je imelo velik vpliv na pozitivne izide pri mladih, vključenih v program (van Dam, 2021).

Na zadovoljstvo z delom in lažje opravljanje delovnih nalog ter splošno dobro počutje na delovnem mestu vpliva predvsem **kakovost mentorstva** (Jiang, 2020). To pa je povezano tudi z razvojem prihodnjega sebe na delu, ki je povezano z iskanjem kariernih priložnosti (Kao, 2020a). Zaposleni v mentorskem odnosu so v primerjavi s sodelavci, ki niso v mentorskem odnosu, manj dovzetni za čustveno izčrpanost zaradi težkih nalog v službi (Kao, 2020b). Prispevek kakovostnega mentorskega odnosa (mentorstva) k zadovoljstvu z delom pa je pomemben ne glede na kulturo, starost ali delovno dobo zaposlenega (Lee, 2021).

Za mentorsko kulturo je pomembno **vrednotenje mentorskih projektov**. Pomemben je pravi namen mentorskega odnosa – da se uči oboja in ne le eden od mentorskega para – ter malo nadzora nad izvajanjem mentorstva (Kochan in Pascarelli, 2003, v Kochan, 2013). V veliki večini raziskav se mentorska kultura omenja v smislu formalno organiziranega sistema mentorstva (Warnock, 2006). Mentorska kultura sicer zahteva formalno organiziran sistem mentorstva, ni pa to dovolj – organizacija mora poleg tega mentorstvo vključiti v kulturo, sistem mora delovati po principu razpršene odgovornosti (vsi so odgovorni za dobro mentorstvo), spodbujati vključitev v mentorski odnos ter vključiti elemente mentorstva v svoj vrednotni sistem (Zachary, 2005).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Mentorsko kulturo v organizaciji vzpostavimo takrat, ko želimo oblikovati in spodbujati kulturo sodelovanja, deljenja in povratnih informacij. Bolj neizkušenemu posamezniku z uporabo metode omogočimo razvoj in napredek, ob tem pa se izpopolnjuje tudi mentor (Novak in Esih, 2019). Ker gre pri mentorstvu za vzajemen odnos, je pomembno, da se oba vključena počutita prijetno in lahko ta odnos razvijata tudi v prihodnje, ko bo kdo naletel na kakšne težave. Mentorska kultura (vključno z mentorskim odnosom) skupaj s procesom mentorstva skrbi za sodelovalno in vključevalno okolje ter nenehno učenje in razvoj vseh zaposlenih (Kolenc, 2021a).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena posameznikom, ki bi se radi kaj novega naučili iz lastnih izkušenj ali izkušenj drugega ter uporabili pridobljena znanja na konkretnem primeru (Kolenc, 2021a). S pomočjo te metode posameznik skozi vodene interakcije dobi več izkušenj na določenem področju in je tako boljše usposobljen za samostojno delo (Novak in Esih, 2019), ima pa tudi več možnosti izobraževanja takrat, kadar se sooči s problemi. Metoda je uporabna v organizacijah, ki želijo krepiti razvoj in medosebne odnose zaposlenih ter kot ključni vrednoti izpostaviti raznolikost in vključevanje (Kolenc, 2021a).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Uvedba mentorske kulture znotraj podjetja je zahtevna naloga, ki vključuje celotno organizacijo in njeno kulturo (Kolenc, 2021a). V nadaljevanju bom najprej opisala faze izvedbe mentorstva, na koncu pa še, kako sam proces mentorstva spremeniti v mentorsko kulturo. Izvedbo oz. uvedbo mentorske kulture v delovno organizacijo lahko razdelimo v več faz, ki si sledijo po približnem časovnem zaporedju, vendar lahko določene faze potekajo vzporedno.

Analiza stanja znotraj organizacije

Najprej opravimo analizo stanja znotraj organizacije. Ta vključuje vprašanja o tem, ali se znanje učinkovito prenaša, na katerih področjih ta prenos ni učinkovit in kaj menijo o prenosu znanja predvsem zaposleni, ki so v organizaciji manj časa. Preverimo tudi, koliko povpraševanja je po mentorstvu ali po povratnih informacijah. Po ocenah T. Kolenc (2021a) do 80 % zaposlenih pričakuje redne povratne informacije, 70 % zaposlenih pa si želi imeti mentorja. V tem koraku pregledamo tudi že obstoječe cilje in vrednote organizacije.

Oblikovanje vrednot in ciljev organizacije, ki so skladni z mentorsko kulturo

Že obstoječe vrednote in cilje organizacije preoblikujemo tako, da bodo skladni z mentorsko kulturo – okrepimo sodelovalne odnose, deljenje znanja in povratne informacije ter oblikujemo cilje po metodi SMART – kako bi radi te cilje dosegli, kako naj se vede vodstvo, zaposleni in podobno.

Oblikovanje sistemov za varnost mentorskega odnosa

V mentorskem odnosu lahko pride do različnih težav s strani mentorja ali mentoriranca. Zato mora biti vzpostavljen sistem in oseba, na katero se lahko obrnejo vsi, ki se spopadajo s težavami. S pomočjo tega sistema se udeležencem mentorskega sistema pomaga, da rešijo težave tako, da imata še vedno korist oba udeležena.

Oblikovanje formalnega sistema mentorstva znotraj organizacije

Za začetek je poleg oblikovanja vrednot in ciljev treba opredeliti tudi formalni mentorski sistem. To lahko storimo z naslednjimi koraki:

- *Izbira kandidatov, ki bi bili primerni za mentorja.* Od zaposlenih v organizaciji izberemo kandidate, ki bi bili primerni za mentorja. Pri tem je pomembno, da ima ta posameznik veliko izkušenj v določeni organizaciji. Pomembno je tudi, da se ta posameznik vživi v želje in potrebe mentoriranca. Poleg tega mora biti kandidat za mentorja pripravljen vložiti svoj čas in napor v mentorski odnos (Mavrič, 2021).
- *Usposabljanje kandidatov za mentorja.* Pri usposabljanju je pomembno, da se kandidati za mentorja vprašajo, zakaj želijo postati

mentorji. Skozi usposabljanje jim lahko bolj predstavimo mentorski odnos in izenačimo njihova pričakovanja glede mentorstva. Kandidati za mentorja naj razmislijo tudi o tem, katera znanja, izkušnje in kompetence lahko delijo, ter o tem, kaj sami pričakujejo od tega procesa. Pripravimo jih lahko tudi na različne izzive, ki jih mentorstvo prinaša (Mavrič, 2021).

- *Izbira mentorirancev.* S pomočjo rezultatov analize stanja znotraj organizacije izberemo posameznike, ki čutijo, da v organizaciji niso dobili dovolj znanja. Organizacija se lahko poleg tega poveže s fakulteto, ki se ukvarja z izbranim področjem, in k sodelovanju vabi študente, ali v mentorski odnos vključi novo zaposlene. Najbolje je uporabiti pristop prijave na mentorski program, saj na ta način udeleženci sami izkažejo željo in pripravljenost na aktivno sodelovanje v programu (Kolenc, 2021b)
- *Priprava mentorirancev.* Mentoriranec se mora na mentorski proces pripraviti. Vedeti mora, zakaj sploh želi postati mentoriranec, glede na svoje cilje pa izbrati primernega mentorja. Znanе mu morajo biti njegove vrednote, ki morajo biti podobne vrednotam mentorja. Pred začetkom mentorstva naj mentoriranec opravi osebno analizo SWOT. Opređeli naj tudi cilje SMART v skladu z vrednotami in si ustvari podobo tega, kako mu lahko pri uresničitvi ciljev pomaga mentor. Zavezati se mora k usmerjanju procesa mentorstva, mora spraševati, prepoznavati morebitne ovire in jih premagovati, iskati rešitve (Mavrič, 2021).
- *Vzpostavljjanje mentorskih parov.* Pare oziroma skupine izberemo glede na potrebe organizacije. Če želimo krepiti razumevanje med predstavniki različnih kultur, spolov ipd., potem sestavimo skupine oz. pare iz različnih skupin. Če pa bi želeli podpreti predstavnike spregledanih skupin, sestavimo pare oz. skupine tako, da združujemo posameznike iz istih skupin, saj se tako lažje vzpostavi zupanje in dober odnos. Pomembni so predvsem dejavniki, kot so izražena želja po novem znanju, zavzetost na določenem področju, znanje in izkušnje ter motivacija za pridružitve mentorstvu, ne pa podobnost med mentorjem in mentorirancem (Kolenc, 2021b)

- *Vzpostavitev odnosa.* V tej fazi pride do prvega stika med mentorjem in mentorirancem. Skupaj naj uskladita pričakovanja, ki jih imata od mentorskega odnosa, in določita potek mentorskega procesa tako, da bo ustrezal obema udeleženiima. Pomembno je, da se na tem prvem srečanju vzpostavi odnos med mentorjem in mentorirancem. Tako se znotraj mentorskega odnosa vzpostavi odprta komunikacija in dostopnost ter medsebojno spoštovanje in zaupanje (Srčno mentorstvo, 2021).
- *Postavitev skupnih ciljev.* Mentor in mentoriranec morata postaviti skupne cilje, ki jih bosta izpolnjevala v mentorskem odnosu. Priporočljivo je, da si te cilje postavita po metodi SMART. Dobro je, če si cilje in korake za njihovo uresničevanje zapišeta in jih imata pri roki oba (Srčno mentorstvo, 2021).
- *Uresničevanje in pregled uresničitve ciljev.* Skozi odnos in izpolnjevanje različnih delovnih nalog prihaja do uresničevanja ciljev mentorskega odnosa. Pomembno je, da imamo nad uresničenimi cilji pregled. Dobro je, da se mentor in mentoriranec srečata na sestanku vsaj nekajkrat in pregledata, katere cilje sta uresničila in katerih še ne, da lahko delujeta bolj usmerjeno (Srčno mentorstvo, 2021).
- *Evalvacija mentorskega odnosa.* Ob končanem mentorskem odnosu se mentor in mentoriranec srečata in skupaj proslavita uspešen mentorski odnos. Vsak od njiju poda iskreno oceno mentorskega odnosa, uresničenih ciljev in celotnega procesa mentorstva. Pride lahko tudi do dogovora o ohranjanju stikov in/ali dogovora o medsebojnem sodelovanju še vnaprej (Srčno mentorstvo, 2021).
- *Določitev priporočil za izvajanje mentorskega odnosa.* Glede na evalvacije mentorskega odnosa znotraj organizacije se lahko mentorji srečajo med seboj in na podlagi dobrih praks določijo priporočila za izvajanje mentorskega odnosa vnaprej. Ta priporočila so lahko pozneje v pomoč pri izobraževanju nove generacije mentorjev znotraj organizacije.
- *Krepitev mentorske kulture.* Za vzpostavitev mentorske kulture mora biti mentorski proces povezan s ključnimi vrednotami organizacije, prav tako morajo biti cilji mentorstva povezani s cilji in strategijo

organizacije (Kolenc, 2021a). To smo zagotovili tako, da smo cilje in vrednote organizacije povezali s cilji in vrednotami mentorstva.

- *Širjenje mentorstva na vsa področja v organizaciji, tudi neformalna.* Nabor mentorjev in mentorirancev naj bo širok – to dosežemo z navduševanjem zaposlenih za sodelovanje v mentorskih programih. Ti naj bodo odprti in dostopni za vse, ki bi se želeli vključiti v mentorski program. Mentorje in mentorirance naj se redno usposablja na področju razumevanja vlog v mentorskih odnosih in kulturne, rasne ter spolne ozaveščenosti (Kolenc, 2021b). Prav zaradi tega je pomembno o mentorstvu komunicirati na način, da polno izpostavite koristi, ki jih mentorstvo prinaša. Naj bo mentorstvo razumljeno kot učinkovita metoda za doseganje profesionalne in osebne rasti zaposlenih. In ne samo znotraj organiziranih mentorskih procesov, mentorstvo naj bo spodbujano tudi v neformalnih skupinah, v okviru dnevnih stikov s sodelavci. Tako bo potekal prenos znanja in veščin tudi na vse, ki niso neposredno vključeni v mentorski proces.
- *Promocija mentorske kulture skozi organizacijsko kulturo.* Zaposleni bodo s pomočjo vključevanja v mentorski proces na različnih področjih bolj sodelovalni, vedno več ljudi bo zanimalo mentorstvo in vključevanje vanj (Kolenc, 2021a). To bo vplivalo na promocijo mentorske kulture, prepletenost organizacijske kulture in mentorske kulture pa bo vedno večja.

PRIMER UPORABE METODE

Znotraj organizacije XY d.o.o. se odločimo za uvedbo mentorske kulture. Začnemo z analizo stanja v organizaciji – kakšne želje imajo zaposleni, kakšne vrednote in cilje ima naša organizacija. Ugotovimo, da je ena od vrednot samostojno delo, kar ni skladno z mentorsko kulturo, zato moramo to vrednoto izključiti ali jo ustrezno spremeniti, da se bo prilegala mentorski kulturi. Odločimo se, da bomo namesto samostojnega bolj cenili sodelovalno delo, ki je bolj skladno z mentorsko kulturo. Seveda pa ni dovolj samo, da spremenimo vrednoto, ustrezno moramo opredeliti tudi cilje, s katerimi bomo to vrednoto dosegali in skladno s tem spremeniti naše vedenje.

Nato oblikujemo sistem za varnost mentorstva – odločimo se, da bo pri tem sodelovala skupina, ki jo sestavljajo psihologinja, vodja in predstavnik zaposlenih. Ti bodo pomagali reševati težave, ki se lahko pojavijo med mentorskim odnosom.

Zatem začnemo graditi formalni mentorski sistem. Med zaposlenimi poiščemo in kontaktiramo kandidate, ki bi bili primerni za mentorja – pomembno je, da imajo veliko izkušenj, da so pripravljeni vložiti čas v odnos z mentorirancem in mu pomagati. Te kandidate ustrezno usposobimo. Znotraj organizacije pošljemo tudi vabilo mentorirancem. Ti morajo za prijavo napisati motivacijsko pismo, na podlagi katerega jih ocenjujemo. Med prijavljenimi izberemo izbrano število kandidatov, ki bodo postali mentoriranci. Pred začetkom mentorskega odnosa jih povabimo na srečanje, na katerem se pripravijo na mentorski proces – opredelijo cilje s pomočjo metode SMART in si poskušajo predstavljati vlogo mentorja znotraj uresničevanja teh ciljev.

Pozneje sestavimo mentorske pare – vsakemu mentorirancu pripišemo enega mentorja. Skupaj vzpostavita odnos in si postavita cilje. Vsak mesec se mentor in mentoriranec srečata, pregledata dosežene cilje in si podata povratno informacijo o mentorskem procesu. Z mentorji se večkrat sreča tudi vodja mentorskega projekta in jih povpraša o njihovi evalvaciji procesa.

Po dosegu zastavljenih ciljev ali izteku predvidenega časa mentoriranja mentor in mentoriranec skupaj ocenita mentorski proces in pregledata uresničene cilje. Pogovorita se o tem, kaj je bilo v mentorskem procesu dobro in kaj bi bilo lahko še bolje. To potem mentorji skupaj z vodjo projekta pregledajo na zadnjem srečanju in določijo priporočila za izvajanje mentorskega procesa za naslednje mentorje.

Ker je uporaba metode povezana z vrednotami in cilji organizacije, nadaljujemo s krepitvijo in širjenjem mentorske kulture. Dodatno spodbujamo zaposlene, da se vključijo v formalni mentorski odnos, predstavimo pa jim tudi možnost neformalnega mentorstva. Ker je naša vrednota skupinsko, sodelovalno delo, se s spodbujanjem sodelovanja na različnih projektih in na različnih področjih lahko prične dogajati, da se znanje prenaša med sodelavci na dnevni ravni, tudi če niso v formalnem mentorskem odnosu. S pozitivnimi izkušnjami pri sodelovanju

bo tak način dela še bolj spodbujan, kar bo še dodatno okrepilo mentorsko kulturo v delovni organizaciji.

VLOGA PSIHologa

Psiholog je največkrat pobudnik uvedbe mentorske kulture – tu je zelo pomembna njegova izobraževalna vloga. Ključna je njegova pomoč pri izvedbi in predstavitvi analize stanja v delovni organizaciji. Pomoč je lahko ključna tudi pri oblikovanju ali preoblikovanju vrednot in ciljev organizacije v take, ki so skladne z mentorsko kulturo. Kot dober poznavalec mentorske kulture lahko podaja predloge za spremembo, lahko pa sam poudari tiste ključne vrednote in cilje, ki jih je treba doseči.

Psihologi so pomembni tudi pri vzpostavitvi sistemov za varnost mentorskega odnosa in pri vzpostavitvi formalnega mentorstva – tam lahko sodelujejo in svetujejo vključenim pri vseh korakih. Psiholog je lahko tudi sam del mentorskega procesa, kot mentor ali mentoriranec – tako predstavlja model vedenja za ostale zaposlene v organizaciji.

Psiholog pozneje pomaga usmerjati komunikacijo o mentorstvu, izpostavljati koristi mentorstva ter ga spodbujati tudi v neformalnih situacijah, spodbuja sodelovanje, timsko delo in delo v skupinah na različnih projektih. Pomaga lahko pri različnih težavah, ki se pojavijo, in deli svoje znanje ostalim organizacijam, s čimer tudi sam deluje v skladu z mentorsko kulturo.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pomembno je, da ločimo pojem mentorske kulture od drugih podobnih pojmov, kot so coaching, učeča se organizacija in svetovanje. Coaching je interaktiven proces, ki pomaga posameznikom in skupinam razviti nova vedenja s pomočjo coaching orodij in tehnik (glej poglavje Coaching). Coach v procesu predvsem klientu pomaga jasno izoblikovati cilj, ustvariti okolje in vire, kjer klient lahko razvije novo vedenje, ki ga bo vodilo do novih rezultatov (Slovensko coaching združenje, b.d.). Mentorstvo vsebuje prvine coachinga, vendar se od njega razlikuje, saj se lahko coachinga udeleži celotna skupina, medtem ko se mentorskega

odnosa lahko udeleži le posameznik. Pri mentorstvu gre za namenski odnos ter za dolgotrajnejši proces.

Učeca se organizacija je organizacija, ki ustvarja, akumulira in prenaša znanje na zaposlene ter je usposobljena za spremembe vedenja na podlagi novo pridobljenega znanja (Brečko, 2001). Ta definicija je zelo podobna mentorski kulturi, saj obe zahtevata vpletenost vseh zaposlenih in delitev znanja med njimi. V učeči se organizaciji je večji poudarek na spreminjanju in prilagajanju ustaljenih postopkov, medtem ko v mentorski kulturi lahko pride do tega, vendar to ni nujno cilj procesa mentorstva.

Pri mentorskem odnosu ter tudi znotraj mentorske kulture je pomembno zavedanje, da vsak strokovnjak ne bo nujno dober mentor, saj morda nima razvitih veščin predajanja znanja (Novak in Esih, 2019). Mentorji se morajo zato na svojo vlogo pripraviti ter pripraviti dober načrt oziroma program mentorstva in korektno določene cilje – pri tem jim lahko pomaga tudi psiholog. Kot mentorja moramo izbrati primerno osebo – ta mora poznati delo, ki ga želi posredovati mentorirancu, poznati mora delovno okolje, strukturo organizacije in sodelavce (Novak in Esih, 2019). Pomembno je, da zaposlene vprašamo, ali bi si želeli postati mentorji – nekaterim mentoriranje ni prijetno, drugi bodo v njem uživali (Novak in Esih, 2019).

Največji izziv pa mentorjem predstavlja čas. Nujno je, da je mentor pripravljen mentorski odnos postaviti visoko na prioriteten lestvici (Mavrič, 2021). Slab mentorski proces (slabo načrtovan ali slabo izpeljan) namreč vpliva na kakovost dela mentorjev, posledično pa tudi na uspešnost organizacije. Lahko se zgodi, da negativno vpliva tudi na zadovoljstvo, blagostanje ali notranjo motivacijo mentoriranca, posledično pa lahko pride do odhoda te osebe z delovnega mesta (Novak in Esih, 2019).

V primeru neformalnega mentorskega odnosa, ki se pojavlja znotraj mentorske kulture, je izbira mentorja prepuščena mentorirancu samemu. Če ta z mentorjem ni zadovoljen, se lahko v proces vključi še tretja oseba, saj se tako spodbuja sodelovanje. Zato mora biti jasna tudi politika organizacije glede mentorstva – kdaj, zakaj, kdo in koliko časa je mentor, zakaj je treba biti mentor in kje lahko mentorji dobijo podporo, ki jo potrebujejo – tudi tu se lahko vključi psiholog (Novak in Esih, 2019).

Pri vzpostavljanju in krepitevi mentorske kulture je pomembno, da vsi vključeni razumejo in spoštujejo pomen raznolikosti in vključevanja,

da med vključenimi obstaja zaupanje. Mentorska kultura zahteva veliko časa in popolno podporo vodstva, ki mora v tem videti koristi, tako za udeležene v mentorskem procesu kot za celotno organizacijo, pa tudi širšo skupnost (Kolenc, 2021a). Pomembno je, da v procesu vztrajamo, saj je dolgotrajen.

Težava se pojavi tudi pri vprašanju morebitne finančne kompenzacije mentorja (dodatno plačilo za mentoriranje). Glede tega raziskovalci na podlagi intervjujev ugotavljajo, da je motivacija plačanih in prostovoljnih mentorjev razmeroma podobna. Oboji namreč izhajajo iz notranje motivacije: drugim bi radi pomagali pri učenju (Terrion in Leonard, 2010). Pri odločanju za kompenzacijo je treba dobro pretehtati pozitivne in negativne vidike plačila. To namreč ne bo nujno zaznano kot spodbujanje mentorske kulture, saj ta predvideva, da si tudi brez plačila zaposleni pomagajo in se učijo drug od drugega.

L I T E R A T U R A

- Brečko, D. (2001). Učeča se organizacija in delavci znanja: Prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba. *Andragoška spoznanja*, 1, 38–47. <https://doi.org/10.4312/as.7.1.38-47>
- Govekar-Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *Andragoška spoznanja*, 22(2), 3–7. <https://doi.org/10.4312/as.22.2.3-7>
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y. in Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 118, članek 103373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Rogers, A., Lin, M. T., Lee, H. T. in Lian, R. (2020). I see my future!: Linking mentoring, future work selves, achievement orientation to job search behaviors. *Journal of Career Development*, 49(1), 232–245. <https://doi.org/10.1177/0894845320926571>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Lee, H. T., Cheng, Y. C., Dax, I. in Hsieh, M. W. (2022). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion. *Journal of Career Development*, 49(2), 457–470. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>
- Kochan, F. (2013). Analyzing the relationships between culture and mentoring, mentoring and tutoring. *Partnership in Learning*, 21(4), 412–430. <https://doi.org/10.1080/13611267.2013.855862>
- Kolenc, T. (2021a). Čas je za mentorsko kulturo. *HR&M*, 7(33), 26–29.

- Kolenc, T. (2021b). Z mentorstvom do raznolikih in vključujočih delovnih okolij. *HR&M*, 7(36), 22–25.
- Laird, P. W. (2006). *Pull: Networking and success since Benjamin Franklin*. Harvard University Press.
- Lee, T., Lim, D. H. in Kim, J. H. (2021). The effect of mentoring and self-esteem on job satisfaction: A comparative study between U.S.-born and foreign-born faculty. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 29(4), 412–429. <https://doi.org/10.1080/13611267.2021.1952395>
- Mavrič, T. (14. 7. 2021). »Znanje je največ vredno takrat, ko ga deliš z drugimi.« (Intervju s Tatjano Kolenc). *Psihologija dela*. <https://psihologijadela.com/2021/07/14/znanje-je-najvec-vredno-takrat-ko-ga-delis-z-drugimi-intervju-s-tatjano-kolenc/>
- Novak, T. in Esih, E. (11. 6. 2019). *Mentorski sistem – strateški načrt ali nujno zlo?* Kompetenca. https://kompetenca.si/nase_novice/73/mentorski_sistem_strateški_nacrt_ali_nujno_zlo/
- Scerri, M., Presbury, R. in Goh, E. (2020). An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 143–151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.010>
- Srčno mentorstvo. (2021). *Spoznajmo mentorstvo*. <https://www.srcnomentorstvo.com/spoznajmo-mentorstvo/>
- Syakir, A. (20. 5. 2019). *The origin of mentoring and its evolution*. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/origin-mentoring-its-evolution-ahmad-syakir>
- Terrion, J. L. in Leonard, D. (2010). Motivation of paid peer mentors and unpaid peer helpers in higher education. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), 85–103.
- Top, E., Baser, D., Akkus, R., Akayoglu, S. in Derya Gurer, M. (2021). Secondary school teachers' preferences in the process of individual technology mentoring. *Computers & Education*, 160, članek 104030. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104030>
- van Dam, L., Blom, D., Kara, E., Assink, M., Stams, G. J., Schwartz, S. in Rhodes, J. (2021). Youth initiated mentoring: A meta-analytic study of a hybrid approach to youth mentoring. *Journal of Youth and Adolescence*, 50(2), 219–230. <https://doi.org/10.1007/s10964-020-01336-5>
- Warnock, G. L. (2006). Developing a culture of mentoring. *Canadian Journal of Surgery*, 49(3), 164–165.
- Zachary, L. J. (2005). *Creating a mentoring culture: The organization's guide*. Jossey-Bass.
- Žezlina, J. (22. 4. 2014). *Mentorji kot pospeševalnik ciljne kulture v podjetju*. Energos consulting group. <https://ecg.si/clanki/mentorji-kot-pospeševalnik-ciljne-kulture-v-podjetju/>

MENTORING CULTURE

A mentoring culture is a feedback culture, in which employees can build fulfilling relationships. It is inclusive, collaborative and learning-oriented, and is based on a mentoring system. It is important that a mentoring culture is adequately supported by the related organizational culture, and thus that organizational values and goals are aligned with the mentoring culture, its values and goals. A mentoring culture is more than just mentorship (mentoring relationship), although it is obviously an important part of it. A mentoring culture is a learning environment where employees learn from each other and next to each other every day, professionally and/or personally. It promotes openness and good interpersonal relationships, where employees learn and cooperate with each other all the time. The role of a psychologist is to promote a mentoring culture in an organization and educate employees and management on the processes of such a culture. Their assistance can be crucial in shaping or transforming an organization's values and goals in a way that is consistent with a mentoring culture. This is a great way to learn practical skills, but also to learn about an organizational culture and its rules of conduct, which are often unspoken, but expected.

E-MENTORSTVO

»Metoda prinaša številne ugodnosti za mentorirance, mentorje in organizacije. Prepričana sem, da je vsestranskost metode – možnost uporabe v najrazličnejših organizacijah, ena od ključnih prednosti, ki jih prinaša uporaba e-mentorstva. Kljub vsem negativnim posledicam, ki jih je v naša življenja prinesel covid-19, menim, da je v veliki meri prav zaradi njega e-mentorstvo pridobilo na svoji uporabni vrednosti. Zaradi pandemije in dejstva, da so bile organizacije namesto klasičnega mentorstva primorane uporabiti e-mentorstvo, je metoda v zadnjem času dobila priložnost, da se uveljavi kot ena od uporabnih novodobnih metod, ki spodbuja karierni razvoj zaposlenih.«

E-mentorstvo (pogosto uporabljen izraz je tudi mentorstvo na daljavo ali online mentorstvo) je proces, pri katerem izkušensko bogat posameznik izključno na daljavo oziroma z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije pomaga manj izkušenemu posamezniku pri njegovem razvoju in napredku, mu svetuje ter ga podpira pri razvoju kariere (Kuzu idr., 2012). Uporablja se za učinkovit razvoj in izobraževanje zaposlenih, za učenje praktične narave in drugih aktualnih znanj, za proces delovne socializacije in seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo (Rowland, 2012).

E-mentorstvo predstavlja eno od sodobnih oblik mentorstva, ki se je razvilo na prehodu iz 20. v 21. stoletje, ko se je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije na delovnih mestih še povečala. Ker se ta oblika mentorstva izvaja izključno na daljavo z uporabo različnih informacijsko-komunikacijskih orodij, za razliko od klasičnega mentorstva pri e-mentorstvu za uspešno predajanje znanja ni potreben fizični stik med posamezniki (Koritnik, 2016). Prav tako poteka izključno načrtovano in

v formalizirani obliki, saj se e-mentorski proces zaradi kompleksnih priprav ne more pojaviti spontano v organizacijah, kot se lahko to zgodi pri klasični obliki mentorstva, pri kateri so udeleženci programa v istem prostoru (Kuzu idr., 2012).

Gre za univerzalno metodo, ki je zaradi svoje prilagodljivosti v izvedbi primerna za uporabo na najrazličnejših področjih, na primer v gospodarstvu, zdravstvu, šolstvu itd. Uspeh e-mentorstva je v veliki meri odvisen od aktivnega sodelovanja vseh udeležencev programa. Čeprav vsak od udeležencev e-mentorstva opravlja različne naloge, je po mnenju mnogih ravno mentor tisti, ki ima v procesu mentorstva najpomembnejšo vlogo (Lubinski in Hudson, 2012; Williams idr., 2019), saj je odgovoren za spodbujanje strokovnega razvoja mentoriranca, učenje specifičnih spretnosti in kompetenc, dajanje konstruktivne povratne informacije, spodbujanje in dajanje podpore itd. Kljub temu se skozi proces e-mentorstva, ki večinoma poteka v dvoje, izpopolnjujeta tako mentor kot mentoriranec, kar še poveča uporabno vrednost metode.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Čeprav je e-mentorstvo ena od novejših metod, je zgodovina uporabe mentorstva zelo bogata. Beseda mentorstvo izhaja iz grščine in pomeni svetovati (Svenšek, 2019). Korenine mentorstva segajo vse do daljne kamene dobe, ko so starejši plemenski poglavarji učili mlajše člane plemena, kako nabirati, loviti in pripravljati hrano ter kako se boriti proti sovražniku (Koritnik, 2016). Pozneje se je beseda mentorstvo uporabljala tudi v antični literaturi, in sicer je izraz mentorstvo na posreden način v antičnem obdobju uporabil že grški pisec in filozof Homer v svojem znamenitem epu Odiseja. Homer je v svojem delu liku starešine, ki je veljal za modrega in zaupanja vrednega Odisejevega prijatelja, nadel ime Mentor. Odisej je Mentorju v varstvo zaupal svojega sina Telemaha, ženo in palačo, medtem ko se je šel borit v trojansko vojno (Firšt, 2015).

Uporabo mentorstva zasledimo tudi v drugih zgodovinskih obdobjih. Že v srednjem veku je mentorstvo dobilo novo dimenzijo – pojavilo se je vajeništvo, kjer so mojstri v svojih mojstrskih delavnicah prenašali znanje in izkušnje na vajence (Alfred in Garvey, 2019). Takšna oblika

prenosa znanja pa se ni pojavljala samo med rokodelci, ampak tudi na področju medicine, prava, politike in religije. Pozneje, v industrijski dobi, se je mentorstvo uporabljalo še v večji meri, in sicer v masovni obliki za prenos znanj predvsem na tehničnih področjih dela. Zaradi masovne uporabe je mentorstvo med industrijsko revolucijo izgubilo osebni pomen, ki je bil prisoten v času vajeništva (Koritnik, 2016).

Po koncu industrijske revolucije in predvsem pozneje v 20. stoletju so se organizacije v večji meri začele zavedati pomena mentorstva, prav tako pa so poskusile formalizirati njegov proces (Svenšek, 2019). V 20. stoletju se je v organizacijah uporabljalo predvsem neformalno mentorstvo, pri katerem je izkušensko bogat član ekipe svoja znanja na neformalen način predajal manj izkušenemu posamezniku. Na prehodu iz 20. v 21. stoletje je mentorstvo dobilo nov pomen, saj se je začelo uporabljati kot strateško orodje, ki ni bilo uporabljeno samo za prenašanja znanja, temveč tudi kot sredstvo za polnejši razvoj posameznikov, motiviranje zaposlenih in ustvarjanje konkurenčne prednosti (Firšt, 2015). Iz klasične oblike mentorstva se je na začetku 21. stoletja, vzporedno z razvojem in uporabo tehnologije na delovnem mestu, razvilo e-mentorstvo.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporabnost klasičnega mentorstva, prav tako pa tudi e-mentorstva, je v znanstveni literaturi dobro podprta. V grobem lahko uporabnost metode razdelimo na tri večja področja, in sicer na prednosti uporabe e-mentorstva pri mentorirancih, pri mentorjih in za organizacije.

Prednost uporabe e-mentorstva pri mentorirancih

Mentoriranec v procesu mentorstva pridobi nova znanja, kompetence in spretnosti, prav tako pa se hitreje razvija na osebnem in profesionalnem področju (Dikilitas idr., 2018; Munih, 2016). Nekateri avtorji (npr. Alhadlaq idr., 2019; Barnová idr., 2019; Iqbal, 2020) poročajo tudi o razširitvi osebne mreže mentoriranca in o hitrejšem razvoju mehkih veščin. Harris in drugi (2016) so ugotovili, da so tisti posamezniki, ki so bili med uvažanjem deležni pomoči mentorja, bolj zadovoljni z delovnim mestom in

z organizacijo, večja pa je tudi njihova delovna zavzetost. Isti avtorji so ugotovili še, da izvajanje e-mentorstva pozitivno vpliva na povečanje motivacije in pripadnosti organizaciji. Pomembno je izpostaviti tudi ugotovitev avtorjev, ki so pojasnili, kako pridobivanje povratnih informacij o uspešnosti vpliva na hitrejše učenje in na večjo delovno učinkovitost mentoriranca (Kang idr., 2021). Prednosti uporabe e-mentorstva niso vidne samo na področju izobraževanja, ampak tudi na področju delovne socializacije – spoznavanje kulture in politike organizacije poteka veliko hitreje prek mentorskih procesov kot pa tedaj, ko novo zaposleni niso deležni strukturiranega uvajanja v delo (Alhadlaq idr., 2019; Jakopiček, 2016; Karo in Petsangsri, 2020; Thakare idr., 2019). Posamezniki, ki so bili vključeni v strukturirano e-mentorstvo, so bili bolj samozavestni kot posamezniki, ki takšnega programa niso bili deležni (Kahraman in Kuzu, 2016).

Prednost uporabe e-mentorstva pri mentorjih

Uporaba e-mentorstva ne prinaša koristi samo za mentoriranca, ampak tudi za tistega, ki svoje znanje predaja manj izkušenemu posamezniku. Haran in Jeyaraj (2019) sta poročala, da lahko prednost uporabe e-mentorstva pri mentorjih vidimo predvsem na področju kariernega razvoja in osebne rasti. Poročata, da se uporaba e-mentorstva pozitivno povezuje z razvojem mentorjevih vodstvenih sposobnosti in z razvojem mehkih veščin. Udeleženci, ki so se že vsaj enkrat znašli v vlogi mentorja, so poročali, da so v času mentorstva pridobili nove izkušnje, da so ostali ažurirani, da so pridobili na ugledu v kolektivu in da so razširili mrežo poslovnih poznanstev (Macafeeja, 2018). Williams in drugi (2019) so ugotovili tudi, da udeležba v e-mentorskem procesu vpliva na povečano mentorjevo zadovoljstvo pri delu, saj lahko mentorji na manj izkušene prenašajo svoje znanje in izkušnje, s čimer osebno rastejo in se izpopolnjujejo.

Prednost uporabe e-mentorstva za organizacije

Z dobro načrtovanim e-mentorskim procesom se lahko poveča delovna učinkovitost in produktivnost zaposlenih, prav tako pa se lahko zmanjša raven fluktuacije v organizaciji, kar se izkaže kot stroškovno učinkovita

rešitev (Tinoco-Giraldo idr., 2020). Poleg tega se z uporabo e-mentorstva ohrani in poveča intelektualni kapital v organizaciji (Neely idr., 2017; Thompson idr., 2010). Haran in Jeyaraj (2019) sta poročala tudi, da uvedba e-mentorstva pozitivno vpliva na raven povezanosti članov znotraj ekipe ter na prijetnejšo klimo in kulturo v organizaciji.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Ker je e-mentorstvo zelo kompleksen proces, je težko enoznačno opredeliti njegov namen uporabe. Najpogosteje se e-mentorstvo uporablja kot del razvoja in izobraževanja zaposlenih, saj se med izvajanjem mentorskega procesa izpopolnjujeta tako mentor kot mentoriranec (Barnová idr., 2019). Poleg tega se uporablja tudi za učenje praktične narave oziroma za učenje aktualnih stvari in ne nujno samo za predajanje strokovnega znanja.

E-mentorstvo lahko uporabimo tudi kot proces organizacijskega učenja oziroma kot proces seznanjanja posameznika z organizacijsko kulturo organizacije. V zadnjem času se v mnogo organizacijah uporablja tudi kot strateško orodje, prek katerega organizacije zmanjšujejo fluktuacijo zaposlenih in zagotavljajo ohranitev znanja v organizaciji, s čimer se poveča konkurenčna prednost organizacije (Manning idr., 2020).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

E-mentorstvo je univerzalen proces, ki je uporaben prav v vseh organizacijah, saj lahko njegov potek prilagajamo potrebam organizacije in njenim zaposlenim (Shrestha idr., 2012). Uporabljamo ga lahko v velikih, srednjih, malih organizacijah, prav tako pa je učinkovito tudi v zasebnem in javnem sektorju. Poleg tega e-mentorstvo ni omejeno na točno določeno dejavnost oziroma na področje dela, saj se uporablja na najrazličnejših področjih – uporabno je na področju šolanja, medicine in gospodarstva (Williams idr., 2019).

Še več, e-mentorstvo je metoda, ki je primerna za različne ciljne populacije. Uporablja se lahko tako pri posameznikih, ki so se v določeni

organizaciji ravnokar zaposlili, kot tudi pri tistih, ki v organizacijo niso prišli na novo, ampak so samo menjali delovno pozicijo in s tem prevzemajo nove delovne naloge. Hkrati je pomembno izpostaviti, da se poleg mentorirancev razvijajo še mentorji, zato je primerna tudi za izobraževanje in osebni razvoj posameznikov, ki imajo že določena znanja in kompetence (de Janasz in Godshalk, 2013).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Obstaja več načinov, kako vzpostaviti e-mentorski proces. Vsem pa je skupno to, da vsebujejo podobne smernice/faze za vzpostavitev. Potek izvedbe lahko razdelimo v tri faze:

1. *Priprava na vzpostavitev e-mentorstva*

- Pred uvedbo e-mentorstva je dobro, da ima organizacija narejeno analizo delovnih mest, ki lahko vključuje tudi razvit kompetenčni model po posameznih delovnih pozicijah. Če so vsebine, znanja in kompetence, ki jih mora mentoriranec usvojiti in razviti med e-mentorskim procesom, jasne, se lahko oblikuje bolj oseben e-mentorski proces, ki bo posledično tudi bolj učinkovit.
- Poleg tega je pomembno, da si organizacije pred začetkom izvajanja e-mentorstva odgovorijo na naslednji vprašanji: *Zakaj uvajajo e-mentorstvo in kaj bodo udeleženci od tega programa odnesli*. Da bi organizacije lahko odgovorile na zastavljeni vprašanji, morajo tisti, ki bodo odgovorni za izvajanje e-mentorstva, dobro poznati ciljno skupino udeležencev (npr. lastnosti, znanja in kompetence mentorjev in mentorirancev), katerim bo e-mentorstvo namenjeno. Razmisliti je treba tudi o primerih dobrih praks in pridobiti povratno informacijah zaposlenih, kaj na delovnem mestu pogrešajo in potrebujejo.
- Pred začetkom programa je treba pripraviti tudi vso nujno dokumentacijo za uspešno vpeljavo e-mentorskega procesa (npr. časovni načrt dela, izbor ustreznih mentorjev, ki imajo za mentoriranje primerna znanja, kompetence in osebni interes, izobraževanje mentorjev, priprava smernic za mentorje, izbor platforme in

načina komunikacije, prek katerega bo potekalo e-mentorstvo itd.). Pomembno je, da se pred začetkom mentorstva pripravi načrt po fazah, po katerih bo e-mentorstvo potekalo (npr. časovni okvir in trajanje, cilji mentorskega procesa, ključne aktivnosti, podporni viri, kriteriji za napredovanje na naslednjo stopnjo itd.).

- Opredeliti je treba, kdo bo odgovoren za tekoče izvajanje e-mentorskega procesa, kdo vse bo vključen v poročanje o napredku in na kakšne načine se bo sprotno delo mentorirancev ocenjevalo ter evalviralo. Pomembno je tudi, da se pomena dajanja povratnih informacij in procesa evalvacije zavedamo že pri načrtovanju, saj bo na ta način ocenjevanje uspešnosti e-mentorstva med in po zaključku mentorstva še bolj objektivno in učinkovito.
- Pred začetkom izvajanja e-mentorstva je treba pripraviti jasna, preprosta sporočila o e-mentorstvu, ki jih odgovorni (najpogosteje tisti, ki v organizaciji opravljajo kadrovsko funkcijo) predstavijo zaposlenim (prihodnjim mentorjem), novo zaposlenim (prihodnjim mentorirancem) in vodstvu. Pred začetkom izvajanja e-mentorstva je ključno zagotoviti naklonjenost in podporo vodstva.

2. Vzpostavitev in spremljanje e-mentorstva

- V drugi fazi je pomembno, da odgovorne osebe (npr. predstavniki kadrovske službe) dobro predstavijo potek e-mentorstva udeležencem. Pri tem lahko uporabijo materiale, ki so jih oblikovali v prvi fazi.
- V drugi fazi odgovorni predstavniki e-mentorstva vodijo, usmerjajo in zagotovijo vso podporo, ki jo udeleženci mentorskega programa potrebujejo. Za uspešno e-mentorstvo je potrebno sprotno usmerjanje in spodbujanje, zato morajo organizacije mentorjem in mentorirancem zagotoviti ustrezno pomoč (npr. oblikovati smernice za dobro delo med mentorskim procesom). Pomembno je zavedanje, da je dober e-mentorski program oblikovan tako, da je po eni strani zelo strukturiran in zagotavlja dovolj strukture mentorju in mentorirancu, vendar mora biti po drugi strani dovolj fleksibilen in se mora prilagoditi naravi mentorskega odnosa ter značilnostim in potrebam vsakega posameznika.

- V izvajanje e-mentorstva je treba vključiti tudi vodje oddelkov oziroma managerje, ki bodo pozneje spremljali učinkovitost mentoriranja. Izredno pomembno je, da je komunikacija med vsemi štirimi akterji (mentoriranec, mentor, vodja oddelka in koordinator) stalna in transparentna.
- Med izvajanjem je treba spremljati tudi napredek mentoriranja na treh področjih: proces, odnos med mentorjem in mentorirancem ter napredek mentoriranja. Napredek se lahko spremlja na različne načine, na primer prek internih sestankov, intervjujev, pisnih vprašalnikov, anket itd.

3. *Evalvacija e-mentorstva*

- Proces evalvacije zaključuje celoten proces e-mentorstva. Pomembno je, da se po zaključku oceni, ali so bili zastavljeni cilji doseženi. Prav tako se lahko oceni uspešnost e-mentorskega programa (npr. proces), napredek mentoriranja, odnos med mentorjem in mentorirancem ter sama ustreznost mentorja.
- Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko koordinatorji obstoječ e-mentorski program še izpopolnijo in optimizirajo za še bolj učinkovito uporabo metode v prihodnje.

PRIMER UPORABE METODE

Kot primer uporabe metode in po mojem mnenju dobre prakse bom predstavila e-mentorstvo, ki so ga vpeljali v slovenskem podjetju.

E-mentorstvo v podjetju X predstavlja del procesa organizacijskega uglaševanja (angl. *onboarding*) in je organizirano tako, da gre vsak novo zaposleni skozi naslednje faze oziroma korake mentorskega procesa: 1. »pre-onboarding« oziroma pred začetkom organizacijskega uglaševanja, 2. prvi dan, 3. prvi teden, 4. prvi mesec, 5. preostali del prvega četrletja (2.–3. mesec) in 6. drugo četrletje (3.–6. mesec). E-mentorski program traja šest mesecev in po tem obdobju se formaliziran mentorski proces zaključí. E-mentorstvo poteka izključno na daljavo, vse informacije o e-mentorstvu pa lahko mentor in mentoriranec najmeta v internem

sistemu oziroma platformi, ki je bila ustvarjena posebej za potrebe e-mentorstva. Omenjena platforma omogoča dostop do vseh pomembnih informacij, ki so nujno potrebne za učinkovito izvajanje mentorstva (npr. časovni načrt, cilji, interni dogovori, delovne naloge itd.).

Prva faza e-mentorstva (»pre-onboarding«) je sestavljena iz različnih aktivnosti, ki se zgodijo, še preden se novo zaposleni zaposli v organizaciji. Še pred začetkom dela kadrovska služba za prihodnjega zaposlenega pripravi nekakšen vodnik, iz katerega je okvirno razvidno, kako bo potekalo e-mentorstvo v naslednjih šestih mesecih, kakšna je struktura mentorstva in kdo je mentor.

Na prvi dan se mentoriranec spozna s svojim mentorjem, in sicer se spoznata virtualno prek platforme MS Teams. Mentor mentorirancu preda vso potrebno dokumentacijo, ki jo potrebuje za delo, in mu razloži, kakšen je načrt dela za prvi teden. Poleg tega mentoriranec od kadrovske službe prejme še osebni vodnik, v katerem lahko mentoriranec najde pomembne informacije glede same narave dela. Prvi dan se mentoriranec na virtualni kavi sestane tudi z direktorjem, ki mu predstavi zgodovino in vizijo organizacije. Po uvodnih sestankih z mentorjem in z direktorjem se mentoriranec in mentor dobita tudi na virtualnem kosilu, kjer s spoznavanjem nadaljujeta še v bolj neformalni obliki.

Po prvem dnevu mentoriranec prične s treningom in z uvajanjem v delo. V prvem tednu dela izključno skupaj z mentorjem in še ni samostojen. Mentor v prvem tednu vsak dan spremlja njegovo delo, ob koncu prvega tedna pa se k ocenjevanju mentorirančevega dela priključi tudi predstavnik iz kadrovske službe. Na krajšem spletnem sestanku se tako sestanejo mentor, mentoriranec in predstavnik kadrovske službe ter skupaj ocenijo, kako uspešen je bil prvi teden, ter na podlagi ocene mentorja in mentoriranca skupaj naredijo načrt dela za naslednje tri tedne. Omenjeni sestanek je prvi sestanek, na katerem se pregleda mentorirančevo delo, del sestanka pa se nameni tudi pregledu ciljev in pričakovanj ter evalvaciji in podajanju povratne informacije mentorirancu. Mentor vse informacije skozi vse faze predaja tudi vodji oddelka, ki bo po zaključku mentorstva ocenjeval mentorirančevo delovno uspešnost.

V naslednjih treh tednih mentoriranec ravno tako kot v prvem tednu dela pod okriljem mentorja in se med uvajanjem aktivno uči. Mentor ga vseskozi spremlja in mu na tedenski ravni poroča, kaj je bilo dobro

opravljeno in kaj lahko še izboljša. Ob koncu četrte faze (po prvem mesecu dela) se v mentorski proces ponovno vključi predstavnik kadrovske službe. Kot že omenjeno, se na tem sestanku pregleda mentorirančevo delo v preteklem mesecu. Predstavnik kadrovske službe na začetku predstavi, kako bo sestanek potekal, nato pa preda besedo mentorirancu; zastavi mu vprašanje, kaj je opravil dobro (na primer v smislu: *Katero naloge si opravil dobro?*). Ko mentoriranec predstavi svoje mnenje, ga predstavnik kadrovske službe povpraša še po področjih, ki bi jih lahko še izboljšal (na primer: *Kje misliš, da bi se lahko še izboljšal?*). Šele potem ko mentoriranec predstavi doživljanje svojega dela, se podobna vprašanja zastavijo tudi mentorju. Mentor mentoriranca oceni, pri tem pa izpostavi tako stvari, ki jih je naredil dobro, kot tudi področja dela, kjer bi se še lahko izboljšal. Na podlagi vseh odgovorov udeleženci sestanka oblikujejo načrt dela za naslednja dva meseca. Mentoriranec je pozvan tudi k temu, da si zastavi cilje, ki jih bo izpolnil do konca prvega četrtletja. Ti cilji morajo biti merljivi, da jih lahko na naslednjem sestanku skupaj ovrednotijo in ocenijo vsi prisotni.

Po prvem mesecu dela, se pravi v peti fazi mentorstva (2.–3. mesec), dobi mentoriranec prvo samostojno nalogo, za katero je v večji meri odgovoren sam. Mentor ga pri tem spremlja in mu tudi svetuje, če je potrebno. Prav tako mentor spremlja mentorirančevo delo na tedenski ravni. Ob koncu prvega četrtletja se mentor in mentoriranec ponovno sestaneta na spletnem sestanku, pridruži pa se jima tudi predstavnik kadrovske službe. Na začetku sestanka se najprej pregleda cilje, ki si jih je na prejšnjem sestanku postavil mentoriranec, nato pa se oceni tudi uspešnost doseganja teh ciljev. Nadaljevanje sestanka poteka po ustaljenem vrstnem redu: najprej svoje delo oceni mentoriranec, nato mentoriranca oceni še mentor, na koncu sestanka pa se določijo novi cilji in načrt dela za zadnjo fazo (drugo četrtletje).

Drugo četrtletje poteka že po ustaljenem ritmu – zadnja dva meseca dela se nekako preslikata v zadnjo fazo (3.–6. mesec). Mentoriranec še bolj neodvisno opravlja različne naloge, ki jih je prejel od mentorja, mentor pa je po potrebi ves čas na voljo mentorirancu. Ob koncu drugega četrtletja se ponovno sestanejo predstavnik kadrovske službe, mentor in mentoriranec ter na sestanku večino časa namenijo evalvaciji e-mentorkega programa. Na podlagi evalvacije kadrovska služba naredi analizo

uspešnosti e-mentorstva in ga po potrebi spremeni, preoblikuje oziroma dopolni za še večje doseganje učinkovitosti e-mentorstva v prihodnosti.

VLOGA PSIHologa

Ker e-mentorstvo uvrščamo med kadrovske procese, pri katerih sodelujejo različni posamezniki, je vloga psihologa pri uporabi metode ključna prav v vseh fazah e-mentorstva:

- **Priprava in vzpostavitev e-mentorstva:** Proces uvedbe e-mentorstva naj bi se začel s preverjanjem pripravljenosti organizacije in podpore vodstva. Psiholog lahko s svojim teoretičnim in praktičnim znanjem ter mehкими veščinami vodstvu organizacije predstavi pozitivne lastnosti e-mentorstva. Pri tem se osredotoči predvsem na pozitivne posledice, ki jih bo e-mentorstvo prineslo celotni organizaciji (npr. povečana delovna učinkovitost in produktivnost zaposlenih, ohranitev in povečanje intelektualnega kapitala, zmanjšanje stroškov, manjša fluktuacija itd.) in zaposlenim v organizaciji (npr. osebni in profesionalni razvoj, višje delovno zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, pridobitev novih znanj in spretnosti itd.). Če je vodstvo organizacije naklonjeno izvajanju e-mentorstva, se psiholog posveti pripravi načrta in dokumentacije za uspešno izvedbo e-mentorstva. Ko je vse pripravljeno, izvede pilotni program e-mentorstva, ki ga po koncu izvajanja tudi ustrezno ovrednoti.
- **Vzpostavitev in spremljanje e-mentorstva:** Psiholog lahko s svojimi znanji in kompetencami pripomore na področju izobraževanj, ki so nujno potrebna za uspešno izvajanje e-mentorstva, pri opolnomočenju in pozneje tudi pri zagotavljanju podpore mentorskemu procesu. Njegova prisotnost je ključna tudi pri sestavljanju mentorskih dvojic (mentor-mentoriranec), in sicer je pomembno, da psiholog pred začetkom izvajanja e-mentorskega programa preveri razpoložljivost, interes, osebnostne lastnosti, znanja in kompetence potencialnih mentorjev.

Ko je e-mentorski proces že vzpostavljen, ima psiholog ključno vlogo tudi pri samem facilitiranju mentorskega procesa. Pomembno je, da je med izvajanjem mentorskega procesa na voljo tako mentorju

kot mentorirancu (npr. glede uporabe komunikacijskih kanalov, poteka mentorskega programa, osebnih težav, dilem itd.). Prav tako je dobro, da je psiholog prisoten na vseh srečanjih, na katerih mentor ocenjuje in podaja povratno informacije glede mentorirančevega dela, saj ima psiholog določena znanja (npr. mehke veščine), ki pripomorejo k prijetnosti in učinkovitosti morda na prvi pogled ne tako prijetnega srečanja. Psiholog lahko prevzame vlogo mediatorja, če v mentorskem odnosu pride do tako velikih sporov, ki jih mentoriranec in mentor sama ne zmoreta razrešiti. Spore poskuša zgladiti s transparentno komunikacijo in spoštljivimi pogovori.

- **Evalvacija e-mentorstva:** Psiholog opravi postopek evalvacije. Na podlagi rezultatov in mnenj udeležencev programa lahko obstoječi e-mentorski program še izpopolni in optimizira za nadaljnjo uporabo te metode.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

E-mentorstvo je zelo splošna in univerzalna metoda, ki ni natančno definirana, posledično pa organizacijam dopušča veliko svobode pri oblikovanju e-mentorskega programa. Svobodo pri oblikovanju e-mentorstva nekatere organizacije vidijo kot veliko prednost, medtem ko se druge težje spopadajo z večjo nejasnostjo samega procesa. Zato je izredno pomembno, da se pred začetkom vzpostavitve dobro premisli in načrtuje, kako bo e-mentorstvo izgledalo v praksi.

Pri vpeljavi je pomembno, da se priprave lotimo sistematično in jo prilagodimo glede na potrebe v organizaciji. Pri tem je zaželeno, da sodelujejo bolj in manj izkušeni zaposleni, kadrovska služba in vodstvo določene organizacije. Za doseganje pozitivnih učinkov, ki jih e-mentorstvo lahko prinese, je treba dobro strukturirati mentorski proces, saj lahko v nasprotnem primeru e-mentorstvo zaposlenim v organizaciji prinese več negativnih kot pozitivnih posledic (npr. delovna preobremenjenost, dodatne administrativne naloge, nesigurnost, zmedenost itd.).

Do dodatnih izzivov pri uporabi metode lahko pride tudi v samem odnosu med mentorjem in mentorirancem, in sicer lahko v njunem odnosu pride do konfliktnih situacij, ki jih je treba rešiti. Potrebno se je zavedati, da konflikti niso vedno samo negativni, ampak da lahko vodijo

tudi do novih spoznanj, da so izhodišče za spremembo in rast ter da lahko še dodatno poglobijo vez med mentorjem in mentorirancem. Ključno je, da se oba med procesom zavedata, da lahko spoštljivo izrazita svoje mnenje in da se v primeru večjih nesoglasij lahko vedno obrneta na osebo, ki je zadolžena za učinkovito izvajanje e-mentorstva (npr. na predstavnika kadrovske službe, psihologa itd.).

Med procesom lahko mentor postane preveč zaščitniški ali pa lahko mentoriranca preveč nadzira. Poleg tega se lahko zgodi, da se mentorirancu ne posveča dovolj ter da se ne zaveda njegovih pomanjkljivosti in od njega pričakuje preveč. Še več, mentor morda ne razume in ne upošteva sposobnosti in interesov mentoriranca, kar se kaže v zmanjšani mentorirančevi motivaciji in v manjšem delovnem zadovoljstvu. Težave se lahko pojavijo tudi na mentorirančevi strani, in sicer mentoriranec lahko postane preveč odvisen od mentorja ali pa lahko od njega zahteva preveč pomoči, kar vodi v povečano odvisnost in manjšo samostojnost pri opravljanju delovnih nalog. Pomembno je, da če kateri koli od udeležencev opazi določene težave, da se obrne na osebo, ki je zadolžena za učinkovito izvajanja e-mentorstva.

Zgoraj navedene omejitve in izzivi uporabe metode se nanašajo tako na klasično kot tudi na e-mentorstvo, zadnje omejitve pa se nanašajo izključno na e-mentorstvo. Za razliko od klasičnega mentorskega procesa, ki poteka izključno v fizični obliki, e-mentorstvo poteka le prek različnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Posledično oba udeleženca potrebujeta ustrezen dostop do interneta, prav tako morata biti usposobljena za uporabo informacijske-komunikacijske tehnologije. Poleg tega se lahko pojavi dodaten strošek pri nakupu določenih platform oziroma internih sistemov, ki omogočajo nemoteno delovanje e-mentorstva. Zato je ključno, da se organizacije pred začetkom izvajanja e-mentorstva o predstavljenih omejitvah pogovorijo in da se na podlagi internih zmožnosti na navedene omejitve tudi primerno odzovejo (npr. predhodno načrtovanje stroška nakupa novega internega sistema, načrtovanje morebitnih dodatnih izobraževanj udeležencev o IKT itd.).

Dejstvo je, da e-mentorstvo poteka izključno na daljavo prek različnih informacijsko-komunikacijskih kanalov. Zato se pri tem lahko izgubi osebni stik, neverbalna komunikacija je okrnjena, vez med mentorjem in mentorirancem pa ne tako močna, kot bi bila, če bi mentorstvo potekalo

v klasični obliki. Okrnjena osebna vez med mentorjem in mentorirancem lahko rezultira v nižji motivaciji in pripadnosti ter slabšem delovnem zadovoljstvu. Kljub temu lahko organizacije z izbranimi aktivnostmi (npr. neformalna druženja prek spleta zunaj delovnega časa, skupni odmori za malico itd.) odpravijo omenjene omejitve metode in poskrbijo, da bo e-mentorski proces prijeten in uporaben za vse sodelujoče.

LITERATURA

- Alhadlaq, A., Kharrufa, A. in Olivier, P. (2019). Exploring e-mentoring: Co-designing & un- platforming. *Behaviour & Information Technology*, 38(11), 112–143. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1571110>
- Alred, G. in Garvey, B. (2019). *Mentoring*. Pocketbooks.
- Barnová, S., Krásna, S. in Gabrhelová, G. (2019). E-mentoring, e-tutoring, and e-coaching in learning organizations. *Edulearn 2019 Proceedings*, 1(2), 64–88. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.1548>
- De Janasz, S. C. in Godshalk, V. M. (2013). The role of e-mentoring in protégés' learning and satisfaction. *Group & Organization Management*, 38(6), 33–45. <https://doi.org/10.1177/1059601113511296>
- Dikilitas, K., Mede, E. in Atay, D. (2018). *Mentorship strategies in teacher education*. IGI Global.
- Firšt, J. (2015). *Usposabljanje kadrov na osnovi montiranja v podjetju X* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Haran, V. V. in Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 53–72. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2019010104>
- Harris, R., Birk, S. B. in Sherman, J. (2016). E-mentoring for doctor of nursing practice students: A pilot program. *Journal of Nursing Education*, 55(8), 458–476. <https://doi.org/10.3928/01484834-20160715-07>
- Iqbal, H. (2020). E-mentoring: an effective platform for distance learning. *E-mentor*, 84(2), 43–61. <https://doi.org/10.15219/em84.1463>
- Jakopiček, N. (2016). *Mentorstvo kot element razvoja zaposlenih v podjetju Mariborski vodovod d. d.* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kahraman, M. in Kuzu, A. (2016). E-mentoring for professional development of pre-service teachers: A case study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 763–789. <https://doi.org/10.17718/tojde.19973>
- Kang, M., Yoo, Y. R. in Park, Y. (2021). Analyzing online mentoring process and facilitation strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5158–5162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.400>

- Karo, D. in Petsangsri, S. (2020). The effect of online mentoring system through professional learning community with information and communication technology via cloud computing for pre-service teachers in Thailand. *Education and Information Technologies*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10304-2>
- Koritnik, M. (2016). *Pomen in vloga mentorstva ter mentorja* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Kuzu, A., Kahraman, M. in Odabasi, H. F. (2012). E-Mentoring: A new approach in mentoring. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 12(4), 166–172.
- Lubinski, R. in Hudson, M. (2012). *Professional issues in speech-language pathology and audiology*. Cengage Learning.
- Macafee, D. (2018). E-mentoring: Its pros and cons. *BMJ*, 336. <https://www.bmj.com/content/336/7634/s7>
- Manning, T., Sheehy, K. in Ceballos, L. (2020). Making mentoring work online. *The Learning Professional*, 41(4), 43–58.
- Munih, L. (2016). *Pomen mentorstva in program uvajanja novega zaposlenega v družbi SGP Pomgrad d. d.* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Neely, A. R., Cotton, J. in Neely, A. D. (2017). E-mentoring: A model and review of the literature. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 203–242. <https://doi.org/10.17705/1thci.00096>
- Rowland, K. N. (2012). E-mentoring: An innovative twist to traditional mentoring. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), 22–37. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000100015>
- Shrestha, C. H., May, S., Edirisingha, P., Burke, L. in Linsey, T. (2012). From face-to-face to e-mentoring: Does the »e« add any value for mentors? *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(2), 63–84.
- Svenšek, D. (2019). *Vloga mentorja pri razvoju in usposabljanju zaposlenih v podjetju* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Thakare, S., Jadhav, S., Mane, I., Pawar, S. in Kulkarni, A. (2019). Online mentoring system (an online mentor-student system). *International Journal of Engineering Trends and Technology*, 67(1), 83–101. <https://doi.org/10.14445/22315381/IJETT-V67I1P206>
- Thompson, L., Jeffries, M. in Topping, K. (2010). E-mentoring for e-learning development. *Innovations in Education and Teaching International*, 47(3), 2–15. <https://doi.org/10.1080/14703297.2010.498182>
- Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla Sánchez, E. M. in García-Peñalvo, F. J. (2020). E-mentoring in higher education: A structured literature review and implications for future research. *Sustainability*, 12(11), 43–55. <https://doi.org/10.3390/su12114344>

Williams, S., Sunderman, J. in Kim, J. (2019). E-mentoring in an online course: Benefits and challenges to e-mentors. *International Journal of Evidence-Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 23–40.

E - MENTORING

E-mentoring or online mentoring is an ongoing process in which an experience-rich individual at a distance or through information communication technology helps less experienced individuals with their career development. It can be used for the development and education of employees, for work socialization, and for acquainting the mentee with the culture of the organization. E-mentoring is a modern and emerging forms of mentoring, which started to become more common at the very end of the 20th century. Since this form of mentoring is carried out exclusively at a distance through the usage of various information communication technology tools, unlike traditional mentoring, e-mentoring does not require the individuals involved to be physically close in order to transfer knowledge. Such activities should be planned in advance, as the e-mentoring process cannot occur spontaneously in organizations due to the complex preparations involved, in contrast to the classic form of in-person mentoring. Due to its flexibility in implementation, online mentoring is a universal method that is suitable for use in various fields, such as economics, healthcare, education, etc. The success of this method depends significantly on the active participation of all participants. Although each of the participants in e-mentoring performs different tasks, according to many the mentor is the one who has the most crucial role in the process. Nevertheless, through e-mentoring both the mentor and mentee improve their skills and performance, which further increases the value of this method.

Špela Bednjanič in Žan Lep

METODA ŠESTIH KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA

»Ker se od posameznikov in organizacij danes zahteva čim hitrejša prilagajanje na spremembe in negotovosti, je zanje izrednega pomena nizanje ustvarjalnih idej rešitev problemov, s katerimi so kos stalno spreminjajočemu se trgu. Metoda šestih klobukov razmišljanja je pri tem lahko učinkovita za konstruktivno vodenje vseh sestankov, ne le možganskih neviht, saj vsi v skupini razmišljajo vzporedno in si ne prizadevajo za dokazovanje lastnega prav. Nasprotno, z uporabo metode ideje gradijo iz istega izhodišča, s čimer se lahko tudi izognemo konfliktom med zaposlenimi. S pomočjo te metode se lahko skrajšajo sestanki, zaposleni postanejo bolj učinkoviti in jedrnat, več časa pa ostane za dejansko vpeljavo idej v prakso.«

Ustvarjalnost lahko opredelimo na različne načine, v poslovnem okolju pa se opredelitve najpogosteje nanašajo na enkratnost in uporabnost izdelka (De Bono, 2015). Učinkovito sredstvo za nizanje ustvarjalnih rešitev je npr. možganska nevihta, ki omogoča ustvarjanje raznolikih idej brez njihovega presojanja, kritiziranja in vrednotenja (Hagtvedt idr., 2019). Pri možganski nevihti je ustvarjalnost določena s številom izvirnih, različnih, poglobljenih in edinstvenih idej (Paulus in Coskun, 2013). Za njeno izvedbo obstaja več različnih tehnik in metod, med njimi pa je ena najpogosteje uporabljenih metoda šestih klobukov razmišljanja.

Metoda šestih klobukov razmišljanja (angl. *six thinking hats*) se lahko uporablja kot oblika možganske nevihte za ustvarjanje rešitev ter zbiranje idej, pa tudi za izboljšanje komunikacije na sestankih. Vključuje šest klobukov, ki predstavljajo šest mogočih pristopov k reševanju problema in ki spodbujajo posameznika, da na problem pogleda z več zornih

kotov. Udeleženci v času srečanja različne vloge prevzemajo tako, da si »nadenejo« določen klobuk, kar pomeni, da se postavijo v vlogo, značilno za ta klobuk. Klobuki so razdeljeni po barvah, vsak od njih pa ponuja drugačne usmeritve, kako razmišljati o nekem problemu.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda šestih klobukov razmišljanja temelji na metodi možganske nevihte. Prvi jo je opredelil Osborn (1953), ki je postavil štiri glavna pravila, ki naj bi jim uporabniki sledili med postopkom izvedbe. Pri izvedbi možganske nevihte naj bi se tako: izogibali vrednotenju in kritiziranju idej, povedali oz. zapisali vse ideje, ki se jih spomnijo, generirali čim več idej, ne glede na njihovo kakovost, ter poskušali razviti in kombinirati različne ideje. Osborn je predlagal, naj se možganska nevihta izvaja v interaktivni skupini, ki jo sestavlja med pet in dvanajst ljudi.

Metoda se je hitro uveljavila – do leta 1958 jo je za generiranje idej in reševanje problemov uporabljalo osem od desetih največjih ameriških korporacij – postala pa je tudi predmet empiričnega raziskovanja. Taylor in sodelavci (1985) so tako denimo preučevali razlike v uspešnosti ustvarjanja idej v skupini in samostojno. Ugotovili so, da so bili pri nizanju ustvarjalnih rešitev posamezniki uspešnejši od skupin s štirimi člani, večjo učinkovitost samostojne možganske nevihte v primerjavi s skupinsko pa podpirajo tudi izsledki novejših raziskav (npr. Deuja idr., 2014; Mullen idr., 1991).

S časom se je težišče metode možganske nevihte preusmerilo iz želje po nizanju čim večjega števila idej v ustvarjanje *kakovostnih* idej. Tako so različni teoretiki in praktiki razvili več tehnik in metod, ki temeljijo na načelih možganske nevihte. Najstarejša med njimi je tehnika Razprave 66 (angl. *Discussion 66* oz. *Philips 66*), za katero so značilna 6-minutna skupinska srečanja šestih udeležencev o konkretnem problemu, poleg nje pa sta se uveljavili še npr. metoda SCAMPER (Eberle, 1996; glej poglavje SCAMPER) in tehnika miselnih zemljevidov (angl. *mind mapping*). Metodo šestih klobukov razmišljanja je z namenom izboljšanja kritičnega razmišljanja leta 1956 razvil Edward De Bono (De Bono, 1956), pozneje pa se je izkazala kot učinkovita tudi pri spodbujanju

ustvarjalnega mišljenja (De Bono, 1992). Pri spodbujanju ustvarjalnega razmišljanja je metoda v okviru možganske nevihte uporabna, saj proces strukturira in usmerja.

UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

Tudi izsledki (eksperimentalnih) raziskav kažejo, da uporaba metode šestih klobukov razmišljanja **spodbuja ustvarjalnost**. Ob njeni uporabi se zvišata tako število edinstvenih idej kot tudi njihova kakovost in izvirnost (Nijstad idr., 2010; Vernon in Hocking, 2014), metoda pa je učinkovita tudi pri spodbujanju kritičnega mišljenja. Avtorji zato predvidevajo, da je od različnih pristopov k možganski nevihti metoda šestih klobukov razmišljanja najučinkovitejša prav zaradi vključevanja kritičnega mišljenja v proces ustvarjanja idej (Kalelioğlu in Gülbahar, 2014).

Poleg kritičnega mišljenja metoda **spodbuja tudi lateralno mišljenje** ter tako prispeva k razvoju bolj robustnega in učinkovitega mišljenja. Metoda je enostavna za uporabo, način izvedbe pa razmeroma svoboden in fleksibilen. Posameznikom metoda pomaga pri tem, da izstopijo iz ponavljajočih se vzorcev mišljenja (npr. osredotočanje na mogoče negativne izide) in tako bolj robustno ocenijo okoliščine, v katerih mislijo. Uporabniki metode morajo hkrati razmišljati le iz ene perspektive in pri tem ločevati logično sklepanje od čustvenega, ustvarjalnost od informacij ... Tak način razmišljanja po eni strani zmanjšuje zmedenost, po drugi pa povečuje učinkovitost (De Bono, 1999). Nuhfer (2015) poleg tega poudarja tudi razvojno pomembnost metode, saj naj bi njena raba spodbujala razvoj metaspoznavnih procesov pri uporabnikih. Posamezniki so namreč ob rabi metode soočeni z izzivom, pri katerem morajo prevzeti različne vloge ter opazovati in usmerjati svoje mišljenje na način, ki morda ne predstavlja naravnega ujemanja z njihovim siceršnjim načinom razmišljanja. Pri tem morajo stopiti iz cone udobja, biti odprti za ideje in prilagodljivi, s čimer se urijo tudi v razmišljanju o problemih z različnih vidikov.

Uporaba metode je učinkovita tudi **pri krajšanju trajanja sestankov**, kar podpirajo empirični izsledki (npr. Mitez, 2012) in izkušnje

uporabnikov v delovnih organizacijah. Takšne ugotovitve so še posebej smiselne ob upoštevanju ugotovitev, ki kažejo, da se z daljšanjem trajanja možganske nevihte znižuje količina ustvarjenih idej – uporabniki so s časom pri ustvarjanju idej vse manj učinkoviti, njihove ideje pa so manj izvirne in ustvarjalne (Paulus idr., 2006). S pomočjo usmerjene možganske nevihte, ki temelji na metodi šestih klobukov razmišljanja in vnaprej določenih časovnih omejitev, pa se lahko srečanja skrajšajo, zvišata pa se produktivnost in motiviranost udeležencev (Göçmen in Coşkun, 2019). Čeprav se metoda najpogosteje izvaja tako, da se v sestanke in možganske nevihte vključi vse klobuke, so nekateri avtorji preučevali tudi učinkovitost rabe posameznih klobukov, kar bi lahko še dodatno skrajšalo rabo metode (npr. upoštevanje le nekaterih klobukov, uporabnih za konkretno vprašanje). Pri tem so ugotovili, da so posamezniki z rumenim klobukom bolj učinkoviti od tistih z rdečim klobukom, posamezniki z zelenim klobukom pa ustvarijo več izvirnih in poglobljenih idej kot udeleženci z drugimi klobuki (Göçmen in Coşkun, 2019).

Metodo lahko uporabimo na najrazličnejših področjih. Z njo lahko npr. spodbujamo učne dosežke učencev (Kaya, 2013) in njihovo motiviranost (Lystopad, 2017), kritični razmislek (Kivunja, 2015), oblikovanje uporabnih postopkov na področju zdravstva (Kenny, 2003), spodbujamo inovativno kompetentnost zaposlenih (Azeez, 2016), olajšamo prilagoditev na drugačna kulturna okolja (Stanislavovna in Leopoldovna, 2015), uporabna pa je tudi v kadrovske analitiki (Patre, 2016) in za informiranje odločevalskih algoritmov na področju umetne inteligence, ki z njeno uporabo proizvajajo uporabnejše rešitve (Pinto idr., 2015).

PREDSTAVITEV METODE

Metoda šestih klobukov razmišljanja predstavlja šest različnih vlog, ki jih lahko ljudje prevzamejo pri razmišljanju o problemu, oziroma šest glediščnih točk (pristopov), s katerimi lahko opazujejo in rešujejo problem ter mislijo ideje, ki jih ustvarjajo. Tako lahko, v prenesenem pomenu, posamezniku »nadenemo« klobuk določene barve, kar pomeni, da se mora ta postaviti v vlogo, značilno za določen klobuk (glavne značilnosti posameznih klobukov so predstavljene v tabeli 1).

Metoda temelji na vzporednem ali lateralnem razmišljanju, ki naj bi bilo nasprotno navpičnemu linearnemu načinu razmišljanja (De Bono, 1990). Lateralnemu načinu razmišljanja nekateri sicer očitajo psevdoznanstvenost (Melechi, 2020), a se je predvsem v praksi močno uveljavilo. Pri njem naj bi šlo za sistematični proces razmišljanja »zunaj ustaljenih okvirjev«, ki naj bi spodbujal ustvarjalnost, pomagal pri ustvarjanju izvirnih idej ter učinkovitejšemu reševanju problemov.

Metoda poleg tega temelji na predpostavki, da so ljudje ob razmišljanju pogosto zmedeni, saj jih lahko po eni strani preplavijo čustva in ustvarjalnost, po drugi pa informacije, argumenti ter teženje k logičnemu sklepanju. Nastalo »zmedo« metoda odpravlja tako, da v razmišljanje vnaša strukturo ter uporabniku pomaga razmišljati v okviru le enega področja naenkrat – čustva uporabnik metode tako npr. uspešno loči od logičnega sklepanja ter ustvarjalnost od informacij in dejstev.

Tabela 1. *Značilnosti šestih klobukov razmišljanja*

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Bela	Klobuk dejstev (jasnost in znanje)	<ul style="list-style-type: none"> • Razmišljanje o znanju, dejstvih in informacijah, ki smo jih že zbrali, ter informacijah, ki jih še pogrešamo ali potrebujemo; • opredeljevanje možnih virov (kje bi lahko pridobili manjkajoče informacije in podatke); • na začetku srečanja je uporaben za predstavitev ozadja teme oz. problema; • na koncu srečanja je uporaben za ovrednotenje naših idej v skladu z obstoječimi informacijami. <p>Primer: »Raziskave kažejo na povečan trend kajenja pri ženskah.«</p>

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Rumena	Klobuk optimizma (prednosti in priložnosti)	<ul style="list-style-type: none"> • Razmišljanje o vseh prednostih in priložnostih, povezanih s problemom; • razmišljanje o dodani vrednosti idej na najbolj pozitiven možni način; • iskanje pozitivnih plati ideje, opredelitev najboljšega mogočega scenarija, priložnosti, ki se lahko razvijejo iz ideje, in načina za njihovo doseganje; • uporaben za iskanje predlogov rešitev in razmišljanje o prihodnosti in ko se sprašujemo »Kaj če ...?«. <p>Primeri: »Če res investiramo vse naše vire v rešitev tega problema, bomo uspešni«; »Krizo globalnega segrevanja lahko rešimo tako, da vsi postanemo vegani«.</p>
Rdeča	Klobuk čustev in intuicije	<ul style="list-style-type: none"> • Izražanje svojih čustev, povezanih s problemom; • čustev ne vrednotimo ali pojasnjujemo; • vedno ga uporabimo na individualni ravni – vsak posameznik zase izrazi svoja čustva in občutja; • opredelitev čustev, vpletenih v vprašanje, spraševanje o spontanah odzivih na idejo (intuicija); • na začetku srečanja je uporaben za prepoznavo že obstoječih čustev; • na koncu srečanja uporaben za ugotavljanje spremembe občutij. <p>Primeri: »To je slaba ideja«; »Intuicija mi pravi, da ta dogovor ne bo uspešen«.</p>

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Modra	Klobuk vodenja in koordiniranja (premišljenost in treznost)	<ul style="list-style-type: none"> • Vključuje premišljene in trezne odločitve; • klobuk nadane vodja sestanka, ki se osredotoča na usmerjanje, organizacijo ter nadzorovanje poteka sestanka in sprejemanja odločitev; • posameznik z modrim klobukom vodi sestanek v skladu z načrtom in cilji, postavlja vprašanja in usmerja zaključke; • iskanje načinov za organizacijo dela na sestanku, opazovanje sprememb v razmišljanju med diskusijo, spremljanje napredka; • uporaben je skozi celoten sestanek za usmerjanje, vodenje, povzemanje in osredotočanje na posamezen problem. <p>Primer: »Definirajmo cilje našega sestanka«; »Ustvarili smo veliko novih idej, vendar smo se oddaljili od prvotnega problema. Gremo nazaj na problem. Kaj so komentarji rdečega klobuka?«.</p>
Zelena	Klobuk ustvarjalnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Čimbolj široko in ustvarjalno razmišljanje zunaj ustaljenih okvirjev; • idej pod tem klobukom ne vrednotimo in kritiziramo; • vključuje vprašanja o mogočih načinih razvoja nove ideje/produkta, iskanju »odbitih«, drugačnih in zanimivih vidikov idej; • uporabljen je lahko, ko želimo raziskati in podati nove, ustvarjalne ideje.

Barva klobuka	Vloga klobuka	Značilnosti klobuka, naloge in način razmišljanja
Črna	Klobuk presojanja	<ul style="list-style-type: none"> • Možne slabosti in težave, povezane s problemom; • nasprotje rumenemu klobuku; • kritično ovrednotenje vseh idej z vidika slabosti in potencialnih tveganj; • upoštevanje praktičnih omejitev, izboljšanje odpornosti idej na potencialne težave; • uporaba izboljša previdnost, prepoznavo možnih ovir, nevarnosti ter težave in napake; • ovrednotenje virov, ki so nam na voljo; • uporaben pri presojanju smiselnosti nadaljevanja ukvarjanja z idejo; • kot del ovrednotenja, ali naj nadaljujemo s predlagano idejo. <p>Primeri: »Po mojih izkušnjah blagovna znamka ne more biti hkrati luksuzna in dostopna za vse«; »Mislim, da je tveganje v tem, da bodo naši produkti predragi za našo ciljno publiko«.</p>

Opomba: povzeto po De Bono (2017).

KDAJ METODO UPORABIMO?

Največkrat je metoda uporabljena za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja (Azeez, 2016) in bolj učinkovitega reševanja problemov (De Bono, 2017), saj vključuje ustvarjalno ter konstruktivno in kritično razmišljanje ter tako predstavlja okvir za učenje različnih pristopov k razmišljanju in razumevanju vzorcev mišljenja (De Bono, 1992). Uporabimo jo lahko v različnih fazah inovacijskega procesa: v fazi zasnove, fazi predlagane vrednosti, fazi iskanja virov, fazi dokumentiranja, fazi ustvarjanja ter v fazi izvedbe in prodaje, še posebej učinkovita pa je v fazah zasnove in ustvarjanja (Voehl, 2016).

Metoda spodbuja sodelovanje ter presega neposredno soočanje in primerjanje idej. Z njo lahko dobimo celosten pregled problema in dosežemo

spremembe, ki na prvi pogled niso očitne. Spodbuja tudi odmik od ustaljenega načina razmišljanja, ki npr. ljudem, nagnjenim k racionalnemu in formalno-logičnemu sklepanju, otežujejo ustvarjalne preskoke, pesimistom pa ovrednotenje pozitivnih vidikov rešitev (Voehl, 2016). Zaradi vsega navedenega je metoda šestih klobukov razmišljanja učinkovita predvsem pri:

- razvoju vodij,
- izboljšanju produktivnosti, povezanosti in komunikacije v ekipi/skupini,
- izboljšanju ustvarjalnega in inovativnega mišljenja,
- izboljšanju sprejemanja odločitev in reševanja problemov,
- boljšemu projektnemu vodenju sestankov,
- uvajanju novosti in sprememb v organizacije,
- reševanju problemov,
- izboljšanju učinkovitosti in produktivnosti skupine ter posameznikov,
- delu v izobraževalnem in svetovalnem kontekstu.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena vsem skupinam in posameznikom, ki želijo izboljšati svoje razmišljanje v smeri večje ustvarjalnosti in prožnosti. Namenjena je tudi vodjem in organizacijam, ki želijo spodbuditi ustvarjalnost in povezanost v svoji ekipi, bolj učinkovito in produktivno vodenje možganskih neviht ter krajše sestanke.

Uporabimo jo lahko pri skupinskem ali individualnem razmišljanju ali možganski nevihti, vendar naj bi bila učinkovitejša pri rabi v skupini, še zlasti v heterogenih skupinah (npr. zaposleni z različnimi funkcijami, iz različnih oddelkov; Voehl, 2016). Takšne skupine so namreč ob njeni rabi bolj produktivne in ustvarjalne kot takrat, ko le prosto razpravljajo o neki temi. Vseeno pa je lahko uporabna tudi pri samostojnem razmišljanju, saj uporaba zaporedja klobukov omogoča, da posameznik sistematično razmišlja o različnih vidikih problema. Tudi pri delu v skupini lahko koordinator spodbudi posameznike, da najprej o problemu in

idejah razmislijo samostojno, kar jim daje več časa za razmislek ter omogoča ustvarjanje dodatnih izvirnih idej (De Bono, 2017), nato pa o idejah razmišljajo še v skupini.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pred pričetkom izvedbe je treba najprej določiti koordinatorja, ki določi pravila (npr. kdo nosi kateri klobuk, koliko časa imamo na voljo, kdo in kako beleži ideje). Če metodo izvajamo skupinsko, moramo predhodno oblikovati skupine s tremi do šestimi posamezniki. Koordinator oz. vodja nato usmerja diskusijo in dodeljuje besedo posameznim udeležencem. Na koncu udeleženci izberejo ideje, ki jih je najbolj smiselno nadalje razvijati.

Pri izvedbi se lahko odločimo za dva načina uporabe metode (De Bono, 2017). Pri prvem vsi udeleženci hkrati uporabljajo isti klobuk, pri drugem pa klobuke uporabljamo v določenem zaporedju, pri čemer vsakemu od udeležencev vnaprej dodelimo izbrani klobuk. Prvi način izvedbe je še posebej primeren, ko potrebujemo le določen pogled na problem, drugi način pa takrat, ko želimo problem osvetliti z različnih vidikov.

Pri nizanju idej v skupini je zaželeno, da ima vsak za to na voljo dovolj časa, vendar je treba biti pozoren, da udeležencem ne namenimo preveč časa, saj lahko tako upade njihova motivacija ali pa se zniža njihova osredotočenost na problem. Če je skupina velika, se lahko sodelujoči tudi razdelijo na več manjših skupin, pri čemer je dobro, da zaradi možnosti sodelovanja znotraj skupine vsi nosijo klobuk enake barve. Po odmerjenem času posamezniki ali skupine poročajo o svojih idejah, vodja pa debato usmerja.

Metoda je glede izvedbe sicer razmeroma prožna, njen avtor pa ni predvidel natančnih smernic ali zaporedja klobukov, zato je organizacija procesa tako prepuščena uporabniku. Določena zaporedja klobukov so namreč bolj primerna za raziskovalno delo, druga za možgansko nevihto, tretja pa za reševanje problemov ali odločanje.

Ne glede na zaporedje klobukov pa mora biti jasna vloga nosilca modrega klobuka (De Bono, 2017). Posameznik, ki nosi modri klobuk (klobuk vodenja), je koordinatorska oseba in določi, kdo nosi kateri klobuk in kdaj naj skupina razmišlja v skladu z določenim klobukom. Nosilec

modrega klobuka mora dobro poznati metodo, saj mora udeležence sprva tudi poučiti o načinu razmišljanja, kot ga zahteva posamezni klobuk.

Na začetku srečanja koordinator predstavi:

- namen srečanja,
- problem, na katerega se udeleženci osredotočajo (o čem razmišljajo),
- opredelitev situacije ali problema,
- kaj želi skupina doseči (cilje sestanka/možganske nevihte),
- načrt poteka sestanka,
- način rabe posameznih klobukov.

Na koncu srečanja koordinator:

- povzame delo članov skupine,
- izpostavi izid sestanka/možganske nevihte,
- povzame končne rešitve,
- predstavi nadaljnje korake.

Vloga nosilca modrega klobuka je torej, da se vključuje pred razpravo, med njo in po njej ter jo aktivno usmerja. Ko je treba pridobiti nove izvirne ideje, se vključi nosilec zelenega klobuka, nato pa se npr. razpravlja o pozitivnih izidih in prednostih teh idej (rumeni klobuk), o oceni tveganj, mogočih nevarnostih, težavah in slabostih predstavljenih idej (črn klobuk), o občutjih, ki jih ideje sprožajo (rdeč klobuk), ter o obstoječih informacijah, raziskavah in dejstvih, povezanih s predstavljenimi idejami (bel klobuk).

Predstavljeno zaporedje klobukov je sicer le ena od možnosti, ki naj jih usmerjajo značilnosti problemov, s katerimi se z uporabo metode ukvarjamo, ter cilji razmišljanja. Z rdečim klobukom je denimo smiselno začeti, ko predvidevamo, da imajo sodelujoči do teme razmisleka ali problema izrazito čustven odnos. Uporaba rdečega klobuka namreč v tem primeru omogoča, da udeleženci najprej izrazijo svoja čustva in odnos do teme, ki jo nato vrednotijo z uporabo preostalih klobukov. Nasprotno pa takojšnja uporaba rdečega klobuka npr. ni smiselna, če je njegov nosilec ostalim sodelujočim nadrejen (npr. vodja oddelka), saj lahko sodelujoči težijo k strinjanju z njegovim nosilcem ali pri izražanju

svojih čustev niso neobremenjeni in iskreni. Prav tako rdečega klobuka ni smiselno prvega vpeljati v primeru, da posamezniki do teme srečanja ali problema ne gojijo izrazitih čustev ali pa je njihova vloga pred začetkom srečanja nejasna (De Bono, 2017).

Glede na koristnost vsakega od klobukov se metoda najpogosteje izvaja v celoti, kar pomeni, da so v izvedbo vključeni vsi klobuki (Göçmen in Coşkun, 2019). Vendar pa je lahko izvedba tudi bolj prožna. Odločitev o izboru vključenih klobukov znotraj posameznega srečanja je odvisna predvsem od njegovega namena in ciljev (De Bono, 2017). V zadnjem času, ki ga opredeljuje tudi pospešena selitev kadrovskega razvoja v spletna in virtualna okolja, se je uveljavila tudi izvedba metode na daljavo, pri čemer si lahko pomagamo z različnimi orodji in aplikacijami (glej Voehl, 2016).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je predstavljen konkreten primer rabe metode šestih klobukov razmišljanja, pri katerem udeleženci razmišljajo o rešitvi naslednjega primera: »Kavarna je začela prejemati veliko število negativnih povratnih informacij, saj naj bi stranke zelo dolgo čakale na kavo« (Channell, 2021).

Miha je vodja kavarne, v kateri je zaposlenih osem ljudi. Z željo po izboljšanju uporabniške izkušnje obiskovalcev se Miha odloči za uporabo metode šestih klobukov razmišljanja. Najprej metodo predstavi vsem zaposlenim, nato pa jih razdeli v dve skupini s po štirimi člani. Vsem pove, da bodo imeli šest krajših srečanj, ki bodo trajala po 15 minut, na katerih bodo vselej o problemu razmišljali z vidika posameznega vnaprej določenega klobuka. Svoje ideje in razmišljanja morajo zaposleni pisati na listke in hraniti do konca srečanja.

Ko so zaposleni razmišljali z vidika modrega klobuka, so npr. prišli do naslednjih ugotovitev:

- Stalne pritožbe in negativne povratne informacije strank predstavljajo težavo, saj nezadovoljne stranke niso dobre za posel in ugled kavarne.
- Zadovoljstvo strank bomo poskusili izboljšati tako, da povečamo hitrost kuhanja kave, kar bi lahko tudi zmanjšalo število pritožb.

- Prednosti razrešitve tega problema so izboljšanje ugleda kavarne in pridobitev novih strank.
- Najučinkovitejši način reševanja problema bi bil nakup novega, boljšega in hitrejšega kavomata, saj je trenutni način kuhanja kave neučinkovit in prepočasen.

Ko so zaposleni razmišljali z vidika belega klobuka, so se spraševali o znanih dejstvih in informacijah. Pri tem so izpostavili naslednja vprašanja:

- Koliko pritožb dobimo zaradi predolgega čakanja na kavo in glede hitrosti kuhanja kave?
- Koliko časa v povprečju traja, da skuhamo kavo?
- Ali lahko kavo skuhamo hitreje?
- Ali že poznamo mogoče rešitve našega problema?
- Kakšen vpliv bi te rešitve imele na hitrost kuhanja kave in število pritožb?
- Kakšni so stroški možnih rešitev?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika zelenega klobuka, so bili osredotočeni na ustvarjanje pozitivnih, ustvarjalnih in inovativnih idej, ki so presegale ustaljene okvirje. Spraševali so se naslednje:

- Kaj smo zgrešili? Ali lahko povsem spremenimo način kuhanja kave?
- Ali obstaja kavni aparat, ki naredi kavo hitreje kot aparat, ki ga imamo zdaj?
- Ali bi lahko izboljšali naše delovno okolje, da bi bili bolj učinkoviti in hitrejši (npr. s preureditvijo opreme za točilnim pultom)?
- Kaj delajo druge kavarne in kaj lahko mi naredimo bolje/drugače?
- Lahko poleg sprememb v načinu in hitrosti priprave kave spremenimo tudi pristop do gostov in njihovo zaznavo trajanja časa?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika rumenega klobuka, je bil v ospredju optimizem, razmišljanje o vseh dobrih in pozitivnih stvareh, ki se lahko

razvijejo iz idej, ki so jih ustvarili pod zelenim klobukom. Za vsako idejo so iskali odgovore na vprašanja, kot so:

- Na kakšen način lahko ta ideja izboljša hitrost kuhanja kave?
- Kaj so vsi pozitivni izidi te ideje poleg zmanjšanja pritožb in hitrejšega kuhanja kave?
- Kateri so razlogi, zaradi katerih bi morali implementirati to idejo?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika rdečega klobuka, so razmišljali o vseh čustvih in občutjih, povezanih s posamezno idejo. Odgovarjali so na vprašanja, kot so:

- Kaj mi o tej ideji pravi intuicija?
- Kako se počutim ob tej ideji?
- Ali mi je ta ideja všeč? Zakaj da/ne?

Ko so zaposleni razmišljali z vidika črnega klobuka, so morali razmišljati o vseh možnih slabostih in težavah, ki se lahko pojavijo pri določeni ideji. Odgovarjali so na vprašanja, kot so:

- Ali je možno, da bo šlo pri vpeljavi te ideje kaj narobe?
- Kakšna so možna tveganja, slabosti ali težave, ki se lahko pojavijo v povezavi s to idejo?
- Ali obstajajo poti, s katerimi bi zaobšli težave?

Na koncu Miha vodi še skupno razpravo, v kateri vsaka skupina poroča o svojih ugotovitvah za vsakega od klobukov, tako da je celotna ekipa seznanjena s problemom z različnih perspektiv in z Miho sodeluje pri izbiri najustreznejše rešitve.

VLOGA PSIHologa

Psihologi se z metodo šestih klobukov razmišljanja srečujejo razmeroma pogosto (npr. pri vajah na fakulteti, različnih izobraževanjih ...), zaradi česar jo lahko hitreje in učinkoviteje prenesejo tudi v organizacijska okolja. Pri tem vloga psihologov ni le v uvajanju metode v organizacijo

ali podajanju navodil, temveč tudi pri spodbujanju in koordiniranju srečanj, na katerih se metoda uporablja.

Psihologi so kot koordinatorji lahko še posebej dragoceni zaradi svoje nevtralnosti v organizacijah ter znanja o spoznavnih procesih, načinih mišljenja in ustvarjalnosti. Prav tako lahko psihologi ustvarjalni način razmišljanja krepijo in spodbujajo na različne načine ter tako izberejo ustrezno metodo (ne nujno šestih klobukov razmišljanja) ali klobuke, ki jih je treba uporabiti na srečanju. S tem lahko prispevajo tudi k oblikovanju odprte in ustvarjalne organizacijske kulture, ki jo znajo tudi ocenjevati, spremljati in spreminjati.

Med uporabo metode in po zaključku srečanja lahko s svojim metodološkim znanjem ovrednotijo rezultate srečanj in uspešnost doseganja ciljev. Znanje, ki so ga pridobili med študijem, lahko psihologom služi pri postavljanju ustreznih vprašanj, spodbujanju diskusije in upoštevanju skupinske dinamike – med izvedbo je namreč pomembno, da se v razpravo vključujejo vsi udeleženci, da mnenje nekaterih ne prevlada in da so udeleženci sproščeni. Usposobljen vodja (psiholog) lahko tako dodeli ali odvzame besedo nekaterim udeležencem, z ustreznim usmerjanjem pa obogati razpravo in iz udeležencev izvabi dodatne ideje.

Psihologi so prav tako uspešni pri iskanju informacij (vloga belega klobuka) in poročanju o izsledkih ter večji uporabi vprašalnikov in anket, kar jim omogoča, da rezultate uporabe metode uspešno predstavijo nadrejenim ali jih poglobijo. Prav tako lahko svoje metodološko znanje uporabijo pri načrtovanju akcijskih raziskav, ki uporabljajo metodo in so usmerjene v rešitev problema.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metoda šestih klobukov razmišljanja je razmeroma enostavna in prilagodljiva, zato jo lahko uporablja skoraj vsak. Vendar pa je za njeno učinkovito rabo potrebno dobro poznavanje metode in značilnosti posameznih klobukov – če teh ne poznamo, se namreč težko izognemo težavam, zaradi katerih metodo sploh uporabljamo (hkratno upoštevanje različnih vidikov, osredotočanje na določen vidik problema). Če se metoda izvaja tako, da ima vsak od udeleženi na srečanju vnaprej določen

klobuk, je izvedba enostavnejša. Če pa se uporaba klobukov med srečanjem spreminja, to zahteva nekaj več načrtovanja, jasno razlago in usmerjanje, da udeleženci pod vsakim od klobukov resnično razmišljajo v skladu z njim. V tem primeru je zato za uspešno izvedbo potrebnih nekaj več izkušenj (De Bono, 2017).

Morebitne slabosti uporabe metode so lahko povezane tudi s kompetentnostjo vodje sestanka – če ta ni dovolj pozoren ali izkušen, se lahko udeleženci oddaljijo od dejanskega problema in so zato manj učinkoviti. Lahko pa so omejitve povezane z udeleženci, ki morda nimajo dovolj znanja o posameznih klobukih, imajo težave z uhajanjem misli oziroma se njihov način razmišljanja ne sklada s klobukom, ki jim je bil dodeljen (v tem primeru bodo le s težavo nizali kakovostne ideje). Pred izvedbo je zato smiselno premisliti, na kakšen način podučiti udeležence o načinih razmišljanja pod posameznim klobukom (npr. tako, da napišemo orientacijska vprašanja, na katera odgovarjajo). Nekateri udeleženci so lahko tudi sicer npr. manj ustvarjalni ali pa so v času izvedbe srečanja slabše razpoloženi, kar lahko vpliva na njihovo zmožnost ustvarjanja idej. To lahko še posebej kvarno vpliva na vlogo, ki jo takšni posamezniki prevzemajo, ko nadenejo zeleni klobuk (klobuk ustvarjalnosti).

Učinkovitost metode je lahko nižja, če so člani skupine ali organizacije v slabših medosebnih odnosih, če njihova organizacijska kultura ni dovolj odprta ali če med njimi prihaja do konfliktov (Aithal idr., 2016). Takšno okolje namreč tudi sicer ni spodbudno za razvijanje in krepitev ustvarjalnosti in inovativnega mišljenja. Metoda je manj primerna tudi za tiste, ki v skupini iz različnih razlogov ne delujejo dobro (npr. zaradi sramu, zadržanosti, dominantnosti).

Za uporabo metode lahko v določenih primerih (npr. zaradi uvajanja in sistematične izvedbe) potrebujemo precej časa (ironično, saj naj bi skrajševala sestanke), vendar lahko včasih proces poteka tudi zelo hitro, če udeleženci nimajo veliko idej ali če ne uporabimo vseh klobukov. Metoda je tako bolj uporabna na dolgi rok in manj uporabna za reševanje trenutnih (manjših) težav (Voehl, 2016). Pred njeno uporabo pa je smiselno razmisliti tudi o organizacijski kulturi in klimi, ki morda (še) ni naklonjena takšnemu načinu dela.

L I T E R A T U R A

- Aithal, P. S., Kumar, P. M. in Shailashree, V. (2016). Factors & elemental analysis of six thinking hats technique using ABCD framework. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, 1(1), 85–95.
- Azeez, R. O. (2016). Six thinking hats and social workers' innovative competence: An experimental study. *Journal of Education and Practice*, 7(24), 149–153.
- Channell, M. (2021, 12. april). The six thinking hats: how to improve decision making, with examples. *TSW Training Blog*. <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/six-thinking-hats/>
- De Bono, E. (1956). *Six thinking hats*. Little, Brown and Company.
- De Bono, E. (1990). *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin books.
- De Bono, E. (1992). *Six thinking hats for schools: Resource book for adult educators*. Perfection Learning Corporation.
- De Bono, E. (1999). *Six Thinking Hats*. Back Bay Books, Little Brown and Company.
- De Bono, E. (2015). *Serious creativity: How to be creative under pressure and turn ideas into action*. Random House.
- De Bono, E. (2017). *Six thinking hats*. Penguin UK.
- Deuja, A., Kohn, N. W., Paulus, P. B. in Korde, R. M. (2014). Taking a broad perspective before brainstorming. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(3), 222–236. <https://doi.org/10.1037/gdn0000008>
- Eberle, B. (1996). *Scamper on: Games for imagination development*. Prufrock Press Inc.
- Göçmen, Ö. in Coşkun, H. (2019). The effects of the six thinking hats and speed on creativity in brainstorming. *Thinking Skills and Creativity*, 31, 284–295. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.02.006>
- Hagtvedt, L. P., Dossinger, K., Harrison, S. H. in Huang, L. (2019). Curiosity made the cat more creative: Specific curiosity as a driver of creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.007>
- Kalelioğlu, F. in Gülbahar, Y. (2014). The effect of instructional techniques on critical thinking and critical thinking dispositions in online discussion. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(1), 248–258.
- Kaya, M. F. (2013). The effect of Six thinking hats on student success in teaching subjects related to sustainable development in geography classes. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 1134–1139.
- Kenny, L. J. (2003). Using Edward de Bono's six hats game to aid critical thinking and reflection in palliative care. *International Journal of Palliative Nursing*, 9(3), 105–112. <https://doi.org/10.12968/ijpn.2003.9.3.114>
- Kivunja, C. (2015). Using De Bono's Six thinking hats model to teach critical thinking and problem solving skills essential for success in the 21st century economy. *Creative Education*, 6, 380–391. <https://doi.org/10.4236/ce.2015.63037>

- Lystopad, O. A., Mardarova, I. K. in Kuk, T. (2017). Forming students' motivation for creativity by means of Edward De Bono's "Six Thinking Hats" technique. *Hayka i osvima*, 8, 93–96. <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2017-8-14>
- Melechi, A. (2020). Beware of lateral thinking. *Aeon*. <https://aeon.co/essays/lateral-thinking-is-classic-pseudoscience-derivative-and-untested>
- Mitez, S. (2012). Six thinking hats. *Asian Journal of Management Research*, 2(2), 814–820.
- Mullen, B., Johnson, C. in Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12(1), 3–23. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1201_1
- Nijstad, B. A., De Dreu, C. K., Rietzschel, E. F. in Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology*, 21(1), 34–77. <https://doi.org/10.1080/10463281003765323>
- Nuhfer, E. (2015, 9. maj). Developing metacognitive literacy through role play: Edward De Bono's Six Thinking Hats. *Improve with Metacognition*. <https://www.improvewithmetacognition.com/developing-metacognitive-literacy-through-role-play-edward-de-bonos-six-thinking-hats/>
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Scribner's.
- Patre, S. (2016). Six thinking hats approach to HR analytics. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 3(2), 191–199. <https://doi.org/10.1177/2322093716678316>
- Paulus, P. B. in Coskun, H. (2013). Creativity. V J. Levine (ur.), *Frontiers of social psychology: Group processes* (str. 215–240). Psychology Press.
- Pinto, T., Barreto, J., Praça, I., Sousa, T. M., Vale, Z. in Solteiro Pires, E. J. (2015). Six thinking hats: A novel metalearner for intelligent decision support in electricity markets. *Decision Support Systems*, 79, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.07.011>
- Taylor, D. W., Berry, P. C. in Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly*, 3, 23–47. <https://doi.org/10.2307/2390603>
- Vernon, D. in Hocking, I. (2014). Thinking hats and good men: Structured techniques in a problem construction task. *Thinking Skills and Creativity*, 14, 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.07.001>
- Vershinina, T. S. in Kocheva, O. L. (2015). Adaptation of foreign students to the foreign culture learning environment using the Six thinking hats method. *International Education Studies*, 8(6), 124–131. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n6p124>
- Voehl, F. (2016). Six thinking hats. V:H. J. Harrington in F. Voehl (ur.), *The innovation tools handbook, volume 2: Evolutionary and improvement tools that every innovator must know* (str. 228–240). Productivity Press. <https://doi.org/10.1201/9781315367699>

SIX THINKING HATS

In today's fast-paced world, creative solutions and problem-solving approaches might provide a competitive advantage for organizations, and the six thinking hats method can be used to facilitate creative thinking. Being a structured application of the brainstorming approach, it comprises six metaphorical hats that participants wear to approach a problem from various viewpoints. The six hats direct the participants to think about existing facts and knowledge, advantages and opportunities, their own emotions, and any related disadvantages, so they can thus think outside the box and more objectively judge the ideas that are raised. Besides improving the creative flow of ideas, it can be used as a tool to assess and improve upon the various proposals ideas, solve problems, improve team cohesion, and facilitate more productive meetings. The selection of hats can vary based on the aim of the application, but often all hats are used – either concurrently or sequentially. While this can be time-consuming, experienced coordinators are able to use the method appropriately and efficiently.

Nina Strelec

METODA INDIVIDUALNE NAMESTITVE IN PODPORE

»Pomemben del zdravljenja pri osebah s hujšimi duševnimi motnjami je ravno delo in zaposlitev. Posamezniki namreč poročajo o pomembnih koristih v procesu zdravljenja, ki jih ima zaposlitev v procesu zdravljenja, prav tako pa delo igra osrednjo vlogo v njihovem življenju in oblikuje tudi (poklicno) identiteto.«

Metoda individualne namestitve in podpore (angl. *individual placement and support method* – v nadaljevanju: metoda IPS) je metoda, ki se uporablja kot podpora pri svetovanju, predvsem na področju zaposlovanja oseb z duševnimi boleznimi na danes tekmovalnem trgu dela. Namenjena je večji zaposlenosti med osebami z resnimi duševnimi težavami. Osebe namestijo v klasična delovna okolja, kjer jim zagotovijo intenzivni trening in izobraževanje ter podporo. V Sloveniji je eden od uporabnikov metode IPS Ljudska univerza Ptuj, s pomočjo katere sem pridobila številne informacije o uporabi metode v praksi. Izdelali so tudi priročnik za svetovalce, ki delajo po metodi IPS. Tako bom v poglavju citirala Ljudsko univerzo Ptuj kot »LUP, 2021«.

Raziskave kažejo, da je metoda IPS najučinkovitejša pri vključevanju oseb s težavami v duševnem zdravju in težavami z odvisnostjo na konkurenčni trg dela. Zaradi njene učinkovitosti pa se je razširila tudi na druge ranljive skupine – migrante, osebe s kroničnimi boleznimi, begunce, osebe, ki niso dokončale šolanja itn. Uporabnik svetovanja po metodi IPS je lahko praktično vsak, ki si želi dodatnega svetovanja in je pripravljen delati (LUP, 2021).

Metoda individualne namestitve in podpore vključuje iskanje primer-
nih lokalnih delovnih mest in organizacij, iskanje prostih delovnih mest,
delo s strankami/uporabniki, sodelovanje med ustanovami za duševno
zdravje in delodajalci, pozornost do njihovih preferiranih služb, močna
področja in delovne izkušnje, konstantno in po potrebi tudi dolgotraj-
no individualno podporo ter svetovanje. Posamezniki, ki se ukvarjajo z
zaposlovanjem, poskušajo identificirati karijerne interese uporabnikov,
pomagajo z iskanjem službe, jih na poti podpirajo in vključujejo dru-
ge storitve, ki uporabnikom omogočajo podporo. Z metodologijo IPS se
uporabnikom zagotavljajo tudi treningi, izobraževanja in svetovanje.
Krepijo se področja, kot so socialne veščine, motivacija itn. Metoda je
popolnoma individualno prilagodljiva in vsakemu uporabniku ponuja
točno to, kar si želi in potrebuje.

Metoda IPS se osredotoča na naslednja glavna načela:

1. ničelna toleranca do izključevanja,
2. konkurenčnost in zaposlovanje,
3. celostna storitev,
4. hitro iskanje zaposlitve,
5. upoštevanje želja delavca/ uporabnika,
6. sistematično zaposlovanje,
7. individualno svetovanje,
8. časovno neomejena podpora.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Znano je, da je delo lahko dobro za osebe, ki se soočajo z duševnimi
bolezni in težavami, hkrati pa brezposelnost prispeva k slabšemu
duševnemu zdravju. Brezposelnost je visoka med osebami z duševnimi
težavami (Royal College of Psychiatrists, 2008), sploh tistimi s hujšimi
oblikami duševnih bolezni, kot je shizofrenija. Pri osebah s shizofrenijo
je od 6- do 7-krat bolj verjetno, da bodo brezposelne kot splošna popu-
lacija. Zaposlitev in manjše zanašanje na prispevke lahko tudi pozitivno
vpliva na boljše duševno zdravje pri teh osebah (National Institute for

Health and Care Excellence, 2015). Tako so se začele razvijati različne poti, kako bi osebam z mentalnimi težavami omogočali opravljanje dela (Melleney in Kendall, 2019). Metodo IPS so najprej oblikovali v ZDA z namenom iskanja možnosti zaposlovanja oseb z resnimi duševnimi boleznimi (Becker in Bond, 2020). Začetniki metode so bili Deborah Becker, Bob Drake in Gary Bond v Psihiatričnem raziskovalnem centru Dartmouth (Dartmouth Psychiatric Research Centre, New Hampshire). Pilotno so jo v Evropi prvič uporabili v Veliki Britaniji leta 1998, da bi osebam z duševnimi boleznimi ponudili pomoč pri iskanju plačanega dela. Tega preostale organizacije za duševno zdravje namreč niso ponujale (Kibreab in Browne, 2021).

V zadnjih 20 letih se je uporaba metode IPS razširila na štiri kontinente (Evropa, Avstralija, Azija in Severna Amerika) (Becker in Bond, 2020), začeli pa so jo uporabljati tudi v Sloveniji (LUP, 2021). Nekatere države so komaj v začetnih fazah implementacije metode IPS, medtem ko so nekatere začele že pred 15 leti. V Angliji, na Nizozemskem in Norveškem spodbujajo uporabo metode IPS z nacionalnimi smernicami. Razvila se je tudi »IPS Learning Community« oz. skupnost za učenje metode IPS, ki vključuje 6 mednarodnih partnerjev – Italijo, Španijo, Nizozemsko, Novo Zelandijo, Anglijo in Montreal, Kanada (Becker in Bond, 2020).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Večina raziskav se nanaša na učinkovitost metode IPS, saj osebe, ki jo uporabljajo, zaznavajo, da je to ključ do razširjanja uporabe te metode. Uporaba metode kaže veliko boljše izide kot obstoječe storitve za zaposlovanje oseb z duševnimi težavami, prav tako pa se z raziskavami in njeno uporabo širi tudi na druge skupine. Tako se širi tudi ponudba izobraževanj (Becker in Bond, 2020).

Na Norveškem so v raziskavo vključili 96 mladih z zmanjšanimi delovnimi sposobnostmi, starimi med 18 in 26. Do raziskave niso bili vključeni v nobeno izobraževanje, trening, niti niso bili zaposleni. Razdelili so jih v testno (deležna obravnave po metodi IPS) in kontrolno skupino (brez obravnave). Posamezniki, ki so bili deležni storitve

po metodi IPS, so bili po enem letu v večji meri zaposleni na trgu dela kot posamezniki, ki niso bili vključeni v to metodo. Prav tako so posamezniki delali več ur na teden (povprečno več kot 20 ur). Poročanje skupine IPS o subjektivnih zdravstvenih pritožbah, nemoči, brezupu in optimizmu glede prihodnosti, je bilo značilno boljše kot med osebami, deležnimi tradicionalne poklicne rehabilitacije. Ta raziskava potrjuje, da je metoda uporabna tudi na drugih ranljivih skupinah (specifično pri mladih z zmanjšano delovno sposobnostjo), ne samo pri posameznikih z duševnimi boleznimi (Sveinsdottir idr., 2019).

Metoda IPS je veljavna, se pa tudi nenehno razvija in prilagaja. Začela se je z raziskovanjem in tudi njen razvoj je povezan z znanstvenimi ugotovitvami. Medtem ko so učinki metode že bili raziskani, se raziskovalci sedaj osredotočajo predvsem na dolgoročne učinke (raziskovanje se je šele začelo) in ovire pri njeni implementaciji (Drake, 2020).

V Belgiji so npr. ugotovili, da se težava pojavi pri financiranju. Projekti, ki financirajo uporabo metode IPS, trajajo samo nekaj let – tukaj se pojavi težava financiranja, hkrati pa se krši eno od načel metode IPS – neomejena podpora, ki v teh primerih ni mogoča. Težava se lahko pojavi v pomanjkanju komunikacije med svetovalcem in drugimi strokovnjaki ter svetovancem, v socialni in finančni negotovosti uporabnika, zanikanju lastne bolezni, visoki selektivnosti zaposlovanja in zahtevah delodajalca. Vse to nakazuje na ovire pri metodi, vendar tudi omogoča boljše poznavanje metode in vpogled, na katerih področjih sta potrebna delo in razvoj (De Greef, 2020).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Glavni cilj metode IPS je najti konkurenčno zaposlitev za uporabnika. Vpletenih je več storitev – od individualnega svetovanja, predstavitve metode in postopka dela, do sestave akcijskega načrta in konstantne, neomejene podpore pri vstopu na konkurenčni trg dela itn. Vse stremi k temu, da se posamezniku ponudi prilagojen način iskanja zaposlitve in njene ohranitve. Zaradi prilagoditve, glede na različne razmere v državah in sredstva, ki so na voljo, so na Ljudski univerzi Ptuj kot končni

cilj ponudili tudi izobraževanja. Posameznikom se torej po metodi IPS najde primerno izobraževanje, v katerega se vključijo.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Najprej so metodo uporabljali pri osebah z resnimi duševnimi boleznimi, vendar se širi tudi med druge skupine, kot so osebe z zdravstvenimi težavami, kronično bolečino, begunci, mladi iz ranljivih skupin, starejši z ovirami itn. Pilotne raziskave na omenjenih skupinah kažejo učinkovitost uporabe te metode (Becker in Bond, 2020). V storitev pa se lahko vključi prav vsak, ki potrebuje sistematično usmerjanje, svetovanje in podporo pri iskanju dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda mora sloneti na osmih načelih, ki jih moramo upoštevati med obravnavo pri svojem delu (po LUP, 2021).

1. **Ničelna toleranca do izključevanja** v praksi pomeni, da na uspešno iskanje zaposlitve ne vplivajo dejavniki, kot so diagnoza, starost, simptomi, stopnja invalidnosti, vpletenost v pravni postopek, spol, predhodna izobrazba, težave z odvisnostjo, iz kakšnega okolja so, psihiatrično zdravljenje itn. Vsaki osebi posamično se nudi to, kar ona potrebuje (od izobrazbe, treningov večšin ...). Ustreza vsak, ki želi delati. Ničelna toleranca pa se nanaša tudi na storitev, ki jo potrebujejo – ali je to zaposlitev, izobrazba, ali je to tečaj ...
2. **Načelo konkurenčnosti in zaposlovanja** uporabnikom metode IPS omogoča, da so vključeni na trg dela, kjer bodo prejeli isto plačilo kot drugi na podobnih delovnih mestih. Lahko delajo za polni ali skrajšani delovni čas (odvisno od diagnoze, težav, zdravniškega mnenja – torej prilagojeno, koliko je oseba pripravljena in zmožna delati). Tako uporabniki niso vključeni v prilagojene zaposlitve (namenjene ranljivim ciljnim skupinam), prostovoljstva ipd., ampak delajo v okolju z drugimi.
3. Uporabnikom metode/storitve IPS se zagotovi **celostna storitev**. To za posameznika pomeni, da se »njegov« svetovalci predvidoma enkrat na teden (oziroma kolikor pogosto je to potrebno) srečujejo

s skupino strokovnjakov (medicina dela, psihologi, delovni terapevti, osebni zdravniki, psihiatri ...), da se pogovorijo o obsegu dela svetovanca in kakšno delo bi bilo primerno (mogoče bo osebni zdravnik ali psihiater odsvetoval nočno delo in se potem iskanje zaposlitve prilagodi temu).

4. Metoda IPS uporabnikom zagotavlja **hitro iskanje zaposlitve** – predvidoma v roku enega meseca od začetka programa. Svetovalci pomagajo raziskati, kaj si posamezniki sploh želijo, njihove izkušnje in kompetence, pomagajo pri oblikovanju življenjepisa, motivacijskega pisma, kontaktirajo potencialne delodajalce ... Se pa ta hitrost prilagaja posamezniku. Raziskave namreč kažejo, da bo posameznik hitreje našel primerno zaposlitev z metodo hitrega iskanja kot z aktivnostmi za pripravo na zaposlitev.
5. Pri uporabi metode IPS se upoštevajo **želje delavca**. Cilj je opolnočenje stranke, da sama prevzame odgovornost pri odločitvi, kakšno delo želi opravljati, osredotočanje na odkrivanje močnih področij in izkušenj, ne pa na ponudbo delovnih mest, ki so na voljo. Pri tem se upoštevajo želje glede samega dela, delovnega časa, vrste podpore, ki jo potrebujejo pri zaposlitvi (to pa lahko kdaj pomeni tudi jutranje bujenje in omogočanje prevoza na delovno mesto) ... Svetovalčeva naloga je tudi iskanje alternativnih opcij, če so želje kandidata nerealne.
6. **Zaposlovanje je sistematično**. Ko torej iščemo ustrezno delovno mesto za kandidata, najprej navežemo stik s potencialnim delodajalcem, predstavimo sebe, svoje namene in se pogovorimo o poslovnih informacijah. Na drugem srečanju se pogovorimo, kakšno osebo delodajalec potrebuje za opravljanje specifičnih delovnih mest. Na tretjem pa se obe strani pogovorita o specifičnem kandidatu, pri čemer se predvideva, da je izbira delovnega mesta skladna s kandidatomimi željami. Svetovalci večkrat obišejo določenega delodajalca ter preverijo, da imajo dober odnos ter da se preveri zadovoljstvo tako na strani kandidata kot delodajalca.
7. Uporabniki metode IPS imajo vedno možnost **individualnih srečanj** s svojim svetovalcem, ki jim zagotavlja razumljive in natančne informacije (npr. o njihovih pravicah do socialne varnosti, medicinske

pomoči in koriščenja drugih vladnih služb). Srečanja se lahko izvedejo tudi na daljavo prek video ali telefonskega klica.

8. **Metoda oz. storitev IPS ni časovno omejena.** Podpora se zagotavlja, kakor dolgo je to potrebno.

Predpogoji za delo po metodi IPS:

- **Izobraževanje svetovalcev IPS:** Kot prvi korak bi omenila nujno izobraževanje svetovalcev, ki bodo pri svojem delu uporabljali metodo IPS. Ta je namreč zelo prilagodljiva, zato je nujno dobro poznavanje metode in načinov delovanja. Prav tako menim, da se le tako lahko zagotovi ustrezna in nujna strokovnost. V Sloveniji je Ljudska univerza Ptuj organizirala izobraževanje v sodelovanju z norveškim inštitutom Fonix. Trenutno delo po tej metodi poteka pilotno šele drugo leto, tako da zaenkrat na trgu dela še ni ponudnikov izobraževanja.
- **Kandidat prostovoljno poišče svetovanje ali pa je napoten s strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje:** Storitev je brezplačna in prostovoljna. Tako mora kandidat najprej sam stopiti v stik z organizacijo ali pa ga napoti npr. Zavod za zaposlovanje, ter tako dobi svetovalca IPS.
- **Stiks stranko:** Svetovalec IPS naveže stik s kandidatom, ki je poiskal storitev ali pa je bil napoten.
- **Vabilo na uvodno srečanje:** Na tej točki svetovalac IPS povabi kandidata na prvo srečanje.

Ne pozabimo, da je metoda toliko prilagodljiva, da noben akcijski načrt ne bo popolnoma enak. Glavno vodilo pri delu je upoštevanje vseh osmih načel. Spodaj je prikazan le primer akcijskega načrta.

1. **Prvo individualno srečanje:** Organiziramo prvo srečanje z uporabnikom. Pogovorimo se o ciljih in pričakovanjih, podpišemo vso potrebno dokumentacijo (da se lahko vključi v svetovanje, da se lahko uporabijo njegovi podatki itn.) ter poskrbimo za neko začetno spoznavanje in navezovanje stika. Povabi se ga tudi na skupinsko srečanje.
2. **Prvo skupinsko srečanje:** Svetovalci povabijo svoje uporabnike na prvo skupinsko srečanje, na katerem vsebinsko predstavijo

metodo IPS. Kakšni so koraki, cilji metode, na kakšen način poteka svetovanje, katera načela se uporabljajo, kaj pomenita individualno svetovanje in prilagajanje, kako bo potekalo sestavljanje akcijskega načrta ... V manjših organizacijah pa predstavitev metode lahko poteka tudi individualno.

3. **Drugo individualno srečanje:** Na drugem individualnem srečanju uporabniki svetovalcu razkrijejo zdravstvene težave in omejitve (uporabniki jih lahko prinesejo sami, pridobivanje s strani svetovalca v Sloveniji ni dovoljeno). Pogovorijo se tudi o izkušnjah, kje je kandidat do sedaj delal, o dosedanji izobrazbi, kakšne sposobnosti ima, kaj zna, česa ne zna, kaj ga zanima, kaj ga ne zanima ... Poskušamo pridobiti čim več podatkov. Namenjeno pa je tudi temu, da uporabnik spozna svojega svetovalca IPS – torej tudi čas, namenjen postavljanju vprašanj uporabnika svetovalcu.
4. Skupaj sestavita tudi **individualni akcijski načrt** – o čem bodo potekala naslednja srečanja, kaj mora narediti uporabnik itn. Če nam svetovanec dovoli, se lahko tudi posvetuje z zdravnikom. Pogovorimo se, kakšna dela bi bila ustrezna za kandidata (mogoče bo npr. njegov zdravnik odsvetoval delo ponoči, delo na višini ipd.). Če je treba, se posvetujemo tudi z drugimi službami (npr. Center za socialno delo).
5. **Nadaljevanje po individualnem akcijskem načrtu:** Na vsakem srečanju se uporabniku tudi dodeli naloga, ki jo mora do naslednjega srečanja opraviti, potem pa jo skupaj pregledajo, preverijo, popravijo.
6. **Preverjanje želja uporabnika:** Na naslednjem srečanju se z uporabnikom pogovorimo o njegovih željah. Recimo da bi on rad delal v določeni stroki, pogledamo katere delovne organizacije so v bližini, kakšne so možnosti itn. Izhajamo iz njegovih interesov pri nadaljnjih postopkih.
7. **Stopimo v kontakt z delodajalci:** Poiščemo delodajalce, ki bi bili ustrezni željam in možnostim uporabnika. Ko najdemo delodajalce, ki bi bili pripravljeni sodelovati, moramo zares temeljito preveriti, kakšne so zahteve delovnega mesta – npr. kakšen točno je delovnik, ali potrebuje vozniški izpit itn. Stik z delodajalcem pa ohranjamo tudi pozneje – preverjamo zadovoljstvo svetovanca in delodajalca.

8. **Usklajevanje delodajalcev in želja kandidata:** Ko dobimo informacije od delodajalcev, preverimo tudi pri uporabniku, ali mu to odgovarja. Če delo zahteva uporabo javnega potniškega prometa – ali se je uporabnik pripravljen voziti na delovno mesto z javnim potniškim prometom, ali pa moramo iskanje prilagoditi in iskati bližje njegovemu prebivališču. Tukaj poskušamo uskladiti zahteve delovnega mesta, zahteve delodajalca ter želje, znanja in kompetence uporabnika.
9. **Življenjepis in motivacijsko pismo** (če je to potrebno): Življenjepis prilagodimo zahtevam delovnega mesta in po potrebi motivacijsko pismo. Damo mu napotke, usmerimo ...
10. **Prilaganje življenjepisa in motivacijskega pisma:** Pregledamo življenjepis in motivacijsko pismo, ki ju je uporabnik pripravil, ter ju skupaj popravimo in prilagodimo.
11. **Začetek dela:** Če smo že na tej točki, kandidata vpeljemo na delovno mesto. Če je treba, gremo z njim do organizacije, mu stojimo ob strani.
12. **Individualno spremljanje in podpora:** V naslednjih korakih se organiziramo glede na potrebe uporabnika. Če potrebuje pomoč pri duševnem zdravju, se z njim pogovorimo in poskušamo najti organizacije, skupine, zdravnike (kogarkoli), ki bi mu lahko pri teh težavah pomagal.

Če ugotovimo, da je kandidat digitalno nepismen – poskušamo pomagati na tem področju. Če ugotovimo, da je oseba depresivna ter se težko zjutraj zbuja in se odpravi na delovno mesto – jo poskušamo zbuditi, pokličemo, peljemo na delovno mesto.

Slišimo se tudi z drugimi strokovnjaki, s katerimi je naš svetovalec v stiku (če nam seveda on to dovoli). Če je torej del psihiatričnega zdravljenja, se slišimo z njegovim psihiatrom, osebnim zdravnikom ...

Ohranjamo stik z delodajalcem ter tako preverjamo zadovoljstvo organizacije in svetovanca.

PRIMER UPORABE METODE

Viktor je 19-letnik, ki živi z mamo, očetom, bratom in sestro (starima 12 in 14 let). Družina živi v finančnem pomanjkanju. Oče je imel nekoč podjetje, ki mu zadnja leta ni šlo najbolje, utrpel je pa tudi poškodbo hrbta. Zadnje čase kaže tudi na težave z alkoholom. Mama se trudi obdržati družino skupaj, občasno čisti, vendar so se kljub njenemu trudu zaradi situacije morali preseliti. V soseski, kjer živijo, je večina prejemnikov socialne pomoči, veliko je kriminala, med mladimi pa je razširjena zloraba drog. Viktor je v 8. razredu začel kazati težave s pozornostjo, vendar starša nista imela časa, da bi se temu posvetila. Oče in njegov mlajši brat imata disleksijo, sam pa nikoli ni bil diagnosticiran. Začel se je družiti s starejšimi fanti iz soseske in šolo zaključil s slabim uspehom. Kot vajenec je začel delati v očetovem gradbenem podjetju, ki ga je kmalu zapustil, saj se z očetom nista razumela. Delal je po več drugih gradbenih podjetjih, vendar službe nikjer ni obdržal zaradi težavnega vedenja. Pozabljal je stvari, zamujal ali pa v službo sploh ni prišel.

Začel je ostajati zaprt v svoji sobi. Viktorjeva mama se je v skrbeh po pomoč obrnila na socialnega delavca.

Viktor je socialnemu delavcu povedal, da ni prihajal v službo, ker je postal paničen, zaskrbljen in depresiven. Socialni delavec ga je napotil po zdravstveno pomoč in mu pomagal vzpostaviti stik s strokovnjakom.

Po nekaj srečanjih je psihiater ugotovil, da Viktor trpi za hudo obliko tesnobe in močno depresijo. Predpisal mu je zdravila za lajšanje bolezenskih znakov. Dva meseca pozneje se je Viktorjevo stanje izboljšalo. Psihiater je Viktorju predlagal, naj začne znova delati, kar je pa pri Viktorju ponovno povzročilo pritisk. Psihiater ga je opozoril, naj bo pozoren, da se bolezen ne ponovi, sedaj ko sta že dosegla nek uspeh. Psihiater je Viktorja pripravil tudi na to, da morda nikoli več ne bo sposoben delati. Povedal mu je, da zaradi disleksije ne bo mogel pridobiti višje izobrazbe.

Svetovalni delavec je Viktorja napotil do svetovalca IPS, ki je z Viktorjem navezal stik ter ga povabil na pogovor in prvo srečanje, na katerem sta se pogovorila in spoznala. Nato ga je svetovalac povabil na skupinsko srečanje, na katerem mu je predstavil metodo in način nadaljnjega dela.

Na drugem individualnem srečanju sta se pogovorila o izkušnjah, izobrazbi, situaciji, v kateri je, o njegovi diagnozi – kaj mu povzroča stres,

kako ga lahko uravnava, kakšne strategije je razvil, katere situacije zanj niso stresne ... Pogovorila sta se o njegovih močnih področjih, ovirah in tudi o akcijskem načrtu za naprej.

Svetovalec je na tej točki izdelal poklicni profil Viktorja. Povzel je ključne ugotovitve, ki vsebujejo: osebne razmere (živi z družino, v določenem naselju ...), zdravstveno stanje (zdravljen zaradi tesnobe in depresije, sum na disleksijo), poklic (izkušnje kot gradbeni delavec), finance (živi z družino v finančni stiski), močna področja (npr. se trudi v šoli, kljub težavam, skrben, saj je skrbel za svojo sestro in brata ...), ovire (težavno vedenje, zamujanje na delo ...), ali ima vozniški izpit ...

Na naslednjem srečanju sta se pogovorila o Viktorjevih željah. Kje si želi delati, s kakšnim delovnikom, v katerem okolju ... Ko sta pridobila vse potrebne informacije, sta izdelala akcijski načrt; dogovorila sta se, da do naslednjic Viktor izdelava življenjepis, svetovalec pa preveri pri delodajalcih, ali so zainteresirani za zaposlitev Viktorja.

Na naslednjem srečanju je svetovalec preveril, če kateri od delodajalcev ustreza Viktorju in skupaj sta prilagodila življenjepis. Vadila sta tudi razgovor (kako se mora Viktor obnašati, kaj si mora obleči ...). Viktor in svetovalec sta se pogovorila, kakšne prilagoditve bi bile potrebne. Ker je Viktor že zamujal na delo, sta se dogovorila, da ga svetovalec nekaj dni vsako jutro pokliče in ga pelje na delovno mesto, da se Viktor navadi rutine.

Svetovalec se je pogovoril z Viktorjevim nadrejenim, da mu je razloži situacijo, predstavil Viktorjeve izkušnje in morebitne težave, na katere lahko naletijo.

Svetovalec se z dovoljenjem Viktorja tedensko tudi slišal z njegovim psihiatrom, da sta se uskladila, pogovorila o Viktorjevem stanju itn. Slišal se je tudi z njegovim nadrejenim, da je preveril, ali je Viktor vesten pri svojem delu, ali so zadovoljni z njim, kakšne odnose ima ...

Če bi ugotovili, da se je Viktor dobro prilagodil na delovnem mestu, se lahko izvajanje storitve po metodi IPS tudi zaključi, če seveda Viktor to želi. Ali pa se svetovanje za nekaj časa iz vsakotedenskega spremeni v enkrat na dva do tri tedne itn. Lahko se občasno slišita po telefonu, da spremljata napredek.

VLOGA PSIHOLOGA

Ker je potrebnega še veliko raziskovanja, sploh na državnih ravneh, imajo psihologi tukaj veliko znanja s področja raziskovanja in metodologije. Raziskovanje o učinkovitosti metode IPS je namreč nujno. Le tako lahko prepričamo odločevalce, da je uporaba metode IPS smiselna.

Psihologi lahko sodelujejo kot svetovalci (s svojimi uporabniki, ki jim nudijo celoten proces svetovanja) ali kot sodelavci na določenih delih procesa sodelovanja. Izvajajo lahko psihološka testiranja, ki bi še bolj poglobila razumevanje kandidata in zagotovila bolj optimalno iskanje priložnosti zanj. Lahko sodelujejo kot zunanji sodelavci – so del ekipe, s katero se svetovalec posvetuje (npr. če kandidat obiskuje psiho-terapijo, kot svetovalec na področju duševnega zdravja). Priložnost vidim tudi v procesu izobraževanja oz. usposabljanja drugih svetovalcev.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metodo je težko uporabiti po vnaprej predvidenih korakih. V vsaki državi, kjer se metoda uporablja, imajo drugačne pogoje za zaposlovanje oseb z duševnimi težavami ali drugimi ovirami, drugačen trg dela itn. Če pogledamo npr. Norveško ali Nizozemsko, imata ti dve državi dobro socialno varnost in nizko brezposelnost, medtem ko imata Španija in Italija višjo brezposelnost in slabšo socialno varnost, kar predstavlja drugačne izzive. Težava lahko nastane tudi, če politika in organizacije v državi ne potrdijo in podprejo metode IPS, saj potem ni priložnosti za učinkovito uporabo – npr. v Španiji se je pojavil problem, da so lahko vpeljali samo začasna dela (kar je bilo edino možno glede na razmere v državi), kar pa seveda ne predstavlja dolgotrajne rešitve (Becker in Bond, 2020). Najbolj učinkovito bi bilo vzpostaviti uporabo metode IPS na državni ravni ali vsaj omogočiti projekte, ki nimajo določenega obdobja financiranja.

Prav tako lahko razširjanje uporabe metode IPS, torej zaposlovanje oseb z duševnimi težavami ali drugimi ovirami, preprečujejo stereotipi, ki obstajajo v določeni kulturi o tej skupini ljudi. Izziv lahko predstavlja multikulturno okolje, ki zahteva dodatne prilagoditve. Predsodki so lahko tako na strani zaposlenih, ki novih oseb (uporabnikov metode IPS, ki so začeli delati v neki organizaciji) ne sprejmejo, ali na

strani delodajalcev, ki lahko uporabnike dojemajo kot manj sposobne za delo ... Tudi uporabniki sami se lahko vidijo kot neprimerni za opravljanje dela in imajo sami zadržke, celo občutek naučene nemoči.

Omenim lahko tudi raziskovalni izziv, saj različne države in različni programi v študije vključujejo različne končne cilje – npr. na Norveškem vključujejo tudi neplačana dela, dela v zavetiščih itd., prav tako pa ni nujno, da države uporabijo vsa načela metode IPS (Becker in Bond, 2020). Recimo na LUP so kot končen cilj ponudili tudi izobraževanje, ne nujno le konkurenčno zaposlitev. Tako potem ne moremo primerjati metode brez podrobnega poznavanja situacij po državah in različnih kulturah.

Omejitve lahko predstavljajo tudi zadržki svetovalcev oz. njihova (ne)pripravljenost prilagajanja uporabnikom. Metoda zahteva veliko predanosti in prilagoditve, potrpežljivosti s strani svetovalca, kar bi za njih lahko predstavljalo veliko obremenitev. Težava lahko nastane tudi v primeru, če imajo svetovalci preveč uporabnikov. Menim, da se mora število omejiti, saj lahko uporabniki le tako prejmejo kakovostno in celostno storitev. Svetovalci naj pri tem ohranijo nivo strokovnosti in naj ne postanejo uporabnikovi terapevti.

Veliko časa in finančnih stroškov predstavlja tudi izobraževanje. Ker je metoda zelo prilagodljiva glede na razmere v državi, glede na posameznika, jo je treba zares dobro poznati, da jo lahko prilagajamo. Prav tako v Sloveniji še nimamo urejenega izobraževanja za uporabo te metode.

V Sloveniji velja omejitev vpogleda v zdravstvene razmere uporabnikov. Ti lahko zamolčijo nekatere podatke, ki so ključni pri iskanju zaposlitve. Predstavljena metoda pa temelji na uporabnikovi iskrenosti in pripravljenosti za sodelovanje (zdravstveno kartoteko lahko namreč prinese sam). Zgodi pa se lahko, da posamezniki lažejo ali prilagajajo svoje odgovore, da bi imeli večje možnosti zaposlitve. Metoda tako ne bo uspešna, če uporabnik ne bo iskren. Na Norveškem pa denimo svetovalci lahko pridobijo podatke o zdravstveni kartoteki brez posameznikovega dovoljenja in se posvetujejo z zdravnikom, kakšno delo bi bilo zanj ustrezno.

Omejitev lahko predstavlja tudi neodgovornost uporabnikov. Lahko se zgodi, da na delovno mesto ne pridejo. Zato v odnos poseže svetovallec, govori z delodajalcem ter tako vzdržuje dobre odnose med uporabnikom in delovno organizacijo. Pri tem pa mora paziti, da ne nudi preveč podpore – da ne naredi stvari namesto njih, ne prevzame odgovornosti

namesto njih. Svetovalec le usmerja in podpira uporabnika na njegovi poti, za katero je sam odgovoren. S tem namenom se uporabnikom daje domače naloge in s tem odgovornost, katero delo so izbrali.

V Sloveniji poznavanje metode IPS ni dovolj poznano. Trenutno se izvaja pilotna študija, vendar že primanjkuje svetovalcev. Veliko dela je še na področju promocije, delodajalci metode ne poznajo, med njimi pa je zaznati pomanjkanje interesa in želje po prilagajanju uporabnikom. A pri tej metodi je veliko odvisno prav od delodajalcev.

LITERATURA

- Becker, D. R. in Bond, G. R. (2020). Commentary on special issue on individual placement and support (IPS) international. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 43(1), 79–82. <https://doi.org/10.1037/prj0000402>
- Bonfils, I. S., Hansen, H., Dalum, H. S. in Eplöv, L. F. (2017). Implementation of the individual placement and support approach – facilitators and barriers. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 19(4), 318–333. <https://doi.org/10.1080/15017419.2016.1222306>
- Drake, R. E. (2020). Introduction to the special issue on Individual Placement and Support (IPS) International. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 43(1), 1. <https://doi.org/10.1037/prj0000401>
- De Greef, V. (2020). Analysis of barriers and facilitators of existing programs in Belgium for the purpose of implementing individual placement and support (IPS). *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 43(1), 18–23. <https://doi.org/10.1037/prj0000371>
- Kibreab, R. in Browne, C. (2021). IPS Presentation: Individual Placement & Support, Returnig to work after a mental health crisis. <https://www.som.org.uk/sites/som.org.uk/files/IPS%20presentation%20-%20Royal%20College%20of%20Psychiatrists%20-%2015%20Jan%202021.pdf>
- Kinoshita, Y., Furukawa, T. A., Kinoshita, K., Honyashiki, M., Omori, I. M., Marshall, M., Bond, G. R., Huxley, P., Amano, N. in Kingdon, D. (2013). Supported employment for adults with severe mental illness. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 9, članek CD008297. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008297.pub2>
- Melleney, L. in Kendall, T. (2020). Individual Placement and Support (IPS) in England. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 43(1), 76–78. <https://doi.org/10.1037/prj0000367>
- National Institute for Health and Care Excellence. (2015). *NICE guidance: Psychosis and schizophrenia in adults*. <https://www.nice.org.uk/guidance/qs80/chapter/Quality-statement-5-Supported-employment-programmes>

Royal College of Psychiatrists. (2008). *Mental health and work*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/212266/hwwb-mental-health-and-work.pdf

Sveinsdottir, V., Lie, S. A., Bond, G. R., Eriksen, H. R., Tveito, T. H., Grasdal, A. in Reme, S. E. (2019). Individual placement and support for young adults at risk of early work disability (the SEED trial). A randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(1), 50–59. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3837>

INDIVIDUAL PLACEMENT AND SUPPORT METHODOLOGY (IPS METHOD)

The individual placement and support method (IPS method) is used as a support for job counselling, especially with people with mental illness in the context of a competitive labour market. It is intended to increase the frequency of employment among people with serious mental health problems. This approach places people in traditional work environments, and they are also offered intensive training, education, and support. The IPS method includes finding suitable local jobs and organizations; finding vacancies; working with clients/users; cooperation between mental health institutions and employers; attention to users; preferred jobs, strengths, and work experience; constant and, if necessary, long-term individual support; and consulting. Recruiters or counsellors thus try to identify the career interests of users, help them find a job, support them along the way, and include other services that provide support to users. Areas such as social skills, motivation, and so are also strengthened in this process.

Tina Pogorelčnik

METODA KRITIČNIH DOGODKOV

»Menim, da je metoda kritičnih dogodkov zelo uporabna. Všeč mi je, ker udeležencem omogoča, da delijo res tiste izkušnje, ki so se jih najbolj dotaknile. Odgovorov udeležencev ne omejujemo in ne usmerjamo, temveč je prednost metode prav to, da nas udeleženci lahko s svojimi odgovori usmerijo v različne smeri raziskovanja, na katere sami morda sploh ne bi pomislili, da bi bile vredne pozornosti.«

Metoda kritičnih dogodkov (angl. *critical incident technique, CIT*) je kvalitativna raziskovalna metoda, ki nam omogoča prepoznavo in razumevanje pozitivnih in negativnih izkušenj posameznikov oziroma dogodkov, ki so vplivali na razplet določene situacije (Woolsey, 1986). Pri metodi kritičnih dogodkov s pomočjo različnih pristopov, kot so intervjuji, vprašalniki ali fokusne skupine, pridobivamo podatke o izstopajočih izkušnjah posameznikov (Bott, 2016). Metoda je zelo prilagodljiva (Flanagan, 1954, v Woolsey, 1986), zato jo lahko uporabimo na številnih področjih (Butterfield idr., 2005), udeležencem pa omogoča, da izrazijo svoje mnenje in delijo izkušnje, ki so bile za njih najpomembnejše v določenih okoliščinah (Gremler, 2004).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Avtor metode kritičnih dogodkov je John Flanagan (1954, v Woolsey, 1986). Razvil jo je med drugo svetovno vojno, z namenom prepoznave učinkovitosti pilotov vojske Združenih držav Amerike. Pilote je spraševal po specifičnih dogodkih, ko so se med letenjem na primer počutili

dezorientirane, in s pomočjo teh odgovorov pripravil seznam kompetenc, ki jih piloti potrebujejo (Flanagan 1954, v Woolsey, 1986). Sprva je bila metoda kritičnih dogodkov pogosto uporabljena v okvirih industrijske in organizacijske psihologije, že takrat pa je bila uporabljena v različne namene, na primer razvoj etičnih standardov za psihologe, izbira kadrov, merjenje učinkovitosti pri delovnih nalogah (Flanagan, 1954, v Woolsey, 1986), s pomočjo te metode pa je na primer Herzberg s kolegi (1959, v Woolsey, 1986) raziskoval tudi motivacijo na delovnem mestu.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Različne raziskave kažejo na **zanesljivost in veljavnost** metode kritičnih dogodkov (pregled v Butterfield idr., 2005). Z njo lahko v organizaciji npr. prepoznamo elemente, ki se zaposlenim zdijo učinkoviti in neučinkoviti ter s pomočjo rezultatov pripravimo individualen načrt sprememb za vsako organizacijo. Poleg tega lahko preverjamo, kateri načini vodenja so bolj ali manj učinkoviti (Hamlin idr., 2011). V eni od raziskav so metodo tako izvajali v obliki intervjujev, udeležence pa so prosili, naj naštejejo pet učinkovitih in pet neučinkovitih elementov vodenja, ki so jih pri drugih vodjeh opazili v zadnjih šestih mesecih.

Metodo kritičnih dogodkov lahko uporabimo tudi v **namene izboljšanja uporabniške izkušnje**. V eni od raziskav na tem področju so raziskovali doživljanje in odzive strank na čakanje na določeno storitev v vrsti (Rameseook-Munhurrin, 2015). Čakanje strank v vrsti lahko namreč negativno vpliva na posameznikov odnos do organizacije (Huefner in Hunt, 2000). S pomočjo polstrukturiranih intervjujev so udeležence povprašali o pozitivnih in negativnih izkušnjah čakanja v vrsti ter ugotovili, da je bila večina izkušenj negativnih. S pomočjo tovrstnih rezultatov lahko organizacije pripravijo načrt sprememb, ki bodo strankam omogočile boljšo uporabniško izkušnjo, posledično pa s tem lahko izboljšajo tudi odnos posameznika do organizacije.

Metoda je uporabna **pri raziskovanju inovativnosti na delovnem mestu**, ki jo opredeljuje namerno ustvarjanje novih idej, ki jih organizaciji predstavimo in implementiramo v njeno korist (Janssen, 2010).

Udeleženci ene od raziskav so bili vodje iz različnih organizacij, naštetih pa so morali nekaj konkretnih primerov vedenja, ki so ga zaznali pri zaposlenih in se jim je zdelo najbolj inovativno. Rezultati so pokazali, da vodje kot učinkovita inovativna vedenja zaposlenih pojmujejo generiranje idej, prepoznavo težav in priložnosti, pridobivanje idej iz virov, ki niso del delovne organizacije, ter predstavljanje idej sodelavcem. Na podlagi teh rezultatov lahko raziskovalci oblikujejo intervencije ali delavnice, ki bi pripomogle k razvoju in spodbujanju tovrstnega vedenja na delovnem mestu (Peffer, 2013).

Primer uporabe na organizacijskem področju bi lahko bila tudi **evalvacija organizacijskega uglaševanja** (glej tudi poglavje Spletno organizacijsko uglaševanje) novih zaposlenih, saj nam da uvid v to, kaj je bilo novim zaposlenim všeč, kaj so morda pogrešali, ali pa jim ni bilo všeč. Organizacijsko uglaševanje namreč povečuje pripadnost organizaciji in splošno zadovoljstvo z delom v njej (Wesson in Gogus, 2005), zato menim, da je to področje vredno pozornosti kadrovske službe.

PRESTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo lahko zaradi njene prilagodljivosti uporabimo na številnih področjih, kot so zdravstvo (Kvarnström, 2008), svetovanje (McCormick, 1997, v Butterfield idr., 2005), oglaševanje (Gremler, 2004) in šolstvo (Kostamo idr., 2019), veliko dodano vrednost pa ima tudi pri uporabi znotraj organizacij ter znotraj številnih drugih področij.

Metoda je koristna predvsem v zgodnjih fazah raziskovanja, saj lahko služi kot podlaga za oblikovanje novega modela ali teorije oziroma kot podlaga za razvijanje vprašalnika ali testa (Rice in Grenberg, 1984, v Woosley, 1986). Na podlagi metode kritičnih dogodkov se je na primer razvila tudi metoda kritične odločitve (angl. *Critical Decision Method* – CDM), ki je del kognitivne analize nalog (angl. *Cognitive Task Analysis* – CTA). Metoda kritične odločitve je organizirana direktno okoli enega dogodka oziroma izkušnje posameznika, posamezna epizoda pa s sabo nosi kontekst in dogodke v okolju, ki vplivajo na to, kako

se posameznik odloči ukrepati (Klein idr., 1989, v Durso idr., 2007). Tema CDM je predvsem proces sprejemanja odločitev strokovnjakov v kontekstu njihovega dela (Durso idr., 2007).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljna populacija zaradi heterogenosti metode ni ozko zamejena, zaradi usmerjenosti v raziskovanje pa je z vidika izvedbe primerna predvsem za zaposlene v kadrovskih službah. S pomočjo te metode lahko ti dobijo vpogled v dejanske izkušnje in mnenje zaposlenih ter s primernim ravnanjem z ugotovitvami pomembno pripomorejo k izboljšanju delovanja organizacije. Metoda je uporabna tudi v neprofitnih organizacijah, ne le v javnem ali zasebnem sektorju (Hamlin idr., 2011), poleg tega pa tudi na področju šolske psihologije, saj lahko pridobimo na primer podatke o izkušnjah učencev/dijakov/študentov in na podlagi rezultatov izboljšamo njihovo počutje v šolskem okolju.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda kritičnih dogodkov je sestavljena iz petih korakov:

1. **Določitev namena izvajanja metode**, ki naj bo predstavljen čim bolj enostavno (Woosley, 1986).
2. **Načrt izvedbe**: Določiti moramo način zbiranja podatkov. Če se odločimo za opazovanje, moramo določiti, kdo bo opazoval, koga bomo opazovali, katera vedenja bomo opazovali. Opazovalec je lahko kdor koli, ki se na opazovano aktivnost spozna ali jo lahko opiše iz prve roke. Opazovalci lahko opazujejo sebe ali druge ljudi. Koristno je, če opazovalcem pred dejanskim opazovanjem predstavimo namen izvajanja metode ter natančno opišemo, na katera vedenja naj bodo pozorni (Woosley, 1986). V tem koraku je pomembno, da določimo tudi velikost vzorca. Pri metodi kritičnih dogodkov samo število udeležencev ni tako ključnega pomena, kot je pomembno število zaznanih kritičnih dogodkov (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986).
3. **Zbiranje podatkov**: Podatke lahko pri tej metodi zbiramo na različne načine. Zaposlene lahko opazujemo pri opravljanju neke delovne

naloge, zbiramo pa lahko tudi podatke o dogodkih, ki so se že zgodili. Štirje načini zbiranja tovrstnih podatkov so individualni intervju, skupinski intervju, uporaba vprašalnikov in ogled posnetkov pripovedovanja zgodb o kritičnih dogodkih (Flanagan, 1954, v Butterfield, 2005). Ne glede na izbrano metodo zbiranja podatkov je pomembna količina kakovostnih kritičnih dogodkov. Z zbiranjem podatkov lahko zaključimo, ko se pojavi prenasičenost kritičnih dogodkov oziroma ko se dogodki začnejo pretirano ponavljati – zadostno število dogodkov v vzorcu naj bi bilo, ko so med 100 dogodki, ki jih zberemo, le še trije ali štirje popolnoma novi (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986).

4. **Analiza podatkov:** Ta korak je sestavljen iz treh delov. Prvi del je določitev referenčnega okvira. Pri tem lahko izhajamo iz namena izvajanja te metode – pomembno je, da določimo, v kakšne namene bodo rezultati uporabljeni, saj se kategorije, ki jih določimo v naslednjem koraku, lahko razlikujejo glede na namen. V drugem delu analize oblikujemo kategorije. To poteka induktivno tako, da dogodke, o katerih so poročali udeleženci, uvrstimo v kategorije in podkategorije, ki jih določimo na podlagi podobnosti dogodkov. Ta korak je precej subjektiven, zato je pri kodiranju treba upoštevati lastno pristranskost (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986). V tretjem delu tega koraka se odločimo, kako natančno bomo predstavili podatke – ali bomo na primer podali le po en primer ali več primerov vsakega vedenja (Butterfield, 2005). Poleg treh zgoraj opisanih korakov lahko dodamo še četrti korak. V tem delu neodvisni ocenjevalci razporedijo dogodke v kategorije, ki smo jih določili, nato pa ocenjujejo zadovoljivo ujemanje, ki naj znaša 75–85 % za kategorije ter 60–70 % za podkategorije (Butterfield, 2005).
5. **Interpretacija rezultatov in poročanje:** Z namenom lažjega razumevanja bralcev je pomembno, da so imena kategorij in podkategorij jasna in enostavna, opisi kategorij pa bogati, vendar ne predolgi (Smith, 1981, v Woosley, 1986).

PRIMER UPORABE METODE

Kot primer uporabe v nadaljevanju predstavljam potek študije, katere namen je bil raziskati doživljanje in odzive strank na čakanje na določeno storitev v vrsti (Rameseook-Munhurrun, 2015). V vzorec so vključili 25 udeležencev, z vsakim pa so izvedli polstrukturiran intervju. Pred intervjujem so udeležencem predstavili tudi namen raziskave in v vzorec vključili samo tiste kandidate, ki so se preteklih izkušenj čakanja v vrsti dobro spomnili in so bili pripravljeni o tem poročati. Med intervjujem so vsakega udeleženca prosili, naj opiše dve pozitivni in dve negativni izkušnji čakanja v vrsti. Za boljše razumevanje izkušenj pa so posameznike povprašali tudi o celostni izkušnji z organizacijo oziroma storitvijo. Podatke so s pomočjo analize vsebine razporedili v 4 kategorije (npr. čustven odziv, dejavniki okolja) in 17 podkategorij, v katerih so odgovori že nekoliko natančneje opisani (npr. posamezna čustva). Oblikovane kategorije so avtorjem ponudile vpogled v to, na kaj čakanje v vrsti pri posameznikih najbolj vpliva, in jim omogočile, da oblikujejo ustrezne strategije pri soočanju s čakanjem v vrsti, posledično pa izboljšanje uporabniške izkušnje.

VLOGA PSIHOLOGA

Metodo kritičnih dogodkov sicer lahko izvajajo tudi drugi profili, ne le psihologi, vendar pa lahko slednji pomembno prispevajo h kakovosti izvedbe in uporabnosti rezultatov. Psiholog je tako koristen že pred izvedbo metode; z opazovanjem dogajanja v organizaciji lahko prepozna potrebe zaposlenih in organizacije ter razmišlja, v katere namene bi metodo lahko uporabili. Če na primer opaža slabe odnose med zaposlenimi in vodstvom, lahko z uporabo metode kritičnih dogodkov prepozna specifična vedenja, ki so za zaposlene s strani nadrejenih najbolj moteča, nato pa z načrtovanjem sprememb izboljša odnose v organizaciji.

Dodano vrednost prisotnosti psihologa vidim tudi pri izvedbi metode. Psihologi imamo veliko znanja o raziskovalni metodologiji, kar nam omogoča, da izberemo ustrezen pristop ter raziskavo izvedemo v skladu z njim. Zaradi znanja o vzorčenju lahko psiholog zagotovi zadovoljivo reprezentativnost in morda tudi možnost posploševanja ugotovitev, čeprav to velikokrat ni namen same metode.

Psiholog lahko veliko pripomore tudi pri analizi rezultatov – poznavanje postopkov utemeljene teorije pripomore k učinkovitejšemu kordinanju in oblikovanju kategorij in podkategorij. Pomaga pa lahko tudi pri poročanju rezultatov, saj so psihologi večji poročanja znanstvenih ugotovitev uporabnikom z drugačnimi predznanji.

Vloga psihologa je pomembna tudi po zaključeni metodi. Na podlagi ugotovitev lahko psiholog pripravi načrt sprememb – pozna več metod uvedbe sprememb v delovne organizacije ter zna rezultate predstaviti vodstvu na razumljiv in primeren način.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Glede na to, da je analiza podatkov pri metodi kritičnih dogodkov precej subjektivna (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986), lahko to predstavlja eno od omejitev pri interpretaciji podatkov. **Subjektivnost** lahko zato omejimo tako, da v analizo podatkov vključimo tudi neodvisne ocenjevalce, ki dogodke ponovno razporedijo v kategorije, ki smo jih predhodno določili. Pri vključevanju kritičnih dogodkov v analizo moramo biti pozorni, da jih udeleženci natančno opišejo, da se jih torej dobro spomnijo (Woosley, 1986). Do napak pri zaključevanju bi namreč lahko prišlo, če bi v analizo vključili tudi dogodke, ki se jih udeleženci le bežno spomnijo, saj morda podatki niso točni. Prav to je namreč največja kritika metode kritičnih dogodkov (Gremler, 2004).

Izvedba metode in analiza podatkov sta tudi časovno intenzivni. Če udeleženci navajajo zelo različne kritične dogodke in nasičenosti podatkov ne dosežemo kmalu, lahko to rezultira v veliko številko dogodkov, ki jih moramo razdeliti v kategorije. Kljub vsem navedenim omejitvam pa ima metoda veliko prednosti, med katerimi velja izpostaviti njeno prilagodljivost in preprostost, zato lahko psihologu pri izvedbi pomagajo različni profili zaposlenih.

L I T E R A T U R A

- Bott, G. in Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 276–300. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2016-1351>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. in Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- Durso, F. T., Nickerson, R. S., Dumais, S. T., Lewandowsky, S. in Perfect, T. J. (ur.) (2007). *Handbook of applied cognition*. John Wiley & Sons.
- Gilmore, D. C. in Turner, M. (2010). Improving executive recruitment and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 125–128. <https://doi.org/10.1080/10887151003776612>
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89. <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>
- Hamlin, R. G., Sawyer, J. in Sage, L. (2011). Perceived managerial and leadership effectiveness in a non-profit organization: An exploratory and cross-sector comparative study. *Human Resource Development International*, 14(2), 217–234. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.558318>
- Huefner, J. C. in Hunt, H. K. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13(1), 61–82.
- Janssen, O. (2010). Job demands, perceptions and effort – reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kostamo, K., Jallinoja, P., Vesala, K. M., Araújo-Soares, V., Sniehotta, F. F. in Han-konen, N. (2019). Using the critical incident technique for qualitative process evaluation of interventions: The example of the “Let’s Move It” trial. *Social Science & Medicine*, 232, 389–397. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.05.014>
- Kvarnström, S. (2008). Difficulties in collaboration: A critical incident study of interprofessional healthcare teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 22(2), 191–203. <https://doi.org/10.1080/13561820701760600>
- Peffer, S. N. (2014). Identifying innovative work behaviors: An inquiry using critical incident technique. V *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 75(1–A(E)). ProQuest Information & Learning.
- Ramseok-Munhurrun, P. (2016). A critical incident technique investigation of customers’ waiting experiences in service encounters. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 246–272. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2014-0284>
- Wesson, M. J. in Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer. An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>

Woolsey, L. K. (1986). The critical incident technique: An innovative qualitative method of research. *Canadian Journal of Counselling*, 20(4), 242–254.

CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE

The critical incident technique (CIT) is a qualitative research method that allows us to identify and understand the positive and negative experiences of individuals or events that influenced the outcome of a situation. In the CIT, we use different approaches such as interviews, questionnaires or focus groups to obtain information about individuals' salient experiences. The method is highly flexible and allows participants to express their opinions and share the experiences that were most significant for them in particular circumstances. The method has great utility, as its flexibility makes it applicable in many fields. Moreover, various studies and practical applications attest to its reliability and validity.

Sara Vidmar

METODA LOTOSOVEGA CVETA

»Metoda lotosovega cveta je zelo priročna za iskanje različnih ustvarjalnih idej, njena dodana vrednost pa je vpogled v organizacijske težave, saj ponudi strukturo pri razglabljanju nekega problema. Za razliko od klasične tehnike možganske nevihte omogoča, da se osredotočimo le na določen vidik problema in tega najprej razčlenimo. Poleg tega vizualizacija idej z uporabo diagrama pripomore k hitrejšemu povezovanju konceptov. Pomembna prednost metode se mi zdi tudi njena prilagodljivost v uporabi, saj lahko ideje zapišemo in/ali narišemo.«

novativnost organizacij temelji na razvoju novih idej, vendar se te ideje ne pojavijo same od sebe (Donker, 2008). Eden od načinov, kako lahko pridobimo nove, izvirne ideje na določeno tematiko, je uporaba tehnike (ali metode) lotosovega cveta (angl. *Lotus Blossom technique*), ki se uvršča med tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja. V osnovi gre za reševanje problema, ki je v sredini diagrama; proti zunanosti, z uporabo razpirajočih se »cvetov«, pa generiramo ideje oziroma rešitve. Osrednji problem generira nove ideje, ki same postanejo središčni problemi in v nadaljevanju spodbujajo razvoj novih rešitev (Proctor, 2005). Ker ustvarjalnost spodbuja divergentno mišljenje, je proces ideacije oziroma pridobivanja čim večjega števila idej ključen korak ustvarjalnega procesa.

Uporabo metode lotosovega cveta lahko umestimo v četrti korak ideacije 5-stopenjskega procesa razmišljanja o oblikovanju (Yang in Man, 2018), hkrati pa metoda ne poda natančnih navodil, kako nove ideje sploh generirati (Wang, 2019). Metoda lotosovega cveta pa ni samo ustvarjalna, ampak tudi analitična metoda (Donker, 2008), ki nam omogoča

povezovanje med različnimi tematikami oziroma idejami (Hassan, 2016). Poleg tega omogoča še visoko strukturiranost in fleksibilnost (npr. Koelle idr., 2018). Na področju organizacije se metoda lotosovega cveta lahko uporabi za generiranje idej pri oblikovanju novega (npr. Shen in Lai, 2018) ali pri izboljšavi že obstoječega izdelka (npr. Michalko, 2006), dodatno lahko uporaba metode pomaga pri razmišljanju o praktičnosti izdelka (npr. Koelle idr., 2018).

Metoda se lahko izvaja v skupinski ali individualni obliki, diagram pa se lahko izpolnjuje lastnoročno (npr. v natisnjeni obliki) ali s pomočjo računalniškega programa (npr. Online Visual Paradigm; Donker, 2008; Proctor, 2005). Metoda ponuja tudi možnost, da lahko ideje zabeležimo v obliki besed, povedi ali s pomočjo risb (npr. Paepcke-Hjeltness idr., 2019). Je zelo enostavna za uporabo, zato jo lahko uporabljajo zaposleni, vodje, tudi potrošniki.

Pri uporabi metode pa moramo omeniti tudi nekaj pomanjkljivosti. Ker dobimo veliko število idej, lahko proces vzame preveč časa za izpolnjevanje in vprašljivo je, koliko od dobljenih idej je na koncu res praktičnih (Hassan, 2016). Dodatno lahko čez čas začnemo zapisovati ideje, ki so si med seboj zelo podobne, zaradi česar se izgublja izvirnost in različnost idej (Paepcke-Hjeltness idr., 2019). Dodatno težavo predstavlja organizacijska kultura, ki ne spodbuja ustvarjalnosti med zaposlenimi (Higgins, 1996), poleg tega je metoda lotosovega cveta kot metoda zelo nepoznana med vodji in zaposlenimi, kar se posledično pokaže v njeni manjši uporabi. Primanjkuje pa tudi znanstvenih raziskav, ki bi govorile v prid uporabe omenjene metode.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metodo lotosovega cveta je razvil japonski raziskovalec in manager Yasuo Matsumura, direktor podjetja *Clover Manager Research* (Michalko, 2001) v 90. letih prejšnjega stoletja (Koelle idr., 2018), izhajal pa je iz metode tematskega zemljevida (Michalko, 2001). Pri metodi lotosovega cveta so ideje oziroma »cvetovi« figurativno odlepljeni od osrednjega problema. Tako se razkrije več različnih idej, ki same postanejo središčne. Danes se metoda uporablja predvsem na področju izobraževanja,

poslovanja in marketinga, na organizacijskem nivoju pa v namene reševanja problemov in spodbujanja ustvarjalnega mišljenja (npr. Koelle idr., 2018; Shen in Lai, 2018; Yang in Man, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda lotosovega cveta spada med tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja in se večinoma uporablja za namene pridobivanja čim večjega števila idej, rešitev ali informacij o določeni temi oziroma problemu (Titus, 2000). V ospredju je ideja, da se na problem poskuša pogledati z več perspektiv in se ga tako poskuša čim bolj razčleniti in razumeti. Več študij (npr. Paepcke-Hjeltness idr., 2019; Yang in Man, 2018) uvršča metodo v četrti korak 5-stopenjskega mišljenja v podporo snovanju (angl. *design thinking process*), in sicer v korak ideacije, kjer se generirajo ideje (Yang in Man, 2018). Wang (2019) pa je z novo klasifikacijo tehnik za generacijo idej metodo lotosovega cveta umestil v skupino tehnik predstavljanja oziroma prikazovanja, saj spodbuja stimulacijo idej, pri tem pa omogoča povezovanje med različnimi elementi. Predpostavil je, da metoda spada med tehnike, za katere je značilen notranji dražljaj in implicitno procesiranje (npr. skupaj s tehniko prostih asociacij, metodo tematskih zemljevidov). Slednje pomeni, da pri generiranju idej, ki so povezane s problemom, izhajamo iz sebe, pri tem pa metoda ne ponuja eksplicitnih pravil, kako te ideje procesirati (Wang, 2019).

Metoda je uporabna na več organizacijskih področjih. Lahko se uporabi za generiranje idej pri oblikovanju novega izdelka (npr. kako iz navadne zobne ščetke oblikovati lunino zobno ščetko; Shen in Lai, 2018), lahko pa jo uporabimo tudi za izboljšanje že oblikovanega izdelka (npr. nov model avtomobila; Michalko, 2006). Proces iskanja novih rešitev lahko pomaga tudi pri identificiranju osebnih prepričanj, ki nezavedno ovirajo generiranje novih, izvirnih idej (Titus, 2000). Metoda pomaga pri razmišljanju o praktičnosti novega izdelka (npr. pametne kamere; Koelle idr., 2018), saj omogoča visoko strukturiranost, obenem pa je kot metoda dovolj fleksibilna, saj spodbuja domišljijo (Koelle idr., 2018; Michalko, 2006). V osnovi gre za analitično metodo (Donker, 2008), ki

nam omogoča uvid v povezave med različnimi tematikami, kar obenem zmanjša možnost nastanka zmede (Hassan, 2016) ali izpust morebitno pomembnega vidika problema (Michalko, 2001).

Metoda lotosovega cveta spodbuja tudi vizualizacijo in sistematičnost (npr. Hassan, 2016; Shen in Lai, 2018). Z zapisom ideje v diagram ponuja metoda strukturo, kjer se ideja navezuje na določen problem, uporaba diagrama pa ponuja pregled nad idejami s ptičje perspektive (Hassan, 2016). Metoda omogoča decentralizacijo osredotočenosti na problem in s tem razširitev perspektive na način, da na problem ne gledamo več ozko, tunelsko (Michalko, 2006). Pri razvijanju novih idej je pomembno tudi premisliti, kako ideje razvrščati oziroma kako ustvarjalno združiti več idej v celosten izdelek (Shen in Lai, 2018). Metoda lotosovega cveta lahko spodbuja celo strateško razmišljanje, kar je zelo uporabno pri oblikovanju strateških scenarijev, na primer v marketingu, kjer želimo izboljšati način oglaševanja ali povečati prodajni promet (Donker, 2008). Prednost metode je tudi v njeni transparentnosti pri iskanju idej, saj veliko število generiranih rešitev na določen problem lahko vodi tudi do razmišljanja o vzrokih, zakaj je do tega problema sploh prišlo (Hanesová, 2014).

Metoda lotosovega cveta se največkrat uporablja v natisnjeni ali narisani obliki vnaprej pripravljene predloge diagrama, katerega se lastno-ročno izpolni. Tak način izvedbe je najbolj uporaben za individualno delo (Wang, 2019), kjer oseba izhaja iz nekega (osebnega) problema in poskuša samostojno pomisliti na čim več različnih idej pri njegovem reševanju. Za razvijanje idej pa si lahko pomagamo tudi z računalniško podprto različico (npr. Lotus Notes, Online Visual Paradigm) in si s pomočjo metode elektronsko pomagamo pri razvijanju idej (Donker, 2008; Proctor, 2005). Slednje je lažje za uporabo pri skupinskem delu, saj lahko vsak na svojem računalniku doda svojo idejo, diagram na računalniku se nato osveži in kolega v skupini v nekaj trenutkih vidi novo idejo in doda svojo. Donker (2008) ločuje skupinsko uporabo metode na sinhroni in asinhroni način. Če se metoda lotosovega cveta uporablja za generiranje novih idej na način, da so vsi člani skupine prisotni oziroma da v istem času sodelujejo pri generiranju novih idej (tj. sinhroni način), lahko vodja poda neko osrednjo idejo in časovni okvir (npr. 30 min), v katerem pričakuje nove ideje. Če pa se skupaj odločijo za pridobivanje idej na asinhroni način, lahko v računalniško različico

dodajajo svoje ideje tudi dalj časa (npr. več tednov) in tako ni nujno, da so vsi člani tima prisotni na sestanku. Pomembno je le, da vsak član redno pregleduje diagram in ažurno dodaja svoje ideje (Donker, 2008).

Pri izpolnjevanju diagrama pa ideje niso omejene na enobesedne rešitve – zapisane ideje so lahko tudi povedi ali celo v obliki risb. Za skupinsko obliko dela pa je posebej primerna uporaba samolepljivih listkov, ki združujejo pisanje in risanje. S pomočjo samolepljivih listkov lahko osrednji problem zapišemo z besedo, okoli pa prilepimo listke s skiciranimi idejami, kar je zelo priročno pri razvoju novega ali modifikaciji že obstoječega izdelka (npr. Koelle idr., 2018; Paepcke-Hjeltness idr., 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda lotosovega cveta se uvršča med tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja z namenom generiranja čim večjega števila idej za reševanje določenega problema (Proctor, 2005). Metoda omogoča globlje razumevanje problema, saj oseba poskuša na problem pogledati z več zornih kotov (Hassan, 2016), zaradi česar lahko metodo uporabimo vsakokrat, ko poskušamo rešiti določen problem ali pridobiti čim več informacij o nečem.

Metoda je zelo uporabna za namene oblikovanja novega (Shen in Lai, 2018) ali za izboljšanje starega izdelka (Michalko, 2006). Poleg načrtovanja metoda spodbuja tudi razmišljanje o praktičnosti izdelka in o morebitnih težavah, ki lahko nastopijo med samo uporabo le-tega (Koelle idr., 2018). Metoda se lahko uporabi tudi za načrtovanje možnih strateških scenarijev, ki jim bo sledila organizacija. Slednje je osnovano na analizi potreb organizacije, prvotni namen pa je dobiti čim večje število rešitev na nek problem – z vsakim naslednjim korakom je ključno pridobiti globlji vpogled v različne rešitve (Higgins, 1996). Kot eden od možnih scenarijev je načrtovanje konkretnih primerov, kako, na primer, čim lažje implementirati avtomatizacijo ter kako oblikovati sodelovalno delovno okolje za ljudi in robote (Fast-Berglund in Romero, 2019). Metoda lotosovega cveta je uporabna tudi pri razreševanju problemov v marketingu (npr. kako izboljšati prodajni promet), kjer lahko metodo uporabljajo tako zaposleni

kot potrošniki, ki lahko z izpolnitvijo diagrama izrazijo svoje težave pri zaznavanju marketinških prijemov (Titus, 2000).

Kot eno od pomembnejših področij uporabe metode se je izkazalo tudi ugotavljanje težav v organizaciji, ki ovirajo prenos znanja, npr. med mentorjem in mentorirancem. Metoda se lahko uporabi tudi pri ugotavljanju, kako narediti sestanke čim bolj učinkovite, poleg generiranja rešitev pa metoda omogoča tudi analizo stanja v organizaciji in identifikacijo ovir, saj lahko izpolnjen diagram omogoča vodji celosten vpogled v to, kje se nahaja težava (Phung idr., 2016).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metodo lahko uporabimo pri različnih populacijah in na različnih področjih, na katerih želimo na nek problem pogledati z bolj celostnega vidika, pridobiti več idej in rešitev. Uporabljajo jo lahko zaposleni, vodje in potrošniki oziroma stranke, zaradi česar jo lahko apliciramo individualno ali v skupini, ko sodelujemo na projektu (Higgins, 1996). Ker je metoda enostavna za uporabo (Hassan, 2016), jo lahko uporabljajo tako pripadniki mlajših kot starejših generacij.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Izvedba izpolnjevanja diagrama lotosovega cveta poteka v petih korakih (Michalko, 2001; Michalko, 2006):

1. V središčno okence sredinske 3 x 3 tabele zapišemo osrednjo temo (problem, ideja).
2. V sosednjih (osem) okencih, ki obkrožajo osrednjo temo, zapišemo ideje oziroma rešitve. Označimo jim lahko s črkami (npr. A–H), številkami (npr. 1–8) ali uporabimo različne barve za vsak kvadrateg.
3. Vsaka podtema predstavlja osrednji problem v svoji 3 x 3 tabeli, ki jo naprej razčlenimo na več idej. Če smo na primer zapisali idejo v okence A, bo le-ta predstavljala osrednjo idejo, ki jo bo obkrožalo osem novih okenc. Vsako idejo lahko po potrebi razčlenimo naprej.
4. Izpolnjevanje diagrama nadaljujemo, dokler niso zapolnjena vsa okenca (tj. 64 idej) oziroma dokler ne zapolnimo čim več okenc.

Metoda lotosovega cveta se lahko uporablja toliko časa, dokler ni središčni problem celostno raziskan in razumljen z več zornih kotov. Ni točno določeno, kdaj nehamo izpolnjevati diagram »cvetov«, ampak po »pravilu palca« z metodo zaključimo, ko smo izčrpali ideje in smo zadovoljni s številom rešitev (Higgins, 1996).

5. Na koncu dobljene ideje še ovrednotimo glede na izvedljivost, praktičnost, finančno obremenitev ipd. in obdržimo tiste, ki so najbolj primerne.

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je podan primer, kako lahko z uporabo metode lotosovega cveta izboljšamo prodajni promet (slika 1). V središčni 3 x 3 tabeli je tema »izboljšati prodajni promet«, okoli nje pa je osem idej, kako bi omenjeni problem rešili. Pri tem si lahko oseba pri individualni izvedbi postavlja različna vprašanja, ki bi jo pripeljala do idej, na primer: Kaj želimo izboljšati? Kakšno mnenje imajo stranke do našega izdelka, storitve? Kakšen je naš odnos do strank? Kakšne so njihove potrebe? Prek katerih kanalov stranke pridejo do našega izdelka, storitve? Bi se dalo kaj izboljšati? Zakaj prihaja do tega, da stranke odhajajo h konkurenci? Kaj imajo oni, česar mi nimamo? To so le primeri vprašanj, ki jih lahko v skupinski izvedbi postavlja moderator in tako celotno ekipo usmerja pri generiranju različnih rešitev na osrednji problem (tj. diferenciacija izdelka, izboljšati kakovost izdelka, prepoznati potrebe potrošnika, znižati prodajno ceno, povečati fleksibilnost, kredibilnost izdelka, oblikovanje oglasov, izboljšati kakovost storitve).

Vsaka od osmih idej je obarvana z drugačno barvo, saj lahko predstavlja osrednjo idejo v svoji 3 x 3 tabeli. Diferenciacija izdelka tako predstavlja osrednjo idejo v svoji tabeli, kjer je generiranih novih osem idej (tj. uporaba različnega materiala, bolj kompaktno embaliranje, ponudba več velikosti, uporaba embalaže iz recikliranega materiala, večja uporabnost, uporaba kartice zahvale, uporaba drugačnega materiala, ponudba različnih barv in/ali tekstur), do katerih lahko oseba sama ali s pomočjo moderatorja pride z uporabo (pod)vprašanj, na primer: Kakšna je naša ponudba? V katere namene se lahko naš izdelek, storitev

uporabi? Iz česa je narejen izdelek? Kakšni so stroški izdelave? Bi bilo smiselno uporabiti različne materiale? V nadaljevanju bi lahko zapolnili še preostale kvadratke, na koncu pa bi ideje ovrednotili in obdržali tiste, ki so najbolj primerne za naš namen oziroma prvotno zastavljen cilj.

VLOGA PSIHologa

Psiholog najprej preveri pri vodji možnost in ustreznost uporabe metode lotosovega cveta ter spodbuja naklonjenost k ustvarjalnosti, kjer motivira uporabo metode za učinkovito reševanje problemov. Ker so znanstvene raziskave na organizacijskem področju o uporabi metode lotosovega cveta že zastarele (npr. Higgins, 1996; Titus, 2000), lahko psiholog z zbiranjem podatkov o učinkovitosti njene uporabe pripomore k znanstvenemu razvoju, noveše raziskave pa mu lahko služijo kot argument v pomoč pri prepričevanju vodij o uporabnosti metode (npr. uporaba idej, pridobljenih z metodo lotosovega cveta, se bo pokazala v večji inovativnosti organizacije; Higgins, 1996). Metodo pa lahko uporabimo tudi v kombinaciji z drugimi tehnikami ustvarjalnega mišljenja (npr. z metodo šestih klobukov). S pomočjo idej, ki jih pridobimo z uporabo metode, povečamo učinkovitost sestankov, izboljšamo aktualno klimo v organizaciji itd.

Pred uporabo metode lotosovega cveta lahko psiholog najprej izvede analizo klime v organizaciji in identificira, v čem so določene težave. Analiza je osnova za nadaljnje načrtovanje poteka dela s pomočjo več rešitev oziroma idej, ki jih dobimo s pomočjo metode lotosovega cveta (Higgins, 1996). Psiholog lahko pomaga tudi pri izboru najboljše ideje, npr. kategorizira skupaj komentarje, ki so v prid določeni ideji, in komentarje, ki so bolj negativni v odnosu do ideje, ter izvede kvalitativno analizo, v čem so si kategorizirani komentarji podobni (npr. katera ideja je bila soglasno izbrana oziroma pri kateri ideji so se pojavila različna mnenja). Rezultate analize lahko psiholog predstavi skupini, v kateri se skupaj pogovorijo, katero idejo bi izbrali.

Vloga psihologa je lahko tudi na področju izobraževanja zaposlenih o uporabi metode lotosovega cveta. S predstavitvijo seznanijo o namenu metode (tj. razvijanje in generiranje idej na osrednji problem), o postopku reševanja diagrama in o prednostih njene uporabe. Zaposlene motivira, naj pustijo svojim idejam prosto pot in jih v procesu

generiranja še ne vrednotijo. Pri tem poudari, da lahko ideje zapišejo, narišejo ali kako drugače izrazijo. Dodatno lahko spodbuja večino samorefleksije pri razmišljanju o možnih rešitvah ter kritičnega mišljenja pri vrednotenju svojih idej in idej drugih s podajanjem konstruktivne povratne informacije. Pri tem poskuša oblikovati varno, sprejemajoče okolje, kjer se vrednoti ideje, ne osebe. Dodatno lahko metodo uporabi kot pomoč pri izvajanju raznih delavnic, na primer pri izvajanju delavnice na temo stresa, kjer lahko udeležence spodbudi, da si oblikujejo svoj »cvet« z rešitvami, kako se spoprijemajo s stresom.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Z uporabo metode dobimo veliko idej, vendar je njihovo število lahko tudi ovira, saj lahko zelo hitro pride do zmešnjave, če si idej ne uredimo, označimo (Hanesová, 2014; Hassan, 2016). Uporaba metode tudi ne poda taktik, kako generirati ideje, ampak ponudi le strukturo praznih kvadratkov, ki jih je treba zapolniti – da lahko z metodo lotosovega cveta dobimo pomembno boljše rezultate, pa je ključno, da zapolnimo vsaj nekaj kvadratkov, če ne vseh 64. Poleg tega lahko uporaba metode vzame veliko časa, saj načeloma ni omejeno, koliko časa namenimo generiranju idej. Vprašanje je tudi, koliko idej je v resnici objektivno dobrih, izvernih in uresničljivih (Hassan, 2016). Dodaten problem, ki se lahko pojavi pri generiranju idej, je napornost samega ustvarjalnega procesa. Na začetku se lahko domislamo izvernih in med seboj zelo različnih idej; ko nam zmanjka domišljije, pa lahko začnemo zapisovati med seboj zelo podobne ideje (Paepcke-Hjeltness idr., 2019), zaradi česar izgubljammo dragoceni čas.

Metoda lotosovega cveta se lahko uporabi pri samostojni in skupinski izvedbi, vendar lahko pri slednji generiranje idej ovirajo osebni zadržki. Član tima lahko svoje ideje primerja z idejami drugih, kar v njem morda vzbudi negativne občutke (npr. občutke neprimernosti, tesnobe). Pri izboru (končne) rešitve pa lahko čustva ovirajo tudi v drugo smer, in sicer razmišljamo, da je naša ideja najboljša, ali celo, da bi morala biti naša ideja izbrana, zato je lahko prisoten problem subjektivnosti pri končnem izboru. Problemu osebnih zadržkov se lahko izognemo z anonimizacijo idej (npr. imamo interni forum, kjer vsak anonimno pokomentira ideje drugih z argumentacijo, zakaj se mu določena ideja zdi dobra oziroma zakaj

določene ideje ne bi uporabili), problemu vpliva čustev pa se lahko izognemo z oblikovanjem določenih kriterijev o uporabnosti idej (npr. uresničljivost, uvrstitev v določen finančni rang, izvornost ideje; Donker, 2008).

Posebno težavo predstavlja tudi organizacijska kultura, ki ni preveč naklonjena ustvarjalnosti. Za uporabo metode lotosovega cveta je ključna podpora vodij, vendar je proces spreminjanja kulture dolgotrajen (Higgins, 1996). Poleg tega je ena večjih omejitev metode tudi njena nepoznanost, zlasti v organizacijskem kontekstu, kjer primanjkuje znanstvenih raziskav o njeni učinkovitosti. Kljub priročnosti metode in njeni enostavni uporabi lahko vodje uporabljajo druge, bolj uveljavljene metode (npr. možganska nevihta, metoda šestih klobukov). Čeprav obstaja nekaj raziskav, ki poudarjajo uporabnost metode, na primer v marketingu, kjer je v ospredju strateško načrtovanje korakov (npr. Higgins, 1996; Titus, 2000), so le-te že zastarele in v svoji osnovi teoretično naravnane. Večina (novejših) raziskav (npr. Hassan, 2018; Shen in Lai, 2018) se nanaša na uporabnost metode lotosovega cveta pri spodbujanju ustvarjalnega mišljenja na področju šolstva in izobraževanja, kjer so se pokazale določene prednosti metode pred drugimi tehnikami. Slednje lahko služi kot dobra osnova za nadaljnje raziskovanje o smiselnosti in učinkovitosti metode lotosovega cveta, ne le pri razvoju novega ali izboljšanju že obstoječega izdelka (npr. Fast-Berglund in Romero, 2019), ampak tudi pri, na primer, izboljšanju organizacijske klime, raziskovanju problemov na medosebni ravni zaposlenih in v odnosu do vodje, organiziranju učinkovitejših sestankov ter povezovanju moštva.

LITERATURA

- Donker, H. (2008). Supporting creativity in virtual teams. *CollabTech*. https://ipsj.ixsq.nii.ac.jp/ej/index.php?action=pages_view_main&active_action=repository_action_common_download&item_id=158413&item_no=1&attribute_id=1&file_no=1&page_id=13&block_id=8
- Fast-Berglund, A. in Romero, D. (2019). Strategies for implementing collaborative robot applications for the operator 4.0. V F. Ameri, K. E. Stecke, I. von Cieminski in D. Kiritsis (ur.), *Advances in production management systems* (str. 682–689). Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30000-5>
- Hanesová, D. (2014). Development of critical and creative thinking skills in CLIL. *Journal of Language and Cultural Education*, 2(2), 33–51.

- Hassan, D. K. (2018). Divergent thinking techniques discrepancy and functional creativity: Comparative study of structural and procedural techniques in architectural design. *Ain Shams Engineering Journal*, 9(4), 1465–1479. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.10.002>
- Higgins, J. M. (1996). Innovate or evaporate: Creative techniques for strategists. *Long Range Planning*, 29(3), 370–380. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00023-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00023-4)
- Koelle, M., Wolf, K. in Boll, S. (2018). Beyond LED status lights – design requirements of privacy notices for body-worn cameras [prispevek na konferenci]. V *Proceedings of the Twelfth International Conference on Tangible, Embedded, and Embodied Interaction* (str. 177–187). The Association for Computing Machinery. <https://dl.acm.org/doi/proceedings/10.1145/3173225>
- Michalko, M. (2001). *Cracking creativity: The secrets of creative genius*. Berkeley.
- Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A handbook of business creativity*. Berkeley.
- Paepcke-Hjeltness, V., Barnhart, B., Cyamani, A. in Walters, K. (2019). *Fostering creativity through fast paced, quick, down-and-dirty ideation* [prispevek na konferenci]. International Association of Societies of Design Research Conference – IASDR 2019, Manchester. <https://iasdr2019.org/research-papers/p4?>
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I. in Binsawad, M. H. (2016). Classifying knowledge-sharing barriers by organisational structure in order to find ways to remove these barriers [prispevek na konferenci]. V M. Le Nguyen, L. Sy Vingh, L. Thu Bui, V-G. Nguyen, Y-S. Ong in K. Hirata (ur.), *2016 Eight international conference on knowledge and system engineering (KSE)* (str. 73–78). IEEE. <https://doi.org/10.1109/kse.2016.7758032>
- Proctor, T. (2005). *Creative problem solving for managers: Developing skills for decision making and innovation*. Routledge.
- Shen, T. L. in Lai, J. C. (2018). Instructional design of creating creative and imaginative works. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(4), 1509–1517. <https://doi.org/10.29333/ejmste/84836>
- Titus, P. A. (2000). Marketing and the creative problem-solving process. *Journal of Marketing Education*, 22(3), 225–235. <https://doi.org/10.1177/0273475300223006>
- Wang, K. (2019). Towards a taxonomy of idea generation techniques. *Foundations of Management*, 11, 65–80. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0006>
- Yang, C. M. in Man, H. T. T. (2018). Applying design thinking process in student's project: A case of EGF products. *MATEC Web of Conferences*, 201, članek 04003. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201820104003>

LOTUS BLOSSOM TECHNIQUE

The lotus blossom technique is one of many methods that are used to encourage creativity and divergent thinking. It focuses on generating new and original ideas on a particular topic where a central theme is surrounded by an ever-expanding set of related ideas, like the petals of a lotus blossom. Aside from fostering imagination and innovative thinking, it is an analytical method that provides insight into organizational problems. The method is easy to implement and can be used by employees, managers, or even consumers. Although highly structured, it is also a flexible method, as it is designed for use by groups or individuals with the application of a paper and pencil or computer-supported diagram. Despite the many advantages of the lotus blossom technique, there are also some limitations. The completion of a diagram can take too much time, and while a large number of ideas can be produced their practicality can be questionable. Additionally, over time we may begin to write down solutions that are very similar to one another, resulting in the loss of originality and diversity. An additional problem is an organizational culture which does not encourage creativity among employees. Moreover, the lotus blossom technique is in practice unknown among managers and employees, which is in turn reflected in its infrequent use. One of the key reasons for the unfamiliarity with the method is a lack of scientific research in favour of using this technique.

Anja Megušar in Žan Lep

NA VREDNOTAH TEMELJEČE ZAPOSLOVANJE

»Pomembno je vedeti, kdaj je smiselno uporabiti metodo na vrednotah temelječega zaposlovanja. Si organizacija lahko privošči zaposliti nekoga z manj izkušnjami in ga uriti ali potrebuje nekoga, ki bo takoj prinesel svoje znanje v organizacijo? Katere so vrednote organizacije? Se kažejo tudi v njenem delovanju? S tega vidika je lahko upoštevanje vrednot še posebej koristno prav pri novo nastalih organizacijah, v katerih se kultura še oblikuje, vodje pa si morda želijo zaposlenih, s katerimi delijo organizacijsko vizijo, vrednote in cilje.«

V zadnjih letih se na vrednotah temelječe zaposlovanje (angl. *values-based recruitment*) vse bolj uveljavlja kot samostojna metoda. Gre za razširitev klasičnih izbirnih metod, ko vrednote upoštevamo implicitno ali pa tudi ne ter poudarjamo pomen formalne izobrazbe in veščin. Gre za pristop privabljanja in izbire novih talentov na podlagi ujemanja njihovih vrednot z vrednotami organizacije. V tem smislu na vrednotah temelječe zaposlovanje ni nov pristop k pridobivanju talentov ter je tesno povezan s teorijo ujemanja posameznika z organizacijo in delom. Ker pa kandidatove vrednote usmerjajo njegovo vedenje, jih v okviru metode obravnavamo kot ključno komponento v procesu izbire (NHS, 2016).

Vrednote so razmeroma trajna prepričanja posameznikov o tem, kaj je pomembno oz. katerim ciljem je vredno slediti (Rokeach, 1973; Schwartz 1992; 2012). Ker presegajo specifične okoliščine, posamezniku služijo kot splošna vodila o odločanju in vedenju. Uporabljamo jih kot standard za presojo specifičnih dejanj in situacij. V tem smislu lahko z upoštevanjem

vrednot kandidatov izberemo zaposlene, katerih karierni cilji bodo bolj usklajeni s cilji organizacije, vedenje, kot ga usmerjajo njihove vrednote, pa bo (seveda ob ustreznih veščinah) podpiralo želeno delovanje organizacije (Gulati, 2016; Hayton, 2019; NHS, 2016).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Čeprav je bilo zaposlovanje na podlagi vrednot implicitno prisotno že pred tem, se je sistematičen razvoj metode na vrednotah temelječega zaposlovanja začel leta 2013 v Angliji. Takrat so različni deležniki pričeli spodbujati zvišanje standardov nege in zdravljenja pri ponudnikih zdravstvenih storitev. Preiskovalna skupina *Mid Staffordshire National Health Service Foundation Trust Public Inquiry* je pozornost usmerila na pomembnost delovne sile ter vrednot in vedenj zaposlenih pri zagotavljanju visokokakovostnih, varnih in sočutnih zdravstvenih dejavnosti. Pri tem so na prvo mesto postavili kakovost oskrbe pacienta, kar bi v skladu s Cavedishevim poročilom lahko dosegli tako, da bi proces zaposlovanja v zdravstvu zajemal tudi oceno kandidatovih vrednot. Vrednote so pri tem pomembne zaradi neprestanega in tesnega stika z ljudmi, z njihovo pomočjo pa bi lahko zagotovili, da bodo zaposleni uporabnikom zdravstvenih storitev nudili visoko raven sočutja in kakovostno nego (Callwood idr., 2016; NHS, 2016).

Tri leta pozneje, leta 2016, je v veljavo dokončno stopila obvezna uporaba na vrednotah temelječega zaposlovanja za selekcijo študentov v zdravstveno-izobraževalne programe v ustanovah, povezanih z angleškim zdravstvenim sistemom – HEI (*Health Education Institutions*) in NHS (*National Health Service*). Danes morajo vse zdravstveno-izobraževalne ustanove v postopku izbire kandidatov (novih študentov) uporabiti strategije na vrednotah temelječega zaposlovanja (Groothuizen idr., 2017). Metodo so vpeljali tudi v ustaljene izbirne postopke pridobivanja praktikantov in zaposlovanja v zdravstvenem sektorju, predvsem medicinskih sester in tehnikov (Miller, 2015).

Razvoj metode na vrednotah temelječega zaposlovanja so strokovnjaki NHS utemeljili na različnih uveljavljenih teoretskih predpostavkah, kot so ujemanje med posameznikom in organizacijo, proces

privabljanje – izbira – zadrževanje (angl. *Attraction-Selection-Attrition* – ASA; Schneider, 1987; Schneider idr., 1995) in socializacijske teorije (npr. Cable in Parsons, 2001; Chao idr., 1994). Seveda so bile vrednote že pred omenjeno spremembo zaposlitvenega procesa pomemben del izbirnega postopka, vendar so jih v razgovorih prepoznavali implicitno in jim (sistematično) niso pripisovali tako velikega pomena. Poleg tega so bile v selekcijska vprašanja vključene tudi druge lastnosti, ki se povezujejo z vrednotami, vendar jim niso enake (Groothuizen itd., 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Na vrednotah temelječe zaposlovanje v smislu natančno določene metode je razmeroma nov pristop k zaposlovanju, zato empirično še ni dobro ovrednoten (pregled v NHS, 2016). Vendar pa je metoda osnovana na uveljavljenih modelih, podprtih z dokazi iz organizacijske psihologije (npr. ujemanje zaposlenega in organizacije) in s področja vrednot. V splošnem torej skladnost med posameznikom in organizacijo ter posameznikom in delom predstavlja širši temelj na vrednotah temelječega zaposlovanja ter tako opredeli tudi nekatere usmeritve za izbirni postopek, katerega namen je zaposlovanje za organizacijo, ne le zaposlovanje za delovno mesto (Farooqui in Nagendra, 2014).

Skladnost vrednot je navadno ocenjena kot podobnost med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije, v kateri bo zaposlen ali že dela. Pri tem je ključna lastna ***zaznava zaposlenega*** o tem ujemanju (Finegan, 2000). S tem opredelimo raven ujemanja posameznika z organizacijo, s kulturo ali z drugimi zaposlenimi. Nekateri avtorji pa trdijo, da organizacija sama po sebi nima vrednot, temveč so te le predstavljene (in merjene) skozi vrednote ključnih članov organizacije, torej zaposlenih (Ostroff idr., 2005; Van Vianen, 2000), kar pomeni, da skladnost vrednot opredeljuje skladnost med vrednotami zaposlenih.

Usklajenost ključnih vrednot med zaposlenimi v organizaciji vodi v njeno učinkovitejše delovanje, zaposleni pa se počutijo bolj sproščeno, ko delajo za organizacijo, katere vrednote so skladne z njimi lastnimi (Finegan, 2000). Ob ujemanju vrednot so zaposleni bolj zadovoljni z organizacijo

in delom (Amos in Weathington, 2008; Verquer idr., 2003) ter nagnjeni k zaželenim vedenjem, redkeje vstopajo v konflikte, vse navedeno pa povečuje njihovo delovno uspešnost (Verquer idr., 2003). Zaposleni, ki se v vrednotah ujemajo z organizacijo, pogosteje menijo, da jim bo to omogočilo želen karierni razvoj (Yen, 2017). Na drugi strani pa lahko neskladnost vrednot prispeva k težavam s timsko delovno učinkovitostjo, z opredelitvijo vloge zaposlenega ter večji verjetnosti za odhod zaposlenega iz organizacije (Amos in Weathington, 2008; De Cooman in Pepermans, 2012; Verquer idr., 2003).

Pomemben doprinos k razumevanju vloge ujemanja vrednot ima tudi **teorija ASA** (privabljanje – izbira – zadrževanje), ki temelji na predpostavki, da posamezniki dejavno (pre)oblikujejo okolje in kulturo znotraj organizacij (Ostroff idr., 2005). Skozi čas prihaja do usklajevanja med vrednotami in osebnostnimi značilnostmi posameznikov znotraj neke organizacije, saj posameznike močneje pritegne organizacija, ki izkazuje vrednote, s katerimi se poistovetijo tudi oni sami. Organizacija hkrati izbira in zaposluje kandidate, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami organizacije, ti zaposleni pa v organizaciji ostajajo dlje, saj se zaradi deljenih vrednot tam dobro počutijo. Vendar slednje ne drži za vse zaposlene – številni se na delovno mesto prijavljajo, ker jih privlači vrsta dela ali njegov opis ali plačilo, ne pa zaradi organizacije same (Bilsberry, 2007). Prav tako lahko na posameznikovo odločitev, ali se bo na določeno mesto prijavil ali ne, vplivajo z delovnim mestom ali organizacijo povezani dejavniki, kot je socialni položaj, ugled, prihodek ali varnost zaposlitve (Hollup, 2012).

Razvoj vrednot znotraj organizacije pojasnjujejo tudi socializacijske teorije (npr. Cable in Parsons, 2001; Chao idr., 1994, de Cooman, 2009). Te predpostavljajo, da se po vstopu v organizacijo vrednote zaposlenih sčasoma spremenijo in postanejo bolj podobne vrednotam najbližjih sodelavcev, čeprav so te sicer razmeroma stabilne (Rokeach, 1973). Za lažje sodelovanje v delovnem procesu se lahko na vrednote kandidatov kadroviki osredotočijo že v postopku zaposlovanja (De Cooman idr., 2009), vendar je pri tem treba jasno opredeliti vrednotni sistem organizacije. To je izziv predvsem v velikih organizacijah, kjer so pogosto prisotne različne subkulture s specifičnim vrednotnim sistemom (Werbel in DeMarie, 2005). Tako je ujemanje posameznika in organizacije še težje dosegljivo (Van Vianen, 2000).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Uporaba metode na vrednotah temelječega zaposlovanja temelji na zaposlovanju kandidatov, ki nimajo le ustreznih veščin in znanja, temveč ki se z organizacijo ujemajo tudi v vrednotah. Zato pristop uporabimo, ko želimo v organizaciji razviti, poudariti ali oblikovati določeno kulturo in potrebujemo ljudi s specifičnimi vrednotami, ki bodo takšno okolje spodbujali. Metodo lahko uporabimo tudi za ohranjanje zaposlenih ter takrat, ko želimo močneje poudariti pomembnost ustreznosti organizacije za posameznika. Cilj uporabe metode sta lahko tudi višje zadovoljstvo zaposlenih in večja pripadnost organizaciji (Gulati, 2016; Hayes, 2019).

Zaradi nenehne težnje po usklajevanju vrednot lahko metoda prispeva tudi k bolj zdravemu delovnemu okolju in večji usklajenosti ekip, saj se izboljšata sodelovanje in komunikacija. Doprinese tudi k nižji fluktuaciji in posledično nižjim stroškom, povezanim z zaposlovanjem (NHS, 2014). Uporabna je za izboljšanje produktivnosti in boljšo učinkovitost; zaposleni so pogosteje vključeni v dejavnosti organizacije, si z njo delijo cilje, kar tudi olajša načrtovanje poklicnega razvoja zaposlenega (Hayes, 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je bila sprva oblikovana za zaposlovanje zdravstvenih delavcev in za izbor študentov v zdravstveno-izobraževalne programe, osredotočene na nego in skrb pacientov. Ker pa temelji na predpostavkah, ki presegajo področje zdravstva, je lahko uporabna za večino organizacij, ne glede na panogo. Čeprav uspešnost specifične metode, ki so jo razvili za rabo v angleškem zdravstvenem sistemu, empirično še ni bila podprta, avtorji številnih študij ugotavljajo, da je ujemanje vrednot v delovnih organizacijah pomembno za njihovo uspešnost (npr. Cable in DeRue, 2002; McCulloch in Turban, 2007).

Metodo lahko tako uporabimo pri kateremkoli izbirnem postopku, vendar pri vseh uporaba metode morda ne bo enako učinkovita ali smiselna. Smiselnost njene rabe je povezana z zahtevami delovnega mesta in organizacije. Analiza delovnega mesta in določanje kriterijev za

zaposlitev sta glavna kazalnika razmerja med pomembnostjo vrednot v primerjavi z npr. veščinami ali znanjem (NHS, 2014). Metoda prav tako ni uporabna, če organizacija nima jasno določenih vrednot ali če kadrovik, ki bi metodo želel uporabiti, vrednot organizacije ne pozna dobro. Tovrstne težave so lahko še posebej prisotne v velikih organizacijah, v katerih lahko soobstaja več različnih pojmovanj in zaznav trenutne organizacijske kulture (npr. v različnih oddelkih; Van Vianen, 2000).

Na vrednotah temelječe zaposlovanje je torej namenjeno kadrovskim delavcem (in vodjem), ki so seznanjeni z vrednotami svoje organizacije in ki so usposobljeni za sistematično ocenjevanje kandidatov, kot je to predstavljeno v nadaljevanju (NHS, 2016).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Določanje vrednot: Pred postopkom selekcije je treba preveriti, ali ima organizacija opredeljene vrednote. Če te še niso opredeljene, ali pa jih je treba spremeniti, je treba razmisliti, katere vrednote in prepričanja so pomembna za organizacijo in katera za delovno mesto, ki ga želimo zapolniti. Pri tem si lahko pomagamo z vprašanji, kot so:

- Katere vrednote so nam pomembne?
- Katere vrednote/značilnosti bi želeli povezovati z organizacijo?
- Na kaj naj pomislijo naše stranke/poslovni partnerji ob omembi naše organizacije?
- S katerimi vrednotami se naši zaposleni najbolj poistovetijo?
- Ali se deklarirane vrednote organizacije kažejo v trenutnem vedenju zaposlenih in v njihovem delu?

Opredeljevanje vrednot organizacije nikakor ni delo za posameznika, temveč mora predstavljati in odražati vse zaposlene v organizaciji, saj s tem krepimo tudi razumevanje o tem, kaj posamezne vrednote dejansko predstavljajo v kontekstu dela organizacije. V tem koraku je pomembno še razvijanje razumevanja pomembnosti dobre organizacijske klime in razumevanja dejavnikov, ki k njej prispevajo (Gulati, 2016; Hayes, 2019; NHS, 2016; NWT, 2022)..

Privabljanje: Kandidate organizacije najpogosteje privabljajo z oglasi; če organizacija stremi k temu, da so ti kar se da učinkoviti, morajo potencialnim kandidatom posredovati ustrezna sporočila. Na podlagi vsebine oglasov namreč kandidati sklepajo o željah organizacije in o tem, kako organizacija pričakuje, da bo zaznana. Iskalci zaposlitve se zato zanašajo na različna sporočila in namige o vrednotah organizacije (npr. spletna stran organizacije, profili na družbenih omrežjih, gospodarska panoga, formalne in neformalne informacije o plačilu, prilagodljivosti urnika dela, zaznani družbeni odgovornosti). Ker je teh namigov navadno malo oziroma niso povsem skladni, je pomembno, kako organizacija oblikuje vsebino oglasa, da ta ustrezno in jasno odraža njene vrednote ter kandidata spodbudi k vzpostavitvi stika z organizacijo (De Cooman in Pepermans, 2012).

Vendar pa zgolj naštevanje vrednot ni zadostno. Če želi organizacija vrednote predstaviti v oglasu, je dobro razmisliti tudi o tem, kako se te vrednote kažejo v specifičnem delovnem procesu, in o tem, katere vrednote so za organizacijo najpomembnejše in so zato lahko vključene v vse oglase, ne glede na določeno delovno mesto. Pri privabljanju je pomembno tudi razumeti, kako lahko organizacija dobi vpogled v posameznikovo motivacijo in kako organizacijo predstaviti kot najboljšo izbiro za takšne kandidate (Hayton, 2019). Pogosto želijo namreč iskalci zaposlitve že pred prijavo ugotoviti, ali jim bo delo v organizaciji ustrezalo in ali se njihove vrednote skladajo z vrednotami organizacije, še posebej na področjih, ki so posameznikom najpomembnejša oziroma bi lahko zaposlene vodila v etične dileme (npr. tobačna industrija, zdravstvo, skrb za okolje). V tem smislu je ujemanje med organizacijo in kandidatom neločljivo povezano s privlačnostjo organizacije za kandidata.

Na predstave o organizaciji lahko torej vpliva tudi gospodarska panoga, v kateri organizacija deluje (kandidat npr. ne želi delati v finančnem sektorju, ker meni, da so v njem pogosto prisotne neetične prakse). Za organizacije je tako ključnega pomena jasno izražanje vrednot, ki bi prekrile vtis splošnih predstav o panogi (Vanderstukken idr., 2019). To je še posebej pomembno prav v fazi privabljanja, saj se lahko pozneje posameznik podrobneje seznanja z dejanskimi vrednotami, izraženimi znotraj organizacije, in se manj zanaša na svoje zaznave, ki jih pripisuje celotni panogi. Točnost zaznav o ujemanju lahko organizacija zviša tudi s posredovanjem večje količine informacij o organizaciji in delu,

vrednote pa posreduje na več različnih načinov (Becker idr., 2010, Swider idr., 2015). Končno pa je tudi organizacija zadolžena za ugotavljanje skladnosti med kandidatom in organizacijo, ki naj temelji na natančno opredeljeni metodologiji (Yen, 2017).

Ocenjevalne metode: Omenjena metodologija za ocenjevanje ujemanja vrednot zaposlenega in organizacije ni enotna ter mora temeljiti na potrebah delovnega mesta in lastnosti organizacije. V nadaljevanju zato predlagava več možnosti, ki jih kadrovik lahko izbere na podlagi razpoložljivega časa, (kadrovskih) virov in finančnih sredstev, ki so mu na voljo.

Ena najpogostejših metod v selekcijskem postopku so, ne glede na panogo, selekcijski intervjuji. Ti lahko predstavljajo edino metodo izbire, lahko pa jih kombiniramo še z drugimi metodami (npr. ocenjevalni center, delovne naloge). Glede na obliko in način izvedbe lahko intervjuje razdelimo na nestrukturirane, polstrukturirane in strukturirane, med katerimi sta za preverjanje vrednot še posebej primerna vedenjski in situacijski intervju.

Vedenjski intervju od kandidata zahteva navajanje primerov njegovih preteklih vedenj, ki jih povezuje z veščinami, vrednotami in kompetencami, pomembnimi za delovno mesto. Kandidat v tem primeru sam poda primer vedenja, ki je skladen z vrednoto, za katero se zavzema. Zaposlovalci se pri tem osredotočajo na osebne vrednote posameznika ter jih primerjajo z vrednotami organizacije. V primeru skladnosti med preferencami kandidata in dejanskim okoljem v organizaciji lahko predvidevajo, da bo zaposleni bolj zadovoljen in delal bolje (Workable, 2020). Ta vrsta intervjuja temelji na predpostavki, da so pretekla vedenja najboljši napovednik vedenj v prihodnosti. Za vsako od navedenih vedenj (vrednot) lahko nato preverimo (povzeto po NHS, 2016):

- kako je vedenje izražalo vrednoto,
- kaj se je posameznik iz vedenja naučil,
- ali bi v svojem vedenju kaj spremenil in kako,
- kakšne so bile posledice njegovih odločitev in dejanj,
- kakšen vpliv je imelo vedenje za njega in za organizacijo.

Situacijski intervju vključuje navajanje hipotetičnih situacij in okoliščin, pri katerih kandidat opiše, kako bi se odzval. Vprašanja so pri tej vrsti intervjuja usmerjena v prihodnost, ne v preteklost, kot zahteva vedenjski intervju. Prednost te metode je, da vsi kandidati poročajo o enaki situaciji, kandidat brez izkušenj pa lahko poda hipotetičen odgovor. V situacijskem intervjuju mora zaposleni preverjati situacije, ki so vezane na izbrane vrednote organizacije, in opazovati, ali se bo kandidat odzval v skladu z opredeljenimi (zaželenimi) vrednotami (NHS, 2016).

Poleg intervjujev lahko organizacija uporabi še kakšno drugo metodo, kot so ocenjevalni centri in **situacijski testi**. Slednji temeljijo na že predpostavljenih hipotetičnih situacijah in oblikovanih odgovorih. Univerzalnega situacijskega testa ni, vsakokrat pa ga je treba prilagoditi situaciji in delovnemu mestu. Kandidat mora pri tem od ponujenih alternativ izbrati primeren odgovor ali odgovore razvrstiti po primernosti (Patterson idr., 2012). Odgovori so pri tem lahko vezani na znanje (Kaj je najboljša izbira?) ali želeno vedenje (Kaj bi najraje naredili?). Zaradi časovne ekonomičnosti so situacijski testi še posebej primerni ob večjem številu kandidatov.

Ocenjevalni centri pa vključujejo kombinacijo različnih dejavnosti in načinov ocenjevanja različnih veščin, vedenj in znanj hkrati, kandidate pa ocenjuje več primerno usposobljenih ocenjevalcev (glej tudi poglavje *Ocenjevalni center*). Za preverjanje vrednot je treba sestaviti primerne naloge, iz katerih bo na podlagi vedenja kandidatov mogoče razbrati njihove vrednote, ter opredeliti ustrezne kriterije ocenjevanja izraznosti teh vrednot. Situacije morajo biti sestavljene tako, da pri kandidatih spodbudijo želeno vedenje in so povezane z zahtevami dela. Dobro je, da kandidata in njegove kompetence ocenimo v več različnih situacijah ter z uporabo različnih nalog (NHS, 2016). Pri tem moramo biti pozorni, da hkrati ne ocenjujemo preveč različnih kompetenc ali da ocenjevanje ne vsebuje preveč kriterijev. Ker lahko z uporabo metode ocenjevalnih centrov ocenjujemo specifična vedenja, ki so relevantna za delovno mesto, in dobimo dober vpogled v vedenje kandidata v avtentičnih situacijah pri delu, je metoda v postopku izbire visoko veljavna (Hermelin idr., 2007).

Ne glede na izbiro metode je za to fazo značilna intenzivna interakcija med kandidatom in organizacijo. Tudi skozi te odnose in dejavnosti pa

si kandidat ustvari mnenje in potrdi ali ovrže svoje prvotne predpostavke o vrednotah organizacije. V primeru večjega neskladja je mogoče, da kandidat izstopi iz izbirnega postopka, zato je pomembno, katere vrednote organizacija izraža v tem postopku (Yen, 2017).

PRIMER UPORABE METODE

Metoda na vrednotah temelječega zaposlovanja je v praksi redko uporabljena tako, kot so jo zastavili na področju zaposlovanja v zdravstvu. V nadaljevanju zato predstavljava nekaj konkretnih primerov, s katerimi ponazoriva možnost sporočanja in preverjanja vrednot v fazah privabljanja in uporabe ocenjevalnih metod.

Privabljanje

V postopku privabljanja kandidatov lahko organizacija sporoča vrednote z oglasom za delovno mesto. Pri tem je lahko eksplicitna (npr. navede vrednote, h katerim delovna organizacija stremi, ali vrednote, ki jih pričakujejo od zaposlenega) ali pa vrednote posreduje implicitno. Z neformalnim oglasom, spisanim v nižjem registru, lahko kandidatom npr. sporoča, da v delovni organizaciji cenijo sproščenost in egalitarnost, z vprašanji za kandidata pa spodbuja njegov razmislek o tem, ali se bi delovno mesto skladalo z njegovimi vrednotami. V okvirju je predstavljen primer oglasa, v katerem so npr. kot zaželene vrednote izpostavljeni sočutje, skrbnost in spoštovanje.

Pri oblikovanju oglasa je pomembno, da razmislimo o tem, kaj potencialnim kandidatom zares želimo sporočiti in ali se sporočilo ujema s stanjem v delovni organizaciji. Strogo hierarhično urejena delovna organizacija bi s preveč sproščenim oglasom lahko npr. zavajala kandidate, kar bi v prihodnje lahko zmanjševalo ujemanje v vrednotah. Oglasi in vrednote, ki jih omenjamo, naj tudi ne bodo generični, ampak izbrani za določeno organizacijo in delovno mesto.

Primer zaposlitvenega oglasa (povzeto po NHS, 2016)

Naziv delovnega mesta: Socialni oskrbnik

Smo Center Objem, ki se ukvarja z oskrbo starostnikov z demenco v varstveno-delovnem centru.

V svojo ekipo vabimo socialne oskrbovalce, ki s svojimi preteklimi izkušnjami z oskrbo starejših ali pri drugih zaposlitvah izkazujejo visoko mero sočutja in empatije do starostnikov.

Pri svojem delu boste oskrbovancem nudili pomoč z osebno nego in jih podpirali pri vključevanju v raznolike dejavnosti, kot so ustvarjalne urice, dramski krožek, glasbeni dogodki, vrtnarjenje, nakupovanje in druženje s prijatelji.

Nam lahko pokažete, kako bi z našimi varovanci, ki jim prostori Objema predstavljajo drugi dom, ravnali s spoštovanjem, ki ga zaslužijo?

Če imate prave vrednote za naš center, vas bi z veseljem podpirali z dolgotrajnim programom usposabljanja in razvoja. Če se najdete v opisu delovnega mesta ali vas zanima še kaj, se nam prosim oglasite na telefonsko številko 012 345 678 910 ali izpolnite prijavni obrazec na naši spletni strani!

Poleg tega je smiselno razmisliti tudi o drugih načinih sporočanja vrednot organizacije, ki so lahko stalnejše od oglasov za zaposlitev (npr. v letakih, v izbiri promocijskega materiala, izbora partnerjev, sponzorstvih ...). V nadaljevanju predstavlja primer podjetja Paloma, higienski papirji, d.d., ki na spletni strani v zavihku o podjetju navaja vrednote podjetja. Tako predstavljene vrednote bodo sicer verjetneje splošnejše od tistih, izbranih za posamezna delovna mesta, vendar je dobro, da so avtentične in skladne z delovanjem podjetja. Predstavljene vrednote naj ne bodo preveč splošne ali generične (skrb za okolje naj npr. poudarjajo podjetja, ki za okolje resnično skrbijo), ampak naj bodo realistične in izvedljive, saj lahko v nasprotnem primeru kandidati organizacijo zaznajo kot neiskreno.

Vizija in vrednote

Paloma je vodilni, inovativni ponudnik in proizvajalec visokokakovostnih higienskih papirnih izdelkov za vsakodnevno rabo v Adria regiji, srednji Evropi in širše.

Spoštovanje

- Medsebojno spoštovanje nas povezuje.
- Pri delu upoštevamo etična načela delovanja in k temu spodbujamo tudi vse, s katerimi sodelujemo.
- Mar nam je, kako medsebojno negujemo odnose s sodelavci, uporabniki, partnerji.
- Za uspeh Palome je pomemben vsak posameznik.

Odgovornost

- Skupaj s sodelavci gradimo varno, zdravo in ustvarjalno organizacijo.
- Naše delo načrtujemo z mislijo na ljudi in okolje. Vse vire skrbno uporabimo in plemenitimo.
- Z obvladovanjem in nenehnim izboljševanjem procesov nudimo visokokakovostne in inovativne izdelke.

Zanesljivost

- Smo vedno in povsod, vsak dotik je edinstvena izkušnja.
- Vlagamo v razvoj ljudi in opreme ter pri tem sodelujemo z najboljšimi strokovnjaki.
- Delo opravljamo zavzeto in si prizadevamo biti najboljši v tem, kar počnemo.

Opomba: pridobljeno 25. 3. 2022 na spletni strani <https://paloma.si/sl/o-podjetju>.

Ocenjevalne metode

Izbor vprašanj (primeri so predstavljeni v tabeli 1) je smiselno prilagoditi specifični situaciji ali delovnemu mestu; če je v delovnem procesu mogoče delovati na več različnih načinov, je smiselno uporabiti nalogo razvrščanja, če pa pri delu pogosto obstaja (en) pravičen odziv, ostali pa so napačni, pa nalogo, pri kateri udeleženec izbere eno ali več možnosti. V okvirjih so poleg tega predstavljeni še primeri vprašanj, nalog in situacij, ki jih lahko uporabimo v vedenjskem in situacijskem intervjuju ali pri ocenjevalnem centru.

Tabela 1. Primeri situacijskih testov (povzeto po NHS, 2016)

Tip naloge	Primer
Vprašanje z več možnimi odgovori	<p>Pri pregledu razporeda kandidatov za selekcijske razgovore ugotovite, da je vaš podrejeni na razgovor povabil kandidata, s katerim imate slabe izkušnje iz preteklosti. Naročite mu, da razgovor odpove, vendar se vam upre in razgovora ne želi odpovedati.</p> <p>Izberite tri najprimernejše odzive v tej situaciji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Podrejenemu ponovno naročite, da odpove srečanje. S podrejenim se pogovorite o tem, zakaj se ne strinja z odpovedjo srečanja. Starejšega kolega prosite za nasvet. Napišete kratko poročilo o incidentu za vodjo oddelka. Po nasvetu podrejenega s kandidatom opravite razgovor. Dogovorite se za srečanje s podrejenim, na katerem se bosta pogovorila o njegovem delovnem odnosu. Ustvarite zaznamek o ravnanju podrejenega v njegovi kadrovski mapi. Ponovno pregledate življenjepis in motivacijsko pismo kandidata.

Tip naloge	Primer
Razvrščanje odgovorov	<p>Pri pregledu poročil o izbirnem postopku ugotovite, da je vaš sodelavec napačno interpretiral rezultate psiholoških preizkusov.</p> <p>Razvrstite spodnje odzive glede na njihovo ustreznost (1 – <i>najbolj ustrezno</i>, 5 – <i>najmanj ustrezno</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> Ostale sodelavce povprašate, ali je sodelavec v zadnjem času naredil še kakšno drugo napako. Interpretacijo rezultatov sami popravite. Interpretacije ne spremenite in počakate na sestanek izbirne komisije. Sodelavca pokličete na mobilni telefon in ga povprašate o razlogih za napačno interpretacijo. O napaki obvestite kandidata.
Ocenjevanje primernosti različnih odzivov	<p>Na letnem razgovoru sta poleg zaposlenega prisotna kadrovik in praktikant, ki opazuje izvedbo različnih kadrovskega opravil. Ko kadrovik s kandidatom ravno govori o njegovih ponavljajočih se napakah, ki močno škodujejo organizaciji, ga vodja pokliče na nujen posvet, praktikant pa v pisarni ostane sam z zaposlenim. Ta praktikantu omeni, da ga skrbi možnost, da bo odpuščen in ga povpraša o načrtih kadrovika.</p> <p>Kako ustrezen je vsak od spodnjih odzivov praktikanta (1 – <i>povsem neustrezen</i>, 5 – <i>povsem ustrezen</i>)?</p> <ol style="list-style-type: none"> Zaposlenemu pojasni, da kadrovikovih odločitev ne more komentirati, saj je samo študent. Zaposlenemu pojasni, da razume njegove skrbi in ga vpraša, ali naj se v njegovem imenu o čem pogovori s kadrovikom. Zaposlenega pomiri, naj ga ne skrbi, saj ni zelo verjetno, da bo odpuščen.

Vedenjski intervju

Primeri vprašanj:

- Opiši situacijo, v kateri si se odrekel nečemu pomembnemu, da si pomagal drugemu (*preverjanje sočutja*).
- Povej primer, ko si javno sprejel napako ali poraz (*preverjanje integritete*).

Primeri podvprašanj:

- Kaj si naredil in kakšen je bil izid?
- Zakaj si se odločil za tak pristop?
- Kaj si se naučil iz situacije?
- Kako si naučeno uporabil v prihodnjih situacijah?

Situacijski intervju

Primer situacije: Si na sestanku, na katerem ti vodja pred vsemi sodelavci očita slabo delo pri nalogi. Meniš, da vodja ni dovolj informirana in da je zato prehitro sklepala in ti očitala po krivici. Zdi se ti, da situacija ni pravična in da negativno vpliva na tvoj ugled med sodelavci.

Primeri vprašanj: Kaj bi storil v takšni situaciji in zakaj? Kaj bi storil v primeru nizkih ocen zadovoljstva strank, da bi spremenil stanje?

Ocenjevalni center

Primer naloge: Kandidatom predstavimo seznam vrednot, izmed katerih morajo izbrati deset vrednot, ki najmočneje vodijo njihova dejanja. V naslednjem izboru tega skrčijo na le pet najpomembnejših vrednot in poleg vsake zapišejo, kako se odraža v njihovem vedenju in kako usmerja njihovo razmišljanje in odločanje.

VLOGA PSIHologa

Temelj metode sestavljajo vrednote, s katerimi imajo psihologi precej izkušenj. Na eni strani imajo – tudi zaradi poznavanja različnih vprašalnikov – dober vpogled v vrednote posameznikov, na drugi strani pa znajo oceniti tudi vrednote znotraj organizacije. Hkrati je za uporabo metode potrebno razumevanje povezanosti med vrednotami in vedenjem, še posebej zato, ker imajo kandidati slabše zavedanje lastnega vedenja in prepoznavanje lastnih vrednot, zlasti če se s temi vprašanji v preteklosti še niso ukvarjali. Psiholog lahko tako na podlagi njihovega vedenja in odgovorov sklepa o vrednotah posameznika ali ga spodbudi k razmišljanju o vrednotah in vodi pogovor tako, da kandidat sam predstavi svoje mnenje. Na vrednote usmerjena selekcija ni le naštevanje vrednot, ki so kandidatu pomembne, saj bi tako verjetno odgovarjal socialno zaželeno. Psiholog mora zato predvideti situacijo, v kateri se bodo vrednote lahko izrazile, hkrati pa prepoznati, kdaj posameznik ne odgovarja iskreno.

Psiholog ima lahko v organizaciji pomemben doprinos tudi pri implementaciji procesa vedenjsko usmerjenega zaposlovanja – ima veliko znanja o obravnavanih konstruktih, razume dinamiko vrednot in njihov pomen za vedenje. Zato lahko izbere ustrezne metode za ocenjevanje organizacijskih vrednot ter jih poveže z dejanskimi vedenji. Ker dobro pozna proces izbirnega postopka, lahko vanj smiselno umesti ocenjevanje vrednot. Oceni lahko primernost merskih instrumentov, v intervjujih postavlja ustrezna vprašanja in je kritičen do mogočih omejitev metode (npr. morebitna pristranskost vprašanj, nalog, situacij). V primeru, da kandidate ocenjuje več ocenjevalcev, pa lahko psiholog mnenja usklajuje ali predhodno oblikuje ustrezen način točkovanja. O metodi na vrednotah temelječega zaposlovanja in konstruktih, na katerih je zasnovano, lahko psiholog izobrazuje svoje sodelavce ter sproti opozarja na morebitne neskladnosti med zaposlenimi in organizacijo.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Učinkovita uporaba metode je časovno precej zahtevna, saj za ugotavljanje vrednot, njihovo sporočanje in preverjanje pri kandidatih potrebujemo precej časa, metoda pa ne more biti učinkovita, če vrednote

v organizaciji niso jasno določene. Prav tako metoda ni orodje, ki ga uporabimo v specifični situaciji, ampak predstavlja način delovanja organizacije. Ta mora biti nenehno pozorna na spreminjajočo se organizacijsko kulturo in specifične potrebe ter se prilagajati kandidatom.

Metoda zahteva dobro poznavanje ocenjevalnih metod in postopkov. Brez teh znanj ni mogoče ustrezno opredeliti vrednot delovne organizacije ter izbrati in v izbirnem postopku uporabiti primernih ocenjevalnih metod, ki zares merijo in ocenjujejo vedenja, povezana z izbranimi vrednotami. Uspeh metode temelji na uspešnosti in usposobljenosti kadrovičarja (ali vodje), ki mora pri kandidatu pravilno oceniti vrednote. Pri tem je potrebna previdnost pri sklepanju in ustvarjanju domnev o kandidatih na podlagi informacij, ki jih prejmemo v izbirnem postopku. Če je vrednota organizacije npr. zvestoba, kadrovičar pa na kandidatovem življenjepisu opazi veliko menjav službe, lahko napačno sklepa, da kandidat ne ceni zvestobe, čeprav je ta želel ostati v vsaki od predhodnih organizacij. Zato je pomembno, da od kandidata pridobimo čim več informacij in se pri tem zavedamo lastne pristranosti (Gulati, 2016). Kadrovičar lahko napačno sklepa tudi zaradi razlik med vrednotami, ki si jih posameznik pripisuje, in tistimi, ki jih izraža v svojem vedenju. Ta razkorak je lahko posledica namernega zavajanja ali nezavedne neskladnosti (Hayes, 2019), kadrovičar pa jo lahko vsaj deloma preverja z uporabo različnih pristopov k njihovem preverjanju.

Končno pa je smiselnost rabe metode odvisna od značilnosti delovnega mesta. Ker vsa delovna mesta ne zahtevajo neposrednega izražanja vrednot, je treba razmisliti, ali so vrednote res najpomembnejši vidik, ki bo določal uspešnost kandidata, ali pa so bolj pomembne npr. njegove veščine in znanja (Yen, 2017). Tako ni naključje, da se je metoda uveljavila na področju zdravstva. Zaposlovalci so tam pričakovali, da ima vsaj večina kandidatov ustrezna znanja in veščine, »dobre« zaposlene pa od slabših loči npr. njihova predanost ali občutek za sočloveka. Vendar pa tudi na tem področju nekatere študije kažejo, da organizacije zaposlene izbirajo na podlagi vrednot, ki pacientom pravzaprav niso pomembne, skladnost med vrednotami zaposlenega in organizacije pa zato ne doseže želenega namena (Callwood idr., 2016).

L I T E R A T U R A

- Amos, E. A. in Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organisation value congruence and employee attitudes. *Journal of Psychology*, 142(6), 615–631. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3200/JRLP.142.6.615-632>
- Becker, W., Connolly, T. in Slaughter, J. (2010). The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology*, 63(1), 223–241. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01167.x>
- Bilsberry, J. (2007). Attracting for values: An empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 132–149. <https://doi.org/10.1108/02683940710726401>
- Cable, D. M. in DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M. in Parsons, C. K. (2001). Socialisation tactics and person-organisation fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Callwood, A., Cooke, D. in Allan, H. (2016). Value-based recruitment in midwifery: Do the values align with what women say is important to them? *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2358–2368. <https://doi.org/10.1111/jan.13038>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. in Gardner, P. D. (1994). Organisational socialisation: Its context and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- De Cooman, R. in Pepermans, R. (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41(2), 216–232. <https://doi.org/10.1108/00483481211200042>
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. in Jegers, M. (2009). Person-organisation fit: Testing socialisation and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behaviour*, 74(1), 102–107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.010>
- Farooqui, S. in Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122–129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organisational values on organisational commitment. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(2), 149–169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- Groothuizen, J. E., Callwood, A. in Gallagher, A. (2018). What is the value of Values Based Recruitment for nurse education programmes? *Journal of Advanced Nursing*, 74(5), 1068–1077. <https://doi.org/10.1111/jan.13512>
- Gulati, A. (2016). *Is values-based hiring right for your business?* SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/values-based-hiring-culture-fit.aspx>
- Hayton, E. (2019). *The ultimate guide to values based recruitment*. Harver. <https://harver.com/blog/values-based-recruitment/#JobAdverts>

- Hermelin, E., Lievens, F. in Robertson, I. T. (2007). The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405–411. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00399.x>
- Hollup, O. (2012). Nurses in Mauritius motivated by extrinsic rewards: A qualitative study of factors determining recruitment and career choices. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1291–1298. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.011>
- McCulloch, M. C. in Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- Miller, S. L. (2015). Values-based recruitment in health care. *Nursing Standard*, 29(21), 37–41. <https://doi.org/10.7748/ns.29.21.37.e9339>
- NHS (2014). *Evaluation of Values Based Recruitment (VBR) in the NHS*. National Health Service. <https://www.hee.nhs.uk/our-work/values-based-recruitment>
- NHS (2016). *Values Based Recruitment Framework*. National Health Service. https://www.hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/VBR_Framework%20March%202016.pdf
- NWT (2022). *Values based recruitment: A practical guide*. North Wales Together. <https://northwalesaltogether.org/wp-content/uploads/2021/03/Values-Based-Recruitment-English-Final-22.03.21.pdf>
- Ostroff, C., Yuhung, S. in Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitude. *Journal of Organisational Behaviour*, 26(6), 591–623. <https://doi.org/10.1002/job.333>
- Patterson, F., Ashworth, V., Zibarras, L., Coan, P., Kerrin, M. in O'Neill, P. (2012). Evaluations of situational judgement tests to assess non-academic attributes in selection. *Medical Education*, 46(9), 850–868. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2012.04336.x>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B., Goldstein, H. W. in Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 474–773. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. V M. Zanna (ur.), *Advances in experimental social psychology* (25. zvezek, str. 1–65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2012). Basic personal values and political orientations. V J. H. Aldrich in K. M. McGraw (ur.), *Improving public opinion surveys: Interdisciplinary innovation and the American national election studies* (53. zvezek, str. 63–82). Princeton University Press.
- Swider, B., Zimmerman, R. in Barrick, M. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the

- recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880–893. <https://doi.org/10.1037/a0038357>
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organisation fit: The match between newcomers' and recruiters preferences for organisational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- Vanderstukken, A., Proost, K. in Van Den Broeck, A. (2019). Subjective PO fit in recruitment: Is it always really 'O'? Organizational values may be industry values, depending on temporal distance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 602–615. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1427143>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. in Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between Person-Organisation fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behaviour* 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Werbel, J. D. in DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247–262. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.10.001>
- Workable (2020). *Values based interview questions*. <https://resources.workable.com/values-based-interview-questions>
- Yen, C. L. (2017). The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2610–2628. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0295>

VALUES-BASED RECRUITMENT

The development and rise of diverse ways to acquire the skills and knowledge needed in the professional world have led companies and recruiters to rethink the characteristics and traits of the perfect candidate for the company and specific work position. Besides focusing on skills, experience, and other similar factors, recruiters increasingly focus on values when considering the person-position fit over time. Values-based recruitment – an operationalization of different, previously existing techniques used implicitly in personnel selection – focuses on finding the ideal candidate, one who shares the same values as the company, and will therefore be a better long-term match for the firm, increasing both stability and employee satisfaction in the workplace. Moreover, a better value fit between the employee and organization is believed to lead to better work outcomes. The following chapter explains the mechanism and background of values-based recruitment and shows how and where it is most beneficial to use, while highlighting some limitations in its use (e.g., how to define organizational values, how to measure them, and whether they are meaningful in a given setting).

OBRNJENO MENTORSTVO

»Metoda je dober način za spodbujanje sodelovanja med različnimi generacijami. Predvsem v prihodnjih letih, ko se bo število starejših zaposlenih povečevalo, bo pomembno, da mladi zaposleni čim bolj uspešno sodelujejo s starejšimi generacijami in zmanjšajo morebitne prisotne stereotipe. Menim, da je možnost razvoja metode še na širini njene uporabe, bolj v smeri obrnjenega mentorstva, ki temelji na raznolikosti. Trg namreč postaja vedno bolj globalen, zato se bomo v prihodnosti zagotovo vedno bolj srečevali s pripadniki različnih narodnosti, kultur, manjšin ipd.«

Obrnjeno mentorstvo (angl. *reverse mentoring*) je inovativen način spodbujanja izmenjevanja znanja in medgeneracijskega sodelovanja. Pri njem sodeluje manj izkušeni zaposleni, ki je v vlogi mentorja in deli svoje znanje z bolj izkušenim sodelavcem, ki je v vlogi mentoriranca. Govorimo torej o drugačnem odnosu, kot je v tradicionalnem mentorstvu, kjer se znanje hierarhično prenaša s starejšega mentorja na mlajšega mentoriranca (Marcinkus Murphy, 2012). Obrnjeno mentorstvo je priložnost, da si zaposleni med seboj delijo aktualna znanja, izboljšata pa se tudi sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi, saj se s sodelovanjem različnih skupin hkrati spodbuja tudi razumevanje obeh skupin (Veingerl Čič, 2019). Obrnjeno mentorstvo je torej odlično orodje za ugotavljanje, kaj se dogaja z drugimi generacijami in/ali kulturnimi skupinami. Z njegovo pomočjo dostopamo do svežih perspektiv, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije (Harvey idr., 2009).

Poznamo dve vrsti obrnjenega mentorstva, tj. tehnično obrnjeno mentorstvo in obrnjeno mentorstvo, ki temelji na raznolikosti. Prvo se je pojavilo kot pomoč voditeljem pri spremljanju sprememb na tehnološkem področju. Drugo pa je uporabljeno kot sredstvo za podporo

sodelovanju med posamezniki, ki pripadajo različnim kulturam in generacijam (Veingerl Čič, 2019). Sama sem se v tem poglavju bolj osredotočila na obrnjeno mentorstvo, ki temelji na starostni razliki, saj večina virov izhaja iz te opredelitve.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Za uradno uvedbo obrnjenega mentorstva je zaslužen nekdanji izvršni direktor družbe General Electric, Jack Welch. Leta 1999 je 500 vodjem v organizaciji naročil, naj poiščejo mlade zaposlene, ki bi jih naučili kaj o internetu. Od takrat je obrnjeno mentorstvo priljubljen pristop v velikih korporacijah. Uporaba strokovnega znanja in tehnološke podkovanosti mladih delavcev je namreč nedvoumna prednost obrnjenega mentorstva, ki podjetju ne prinaša dodatnih stroškov (Marcinkus Murphy, 2012).

Čeprav je bilo sprva obrnjeno mentorstvo uporabljeno le za deljenje znanja na področju tehnologije, so ga kaj kmalu prenesli tudi na druga področja. V podjetjih, kot sta KPMG in IBM, se obrnjeno mentorstvo danes uporablja za ozaveščanje o izzivih, s katerimi se soočajo zaposleni iz različnih kulturnih in etničnih področij (Tanevska, 2019). V zadnjem času je torej značilno, da obrnjeno mentorstvo uporabljajo tudi na bolj inovativen in kreativen način, zunaj tradicionalnega namena. Z njim želijo nasloviti kritične probleme na delovnem mestu, kar vključuje raznolikost in vključenost. Zadnje študije so pokazale, da se obrnjeno mentorstvo na primer uporablja kot orodje učenja za izobraževanje bolj privilegiranih skupin na delovnem mestu, da pridobijo boljši vpogled v razumevanje izkušenj manjšine. S tem zmanjšajo vrzel med pripadniki različnih skupin (Chaudhuri idr., 2021).

Z uvedbo obrnjenega mentorstva na področje dela se je spremenilo razumevanje samega pojma mentorstva. Biti mentor torej ni omejeno na to, da si zaposlen na višji poziciji ali da imaš dovolj izkušenj na določeni delovni poziciji. S tem so izenačili moč obeh oseb, ki vstopata v mentorski odnos (Tanevska, 2019).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Mentorstvo je ena od osnovnih metod razvoja zaposlenih, ki se uporablja v organizacijah. Prinaša številne prednosti za mentorja in mentoriranca ter celotno organizacijo. Obrnjeno mentorstvo omogoča **grajenje medgeneracijskega odnosa**, pri katerem so vloge ravno obrnjene. Tovrstna oblika torej spodbuja sodelovanje in doseganje skupnih ciljev. V dobi digitalizacije je ta vrsta mentorstva še posebej učinkovita. Mlajše generacije imajo možnost boljšega spoznavanja organizacije, ponuja pa jim tudi občutek vplivanja in možnost grajenja odnosov na delovnem mestu. Poleg tega jim omogoča razvoj sposobnosti vodenja, saj bodo te generacije nekoč zasedale vodilne položaje (Gadomska-Lila, 2020).

V poljski raziskavi (Gadomska-Lila, 2020) so ugotavljali, kakšne so prednosti vpeljave obrnjenega mentorstva v organizacijo. V njej so spremljali pet parov iz različnih srednje do velikih podjetij, ki so sodelovali v programu obrnjenega mentorstva. Na podlagi kvalitativne raziskave so ugotovili številne prednosti, ki jih mentorstvo nudi za mentorja, mentoriranca in organizacijo (tabela 1).

Tabela 1. Koristi, ki jih obrnjeno mentorstvo prinaša za vključene (Gadomska-Lila, 2020)

Mentor	Mentoriranec	Organizacija
Spoznavanje drugačnega načina razmišljanja in prioritete starejših generacij	Pridobivanje novega znanja	Deljenje znanja
Manjša razdalja med vključenima, kar vpliva na boljše poznejše sodelovanje	Razvoj spretnosti uporabe IT-oročij	Boljše razumevanje organizacijske kulture
Širjenje praktičnega znanja v organizaciji	Poučevanje novih rešitev, strukture	Deljenje izkušenj

Mentor	Mentoriranec	Organizacija
Zadovoljstvo	Razumevanje delovnih navad in razmišljanja mlajših zaposlenih	Skrajšanje časa, potrebnega za izvedbo rutinskih opravil
	Razbijanje ovir med različnimi generacijami	Omejitve stroškov
	Višja delovna zavzetost	Izboljšanje učinkovitosti
	Dajanje predlogov, pobud	Boljše vključevanje novih zaposlenih, organizacijsko uglaševanje
		Višja ustvarjalnost in inovativnost

V slovenski raziskavi (Kaše idr., 2019) so preučevali tudi **motivacijski vidik obrnjenega mentorstva**. Pri obeh udeležencih v odnosu, torej tako pri mentorju kot mentorirancu, je prišlo do povečanja notranje in zunanje motivacije. Zunanja motivacija je bila večji napovednik za učne spretnosti pri mentorjih, torej manj izkušenih zaposlenih. Mlajši namreč iščejo možnosti, ki bi izboljšale njihove poklicne možnosti in status, vključena pa je tudi želja po višji plači. Pri starejših mentorirancih pa je imela večji vpliv na učenje digitalnih spretnosti notranja motivacija. Starejši naj bi bolj stremeli k stvarim, za katere menijo, da so same po sebi nagrajujoče in dosegljive. Rezultati novejše raziskave (Browne, 2021) pa so pri mentorjih pokazali visoko notranjo motivacijo, saj so mentorji obrnjeno mentorstvo zaznavali kot možnost hitrejšega učenja, hitrejšega delovanja na področju sprememb v sodelovanju z mentorirancem in možnost brisanja mej med hierarhičnimi ravnmi. Omenjena spoznanja o pozitivnih učinkih obrnjenega mentorstva na motivacijo lahko uporabimo tudi pri načrtovanju in promociji le-tega v organizaciji, ki naj bo prilagojena željam in potrebam zaposlenih.

Obrnjeno mentorstvo je **uporabno tudi pri razvoju kompetenc**, pomembnih za vodstvene položaje. Z mentoriranjem mladi zaposleni

dobivajo izkušnje za vodenje, poročajo pa o povečanju zaznane samo-
učinkovitosti, saj pri mentoriranju starejšega zaposlenega prevzemajo
vodstveno vlogo in tako krepijo svoje vodstvene kompetence (Breck
idr., 2018). Obrnjeno mentorstvo je povezano tudi z višjo delovno zavze-
tostjo zaposlenih, ki je imela mediatorsko vlogo v odnosu med obrnje-
nim mentorstvom in kritičnimi rezultati na delovnem mestu (Garg idr.,
2021). Mlajši zaposleni, ki so bili vključeni kot mentorji, so izboljšali
svojo zavzetost in uspešnost na delovnem mestu, posledično pa obrnje-
no mentorstvo zaradi povišane delovne zavzetosti prispeva tudi k ohran-
janju zaposlenih v organizaciji. Organizacije z njim tudi spodbujajo
učenje in povezanost med zaposlenimi iz različnih hierarhičnih ravni.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Obrnjeno mentorstvo je dober način za osebni in karierni razvoj men-
torja in mentoriranca. Namenjeno je izmenjavi znanja mentorja z men-
torirancem, osredotočenosti na učenje, grajenju medsebojnih odnosov
in pripadnosti v delovni organizaciji. Uporabljamo ga predvsem, ko
želimo zmanjšati vrzel med različnimi družbenimi skupinami in deli-
ti določeno znanje med njimi, razvijati komunikacijske spretnosti pri
zaposlenih in povišati njihovo motivacijo. Z vidika mladih zaposlenih
pa je metoda uporabna predvsem za ohranjanje mladih talentiranih ka-
drov in razvijanje njihovih vodstvenih sposobnosti, saj bodo v priho-
dne prav oni zasedali vodstvene položaje.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena mlajšim in starejšim zaposlenim, ki imajo skupne
cilje, tj. učiti ali naučiti se določeno spretnost, kompetenco. Metoda je
uporabna v organizacijah, ki ne obsojajo, ampak spodbujajo raznoliko
mišljenje, in kjer vlada zaupno okolje. Pomembno je, da je v organizaciji
prisotna podpora pri izvajanju programa, saj mu le-to daje kredibilnost
in pomembnost, ki jo zaznajo tudi zaposleni (Tanevska, 2019).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri vpeljavi metode je treba najprej preveriti, ali je organizacijska kultura za vpeljavo te metode primerna in ali lahko zagotovimo podporo vodstva. Če ugotovimo, da je obrnjeno mentorstvo smiselno vpeljati in bo vpeljava koristna za organizacijo in zaposlene, sledijo naslednji koraki (Cronin, 2020):

1. **Osnovna opredelitev programa:** Najprej je treba opredeliti namen vpeljave obrnjenega mentorstva. Identificirati je treba cilje, ki so najbolj pomembni za delovno organizacijo in jih bomo dosegli z vpeljavo programa. Opredeliti je treba tudi to, kako bo program potekal in kako bomo merili uspešnost izvedenega programa.
2. **Načrt programa obrnjenega mentorstva:** Po osnovni opredelitvi namena in ciljev je treba bolj podrobno določiti:
 - Kdo bo sodeloval v programu?
 - Kdo izbira udeležence in po kakšnem principu?
 - Koliko mest bo prostih?
 - Čas trajanja programa
 - Kako se ljudje prijavijo?
 - Kaj se bosta udeleženca zavezala?
 - Kdo in kako bo spremljal program?

Odgovori na navedena vprašanja se razlikujejo glede na področje, na katerem se bo program izvajal. Pomembno je, da so podrobnosti programa dobro opredeljene, da je poznejša izvedba programa tekoča in je čim manj zapletov.

3. **Izbira mentorjev in mentorirancev:** Program je treba oglaševati na različnih internih kanalih ali kako drugače pristopiti do izbranih zaposlenih, ki se jih nagovori za udeležbo v programu. Pri tem je pomembno, da se naslavljajo prednosti obrnjenega mentorstva ter znanja in izkušnje, ki jih bodo med programom posamezniki pridobili. Pomembno je, da tudi kandidati opredelijo cilje, ki jih želijo doseči s sodelovanjem v programu. To bo pomagalo v poznejšem koraku, da lažje uskladimo pare, ki imajo podobne cilje.
4. **Povezovanje mentorja in mentoriranca:** Določiti je treba, kateri zaposleni bo mentor kateremu mentorirancu. To je seveda ponovno

lahko odvisno od področja in načina selekcije. Navadno mentorje in mentorirance povežemo glede na spretnosti, ki jih ima mentor, in na želeno področje znanja, ki ga želi usvojiti mentoriranec. Pomembno je upoštevati tudi osebnostne poteze in skupne interese. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi programi ali pa sami glede na določene kriterije določimo, katera dva udeleženca bi bila najbolj ustrezna za mentorski par.

5. **Usposabljanje mentorjev in mentorirancev:** Mentorje in mentorirance je treba pred izvedbo za to tudi usposobiti in opozoriti na morebitne pasti, zlasti če smo obrnjeno mentorstvo uvedli za večjo inkluzivnost oz. zmanjšanje raznolikosti. V tem odnosu bosta namreč mentor in mentoriranec naslavljala morda neprijetne teme, kjer bo sta potrebna empatija in samozavedanje, ter kaj narediti, če bi v odnosu prišlo do težav.
6. **Izvedba programa in ovrednotenje uspešnosti:** Ko začnemo z izvedbo programa, je priporočeno, da se to na nek način obeleži. To namreč udeležencem da občutek, da so pomemben del nečesa, s čimer krepijo pripadnost. Med izvedbo je pomembno spremljati, kako pogosto se mentor in mentoriranec srečujeta. Treba pa je skrbeti tudi za stalno pridobivanje povratne informacije s strani obeh, da lahko preverjamo, ali program deluje skladno z zastavljenimi cilji. Po zaključenem programu je treba preveriti, ali je mentoriranec usvojil zelene kompetence, npr. z merjenem znanja pred in po uvedbi programa in primerjavi tega znanja.

PRIMER UPORABE METODE

Spodnji primer uporabe programa v slovenskem podjetju Danfoss Trata povzeman po magistrski nalogi Gabriele Tanevske (2019). V omenjenem podjetju so vzpostavili posebno spletno stran, ki je namenjena obrnjene- mu mentorstvu. Vsebuje vse pomembne informacije, ki jih potrebujejo zaposleni, ki želijo izvedeti več o programu in se nanj tudi prijaviti.

Na začetku starejši zaposleni oblikujejo svoj profil, ki vsebuje informacije o njihovi delovni poziciji, znanju, ki ga lahko nudijo, in pričakovanjih od svojega mlajšega kolega na drugi strani. Nato se vsem

zaposlenim pošlje e-pošta z informacijo, da se bo začel nov cikel programa obrnjenega mentorstva. Za tiste zaposlene, ki e-pošte nimajo, je odgovorna druga oseba, ki z njimi komunicira in promovira program. Prav tako je tukaj pomembna kadrovska služba, ki zaposlenim razloži celoten proces in jih spodbuja k prijavi. Prijave zbirajo od dva do tri tedne. Medtem lahko zaposleni izberejo do tri starejše zaposlene, ki bi jim želeli biti mentorji. V prijavnem obrazcu je sedem vprašanj. Prvi dve sta splošni, o imenu in poziciji, ki jo imajo v organizaciji. Naslednja pa se nanašajo na to, koga si želijo imeti za starejšega partnerja, zakaj ravno njega, tri vprašanja, ki bi jih želeli vprašati starejšega partnerja, in kaj jim lahko nudijo, če bodo izbrani. Na koncu morajo razvrstiti izbrane partnerje glede na zaželenost. Ta vprašanja izpolnjujejo na listu, ki ga oddajo v kadrovski službi.

Po zaključku prijav se te posredujejo starejšim mentorirancem, ki si izberejo svojega mentorja. Izberejo si do tri mlajše mentorje, glede na čas in preference. Ko so pari izbrani, so mlajši mentorji o odločitvi obveščeni prek e-pošte. Tisti, ki so bili izbrani, so povabljeni na začetni dogodek, ki je organiziran za izbrane udeležence. Tiste, ki niso bili izbrani, pa se spodbudi, da se prijavijo naslednjič. Na začetnem dogodku navadno nekdo iz kadrovske službe razloži ključne točke, ki jih je treba upoštevati za čim boljšo izkušnjo med programom. Naslavlja se razlike med generacijami, kakšne so razlike v komuniciranju, v učenju. Poudarjena je tudi razlika med tradicionalnim in obrnjenim mentorstvom. Prav tako se naslovi to, da se ne smejo osredotočati na razlike v hierarhični strukturi in statusu, ki ga imajo v organizaciji. Svetuje se, da naredijo časovni načrt, odprto govorijo o ciljih in pričakovanjih, so potrpežljivi in se poslušajo med seboj. Na koncu predstavitve so objavljeni pari. Po njej pa mentorji in mentoriranci vzpostavijo prvi stik. Navadno se svetuje, da starejši vodijo začetni pogovor in tudi organizirajo prvo individualno srečanje. Program traja šest mesecev.

Po koncu programa vsi vključeni izpolnijo vprašalnik o svoji izkušnji. Napisati morajo, kaj so bile tri glavne pozitivne stvari, ki so jih pridobili v vlogi mentorja/mentoriranca; kaj mislijo, da bi lahko še izboljšali glede procesa, programa, sodelovanja in kako; če bi priporočali program kolegu in zakaj. Poleg vprašalnikov naredijo tudi nekaj polstrukturiranih intervjujev za bolj poglobljeno razumevanje njihove izkušnje. Vprašanja so naslednja:

- Kaj ti je pomenil program obrnjenega mentorstva?
- Kolikokrat si že sodeloval?
- Kako si izbiral svojega partnerja?
- Si imel kakšne težave pri tem, kaj bi lahko ponudil starejšemu partnerju? (to vprašanje je bilo namenjeno samo mentorjem)
- Je vajin odnos deloval bolj v smeri tradicionalnega ali obrnjenega mentorstva?
- Meniš, da ti je program pomagal kakorkoli pri tvoji nadaljnji kariери, opravljanju dela, posredno ali neposredno?
- Kaj ti je bilo pri programu všeč, v smislu prednosti/ugodnosti?
- Kaj so po tvojem mnenju možne ovire za uspeh programa obrnjenega mentorstva?
- Meniš, da ima lahko obrnjeno mentorstvo tudi negativne učinke?
- Kaj ti pri programu ni bilo všeč ali kaj misliš, da bi lahko izboljšali?

Tisti, ki so sodelovali že pri več ciklih programa, lahko tudi primerjajo svojo izkušnjo z različnimi partnerji.

VLOGA PSIHologa

Psiholog lahko sodeluje v celotnem procesu vpeljave, izvedbe in evalvacije obrnjenega mentorstva. Najprej lahko sodeluje že pri ugotavljanju, ali je ta metoda primerna za določeno delovno organizacijo. Preveriti mora pripravljenost vodstva za vpeljavo te metode in če je metoda sploh primerna za kulturo organizacije. Ta metoda namreč ni primerna za kulture z visoko distanco moči, v katerih se spodbuja hierarhična razporeditev zaposlenih. Prav tako je pomembno, da prevladuje zaupno in sprejemajoče okolje.

Če je metoda torej primerna, lahko psiholog sodeluje pri postavitvi programa. Ključen je lahko pri postavitvi jasnih kriterijev, kateri od kandidatov je primeren za udeležbo v programu, morda glede na osebnostne lastnosti, kompetence ipd. Njegov doprinos je lahko tudi pri postavljanju ciljev, če imata mentor in mentoriranec sama težavo pri tem. Pri izvedbi dogodka ima lahko vlogo tistega, ki navaja razlike med

različnimi starostnimi skupinami, torej v mišljenju, učenju, predvsem pa je pomembno, da poskuša poudarjati različne napačne stereotipe oziroma predsodke, ki jih imajo udeleženi o vključenih skupinah.

V primeru težav, konfliktov, ki se lahko med programom pojavijo v odnosu med mentorjem in mentorirancem, lahko psiholog pristopi kot arbiter ali mediator (glej tudi poglavje Mediacija). Pri tem lahko s svetovanjem pomaga, da se posamezni konflikti razrešijo in odnos lepo poteka dalje. Prav tako je lahko v podporo udeležencem in izvajalcem v celotnem programu.

Po koncu programa sledi še evalvacija. Menim, da je psihologa dobro vključiti predvsem pri izvedbi intervjujev s posameznimi udeleženci v programu. Med izobraževanjem namreč psihologi pridobijo veliko izkušenj s postavljanjem vprašanj in (aktivnim) poslušanjem (glej tudi poglavje Aktivno poslušanje) odgovorov. Tako lahko od udeležencev dobimo kakovostne informacije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Za prepričevanje starejših zaposlenih v to, da je biti mentoriran vredno njihovega časa, je treba vložiti veliko truda. Posebej je to težko v organizacijah s kulturo, v kateri je izražena velika distanca moči (Garg in Singh, 2020). Za take kulture je namreč značilno, da sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči, kar je pa ravno v nasprotju z namenom obrnjenega mentorstva, ki želi vpliv moči izničiti. Pomembno je tudi, da se zavedamo, da vsak mentor ali mentoriranec ni ustrezen. Težava je, če je mentoriranec egocentričen in izkoriščevalski, ali če je preveč dominanten. Pri mentorju pa je pomanjkljivost, če mu primanjkuje ustreznih veščin, samoučinkovitosti in je manj čustveno inteligenčen. To se lahko izrazi v nefunkcionalnem odnosu mentorja in mentoriranca (Garg in Singh, 2020). Na metodo se je tako treba dobro pripraviti. Predvsem je pomembno, da so že v začetku postavljeni jasni kriteriji, ki jih mora mlajši zaposleni izpolnjevati, da lahko postane mentor. S tem se izognemo napetostim, ki bi jih lahko prinesla netransparentnost kriterijev. Če so kriteriji postavljeni arbitrarno, lahko to pripelje tudi do slabših medosebnih odnosov (Gadomska-Lila, 2020).

Obrnjeno mentorstvo zahteva veliko sprotnega preverjanja, torej mu je treba nameniti nekaj časa. Pomembno je, da vodja programa redno spremlja odnos med mentorjem in mentorirancem ter pridobiva čim več povratnih informacij. Zaradi raznolike delovne etike, miselnosti in odnosa do dela med mlajšimi in starejšimi lahko pride do medsebojnih konfliktov. Možno je, da so prisotni tudi razni obstoječi in neznani generacijski oz. kulturni predsodki ali stereotipi, ki omejujejo izvajanje obrnjenega mentorstva (Veingerl Čič, 2019). V tem primeru mora vodja čim prej intervenirati, se pogovoriti z mentorjem in mentorirancem ter poskušati razrešiti razne neskladnosti, ki ovirajo dober odnos med udeležencema.

LITERATURA

- Browne, I. (2021). Exploring reverse mentoring; “Win-win” relationships in the multi-generational workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 246–259. <https://doi.org/10.24384/jkc9-2r51>
- Breck, B. M., Dennis, C. B. in Leedahl, S. N. (2018). Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults. *Journal of Gerontological Social Work*, 61(5), 513–525. <https://doi.org/10.1080/01634372.2018.1448030>
- Chaudhuri, S., Park, S. in Johnson, K. R. (2021). Engagement, inclusion, knowledge sharing, and talent development: is reverse mentoring a panacea to all? Findings from literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 468–483. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2021-0005>
- Cronin, N. (3. 7. 2020). *The complete guide to reverse mentoring*. <https://www.guider-ai.com/blog/reverse-mentoring-guide>
- Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313–1328. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0326>
- Garg, N. in Singh, P. (2020). Reverse mentoring: A review of extant literature and recent trends. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(5) 5–8. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2019-0103>
- Garg, N., Murphy, W. in Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work-outcomes: the mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(2), 290–308. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0233>
- Harvey, M., McIntyre, N., Thompson Heames, J. in Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344–1361. <https://doi.org/10.1080/09585190902909863>

- Kaše, R., Saksida, T. in Mihelič, K. K. (2019). Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners. *Human Resource Management*, 58(1), 57–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.21932>
- Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Tanevska, G. (2019). *Reverse mentoring in theory and practice: A case of an international organization*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Veingerl Čič, Ž. (2019). *Obratno mentorstvo v luči medgeneracijskega sodelovanja in staranja delovne sile*. <https://projekt-polet.si/wp-content/uploads/2019/11/POLET-gradivo-regijski-posvet-1-MAIL.pdf>

REVERSE MENTORING

Reverse mentoring is a method that aims to reduce differences between different social groups. It usually involves a younger, less experienced employee acting as a mentor and an older, more experienced employee acting as a mentee. It is one of the methods used for the career and personal development of employees. From the perspective of young employees, it is particularly useful for retaining young talent and developing their leadership skills, as they will be the ones who will be in management positions in the future. The method has many benefits, including increased employee motivation, commitment and performance. However, it is important to plan it well and monitor its implementation closely, and thus it can be time-consuming and relatively inefficient. It is also necessary to check before implementation that the focal organization is sufficiently open, accepting and has a culture of low power distance, as if not problems are more likely to arise.

OCENJEVALNI CENTER

»Metoda ocenjevalnega centra je všečna, vendar pri tem ne smemo pozabiti na njene pasti. Kot izvajalci moramo vse korake metode pripraviti vnaprej. Med izvedbo pa moramo poskrbeti za čim višjo stopnjo zanesljivosti (primerjava ocen več ocenjevalcev), objektivnosti (natančna navodila, jasen ključ za vrednotenje opazovanih vedenj), veljavnosti (da pripravimo naloge, pri katerih opazujemo kompetence, ki smo jih želeli tudi meriti) in občutljivosti (da lahko dobro razlikujemo med boljšimi in slabšimi kandidati).«

O cenjevalni center (angl. *assessment centre*) je metoda, s katero ocenjujemo trenutne kandidatove spretnosti oz. kompetence, ki jih z drugimi metodami (npr. s selekcijskim intervjujem ali s psihološkimi vprašalniki) ne moremo. Ker gre za opazovanje specifičnih vedenj, je dobro, da metodo vedno ustrezno prilagodimo. Kandidate ocenjujemo pri individualnih in/ali skupinskih nalogah. Pri ocenjevanju sodelujejo ocenjevalci, ki so predhodno opravili trening merjenja. Eden ali več ocenjevalcev vrednoti kandidatovo sposobnost spoprijemanja z novimi situacijami.

Metoda omogoča opazovanje skupinske interakcije in pridobivanje ocen večjega števila ocenjevalcev, ki s pomočjo vnaprej pripravljenih merskih lestvic opazujejo in ocenjujejo njegove odzive in vedenja. Gre za vedenja, kot so javno nastopanje, pogajanje, analiziranje zahtevnih problemov, pa tudi kuhanje ali spretnost masaže ... V proces ocenjevalnega centra ponavadi vključimo različne ocenjevalne naloge, na osnovi katerih ob koncu dobimo celostno oceno o razvitosti oz. primernosti opazovanih kompetenc. Kandidat ob koncu dobi povratno informacijo o razvitosti svojih kompetenc, ob tem pa ga svetovalec lahko usmeri tudi k nadaljnjemu strokovnemu in osebnostnemu razvoju. Metodo

ocenjevalnega centra lahko uporabimo kot samostojni del selekcijskega postopka po opravljenih presejalnih intervjujih ali kot izhodiščno oceno pri načrtovanju razvoja zaposlenih.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zametki ocenjevalnega centra segajo v 30. leta 20. stoletja, ko je nemško vrhovno poveljstvo pripravilo program ocenjevanja ter selekcije oficirjev in specialcev. Ocenjevanje značaja kandidatov je bilo sestavljeno iz analize inteligentnosti, analize akcije, analize besednega izražanja in intervjuja o življenju kandidata. Ocenjevalno osebje (psihologi, zdravniki, oficirji) je na koncu pripravilo posvetovalno poročilo za nadrejenega oficirja (Waldron in Joines, 1994).

Naslednji korak v razvoju metode so naredili leta 1941 v Veliki Britaniji, ko je britanska vojska ustanovila komisije za selekcijo britanskih oficirjev v 2. svetovni vojni. Ocenjevali so različne vodstvene zmožnosti – raven funkcioniranja, skupinsko kohezivnost in stabilnost, uporabljali pa psihološke intervjuje in teste ter realistične skupinske in individualne simulacije. V ocenjevalni tim, ki ga je vodil višji oficir, so bili vključeni psihologi in psihiatri, končno odločitev pa je sprejel oficir (Waldron in Joines, 1994).

Pomemben mejnik pri razvoju metode ocenjevalnega centra je bil razvoj programa za selekcijo vohunov in saboterjev v ZDA med 2. svetovno vojno. Program je nastajal pod okriljem urada za strateške dejavnosti. Izbirali so agente, ki so vodili obveščevalne operacije, urili vzdržljivostne skupine in morali biti odporni proti stresu, da bi zdržali fizično mučenje gestapa. Področja, ki so jih ocenjevali pri vseh kandidatih, so bila motivacija za izvedbo naloge, energija in vnema, praktična inteligentnost, čustvena stabilnost, socialni odnosi, vodstvene sposobnosti in odločnost (Highhouse, 2002).

Po letu 1945 se je ocenjevanje v obliki ocenjevalnega centra preusmerilo na civilna področja. Prva jih je pri zaposlovanju javnih uslužbencev uporabila britanska vladna kadrovska služba. Ocenjevalni center je bil del večstopenjske selekcije, sestavljene iz presejalnih testov in intervjujev, ki je trajala od dva do tri dni, na koncu pa je selekcijska služba izvedla končni intervju in sprejela odločitev (Waldron in Joines, 1994).

Termin ocenjevalni center, kot ga poznamo danes, je prvi uporabil Super (1949) za opis situacijskega testa, vendar se v kadrovske psihologiji ni uveljavil vse do objave raziskave o napredku vodenja ameriškega telekomunikacijskega podjetja AT&T. Potekal je v posebni stavbi, imenovani ocenjevalni center, ter vključeval projekcijske teste, klinične intervjuje, analizo delovnih primerov, skupinske probleme in skupinske diskusije (Sponton in Wright, 2009). Postopek so uporabljali za ocenjevanje in selekcijo oseb na visokih položajih, v 70. letih pa so ga bolj množično prevzela tudi nemška podjetja (Schindler, 2008).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Najprej je pomembno, da ocenjevalce podrobno seznanimo z ocenjevalnimi dimenzijami in standardi, ki jih uporabljamo kot referenčno točko in okvir za ocenjevanje. To najlažje naredimo na skupnem srečanju oz. izobraževanju. Bolj kot so ocenjevalci pri oceni istega udeleženca enotni, večja je **zanesljivost** ocenjevalnega centra. Tako je količina treninga pomemben dejavnik, ki pripomore k skladnosti, saj so koeficienti skladnosti med izurjenimi ocenjevalci višji od tistih med neizurjenimi (Lievens, 2001). Metaanaliza, v katero so vključili do tedaj izvedene študije zanesljivosti ocenjevalnega centra, sklepa, da je stopnja ujemanja med ocenjevalci za različne ocenjevalne komponente dovolj visoka (stopnjo ujemanja med ocenjevalci od 0,64 do celo 0,95), da lahko o ocenjevalnem centru govorimo kot o zanesljivi metodi ocenjevanja (Howard, 1974). Ugotovitve kažejo, da vrsta ocenjevanja (ocena ali rangiranje) in strokovni profil ocenjevalca (psihologi ali managerji) ne vplivata na zanesljivost ocenjevanja.

Veljavnost se v psihologiji nanaša na smiselnost, pomembnost ali resničnost testnega dosežka. Rezultati metaanalize (Schmidt in Hunter, 1998) kažejo, da ima metoda ocenjevalnega centra dobro napovedno veljavnost ($r = 0,37$), kot tudi nekatere druge selekcijske metode (npr. test kognitivnih sposobnosti, osebnostni vprašalnik, strukturiran intervju, biopodatki). S kombiniranjem dveh ali treh prej omenjenih selekcijskih metod lahko napovedno veljavnost metode povečamo vse do $r = 0,65$ (Schmidt in Hunter, 1998). Najvišje koeficiente veljavnosti

so ugotovili v primerih, ko je bil namen izvedbe ocenjevalnega centra napovedovanje potenciala (od $r = 0,33$ do $r = 0,53$), v primeru napovedovanja uspešnosti v prihodnosti pa so bili veljavnostni koeficienti nekoliko nižji ($r = 0,36$). Rezultati metaanalize (Gaugler idr., 1987) so pokazali, da je bila veljavnost uporabe metode ocenjevalnega centra višja, ko je bilo uporabljenih več različnih tipov nalog ter ko so bili v skupino ocenjevalcev vključeni psihologi in ne vodje. Podana povratna informacija, dnevi treninga ocenjevalcev in čas trajanja ocenjevalnega centra niso vplivali na višino veljavnostnega koeficienta.

Uspešnost pri večini nalog je možno napovedati z vsaj eno osebno lastnostjo, pri čemer se je z **uspešnostjo pri nalogah** največkrat povezovala vestnost, takoj za njo pa kognitivne sposobnosti (Spector idr., 2000). Kljub temu podatku pa so v metaanalizah ugotovili precej nizko povezanost med ocenami, pridobljenimi z ocenjevalnimi centri, in osebnostnimi lastnostmi (Kleinmann in Ingold, 2019).

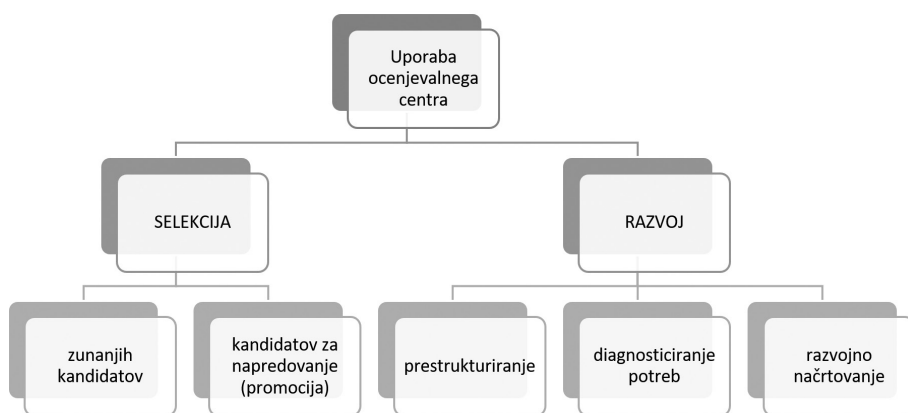
Tudi v Sloveniji smo preverili (Butkovec Erjavec, 2022), kako se ocene, pridobljene pri nalogah ocenjevalnega centra, povezujejo z vrednostmi, pridobljenimi s psihološkimi testi in z opazovanjem vedenja. Udeleženci, ki so kot kandidati sodelovali v postopku ocenjevanja in izbora kadrov v izbrani delovni organizaciji ($N = 145$), so izpolnili štiri vprašalnike (Test nizov, Profil indeks emocij, Vprašalnik za merjenje strukture osebnosti po modelu »Velikih pet« in Vprašalnik timskih vlog) ter sodelovali v ocenjevalnem centru, ki je bil sestavljen iz devetih nalog. Posebej je bilo opazovano tudi njihovo vedenje. Analiza je pokazala, da so osebne lastnosti v splošnem nizko povezane z ocenami pri nalogah ocenjevalnega centra in s kompetencami, ki so bile ocenjene med opazovanjem vedenja. Od vseh spremenljivk, ki so bile v raziskavi preučevane, pa uspešnost pri metodi ocenjevalnega centra pomembno napovedujeta dve, in sicer inteligentnost ter starost (Butkovec Erjavec, 2022).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Ocenjevalni center je metoda, ki se ponavadi uporablja kot dopolnitev drugih selekcijskih metod (npr. selekcijski intervju, psihološko

testiranje, preverjanje referenc). V praksi jo uporabimo v zadnjem delu selekcijskega postopka, ko smo število kandidatov že zmanjšali ter želimo o njih izvedeti še, kako se znajdejo v situacijah, ki so podobne realni. Gre za postopke, ko privabljamo in selekcioniramo kandidate za delovno mesto, ali za postopke, ko znotraj delovne organizacije iščemo zaposlene, ki bi lahko zasedli drugo strokovno ali vodstveno delovno mesto (slika 1). Tako metodo ocenjevalnega centra uporabimo za napovedovanje poznejšega uspeha na delovnem mestu (Thornton in Krause, 2009).



Slika 1. Namen uporabe ocenjevalnega centra (Ogrin in Zager Kocjan, 2011)

Ocenjevalni center pomaga, da organizacija zaposli boljše kandidate, kot če bi bili del selekcijskega procesa le pisni testi in intervjuji (Cascio in Silbey, 1979). Ko za namen selekcije načrtujemo uporabo te metode, moramo biti pozorni tudi na naslednje dejavnike (Bobrow, 1999):

- kriterijska veljavnost oziroma razmerje med dosežkom na ocenjevalnem centru in poznejšo uspešnostjo pri delu;
- razlika v finančni vrednosti delovnih dosežkov kandidatov, ki bi bili izbrani z ocenjevalnim centrom, in kandidatov, ki bi bili izbrani z drugo selekcijsko metodo ali naključno;
- število kandidatov, ki naj bi se udeležili ocenjevalnega centra;
- stroški administracije ocenjevalnega centra.

Le ko je rezultat oz. učinek večji od vloženega truda, časa in denarja, je uporaba te metode smiselna. Če imamo kandidatov premalo, pa uporaba metode ni primerna.

Če želimo metodo uporabiti za razvoj zaposlenih, mora zagotavljati večkratne in različne možnosti prakticiranja ter povratne informacije, ki privedejo do razumevanja lastnih vedenj pri delu in njegovih sprememb (Thornton in Krause, 2009). Pogost razlog za izvedbo ocenjevalnega centra je prepoznavanje posameznikovih močnih, šibkih in razvojnih področij (Thornton in Rupp, 2006) ter dajanje povratne informacije udeležencem o njihovem vedenju v kritičnih situacijah, ta pa se povezuje z razvojnimi možnostmi organizacije. Najpogosteje ocenjevalci vsakemu udeležencu dajo ustno povratno informacijo, možno pa je tudi, da jo prejme v pisni obliki (Bobrow, 1999).

V kolikšni meri je metoda ocenjevalnega centra razširjena v Sloveniji ter kakšne so prakse njene uporabe, je analizirala K. Galič (2019). V raziskavi je sodelovalo 285 udeležencev, ki se pri svojem delu ukvarjajo s selekcijo ali razvojem kadrov, od katerih večina deluje v velikih delovnih organizacijah. Večina udeležencev je odgovorila, da metode ocenjevalnega centra ne pozna. Pozna jo le dobra četrtina in od nje le slaba polovica udeležencev poroča, da imajo izkušnje z njeno uporabo. V praksi namreč še vedno prevladujejo klasične selekcijske metode, kot sta intervju in pregled življenjepisa. Večina udeležencev je metodo uporabila za selekcijo kadra, več kot polovica pa tudi za načrtovanje razvoja ter prepoznavanje talentov.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ocenjevalni center lahko uporabimo za vse posameznike oz. poklice, pri katerih bi radi ocenili **kompetence**. Kompetence namreč opredelimo kot kombinacijo znanj, sposobnosti, spretnosti, osebnostnih lastnosti, vrednot in preteklih izkušenj, ki jih posameznik potrebuje za uspešno opravljanje določene naloge. Psihologi in drugi strokovnjaki znamo s pomočjo psiholoških testov izmeriti kandidatove sposobnosti (npr. kognitivne, verbalne, orientacijske), nekatere spretnosti (npr. ročne spretnosti), z uporabo psiholoških vprašalnikov lahko ocenimo njegove osebnostne lastnosti, stališča, vrednote, v selekcijskem intervjuju

spoznamo njegov način komunikacije, morda tudi motiviranost. Kako pa bo kandidat te lastnosti učinkovito povezal in uporabil v izbrani delovni situaciji, kako bo reagiral v stresnih ali nepredvidljivih situacijah, pa lahko spoznamo le z uporabo metode ocenjevalnega centra, ki se osredotoča na opazovanje vedenja.

Obstaja namreč vrsta poklicev, predvsem tistih, ki se povezujejo z uporabo spretnosti in kreativnosti, kjer je uporaba ocenjevalnega centra ključna za izbor najboljših kandidatov. S to metodo bomo iskali natančne in vztrajne varilce izpušnih sistemov, kreativne kuharje, motivacijske govorce, dobre radijske in televizijske voditelje...

KAKO METODO IZVEDEMO?

Ocenjevalni center je kompleksna metoda, ki poteka v več zaporednih korakih. Koraki so predstavljeni tudi v Smernicah in etičnih ozirih za ocenjevalni center (Kudisch, 2009), ki so najpomembnejši vodnik pri sestavi, izvedbi in vrednotenju ocenjevalnega centra.

Z **analizo delovnega mesta** določimo znanja, sposobnosti, spretnosti, veščine in dosedanje delovne izkušnje, ki so potrebne za opravljanje del in nalog na določenem delovnem mestu. Izhajamo lahko tudi iz opredeljitve ključnih in za delovno mesto specifičnih kompetenc, te pa morajo izhajati iz vizije, strategije in poslovnih ciljev delovne organizacije. Pri opredelitvi opazovanih kompetenc lahko sodelujejo tudi strokovnjaki, ki poznajo zahteve delovnega mesta. Skupaj zberemo in kvalitativno ocenimo ključne elemente dela ter tako pridobimo konkretne opise v postopku določanja kompetenc.

Nato glede na nabor kompetenc, ki jih bomo za določeno delovno mesto ocenjevali, izberemo **ustrezne naloge**. Naloge so lahko glede na obliko izvedbe individualne, naloge ena-na-ena ter skupinske naloge (Ballantyne in Povah, 2004). Snovalci ocenjevalnega centra morajo povezati ocenjevalne kompetence oz. vedenja s konkretno nalogo (tabela 1). Ker lahko enako kompetenco merimo z različnimi nalogami, je treba določiti, kolikšen delež ocene kompetence pomeni posamezna naloga.

Tabela 1. *Oblike nalog v ocenjevalnem centru (Ogrin in Zager Kocjan, 2011)*

Naloga	Opis
Iskanje podatkov	Udeleženci morajo iz velike zbirke različnih virov pridobiti zahtevane informacije (npr. za preverjanje kompetence raziskovanja).
Analiza primera	Udeleženci morajo analizirati informacije iz primera, ki ga opisuje predloženo gradivo, in navesti pisne ugotovitve (npr. za preverjanje kognitivnih sposobnosti).
Načrtovanje naloge	Udeleženci dobijo informacije, ki jih morajo pregledati in na njihovi podlagi izdelati določen načrt (denimo načrt izobraževanja ali usposabljanja). Tega morajo pri taktični nalogi tudi dejansko izpeljati (npr. za preverjanje tehničnih spretnosti in proceduralnega znanja).
Naloga »v predalu«	Nalogo sestavljajo delovni vzorci glavnih in specifičnih nalog, ki jih zahteva določeno delovno mesto (npr. za preverjanje in ocenjevanje organizacijskih ter administrativnih sposobnosti in sposobnosti reševanja problemov).
Igra vlog	Udeleženci morajo prevzeti vlogo, ki se običajno nanaša na delovno mesto, za katerega kandidirajo, ali se vživeti v položaj, na katerega želijo napredovati (npr. za preverjanje medosebnih spretnosti, potrebnih za uspešno interakcijo).
Simulacija intervjuja	Udeležence intervjuvajo trenirani intervjuvarji, ki sprašujejo po nizu strukturiranih vprašanj, povezanih z izbranim delovnim mestom. V vlogi intervjuvanca je lahko tudi igralec. To pomeni, da morajo udeleženci kot intervjuvarji izvesti selekcijski intervju. Možna oblika simulacije intervjuja je še svetovalni razgovor, v okviru katerega se udeleženci v vlogi intervjuvarjev preskusijo v dajanju organizacijskih predlogov ali nasvetov zaposlenemu.
Ustna predstavitev	Udeleženci ustno predstavijo ideje ali rešitve naloge z določenega vidika svojega poklicnega področja (npr. za preverjanje percepcije, odločnosti, presoje, ustne komunikacije, vodenja, organizacije in načrtovanja).
Skupinska naloga	Ocenjevalci opazujejo interakcijo udeležencev v majhnih skupinah. Udeleženci morajo v določenem času izvesti skupno nalogo (npr. za preverjanje nekaterih osebnostnih značilnosti, sposobnosti reševanja problemov, medosebnih spretnosti ter iniciativnosti).

Naloga	Opis
Skupinska diskusija	Udeleženci sodelujejo v časovno omejeni diskusiji, v okviru katere morajo priti do skupne rešitve enega ali več problemov (npr. za preverjanje organizacijskih sposobnosti, pripravljenosti poslušati ideje drugih, sposobnosti pogajanja, medosebnih spretnosti in spretnosti sprejemanja odločitev).

V praksi ocenjevalni center poteka od pol dneva do dveh ali treh dni, kar pomeni, da lahko udeležence opazujemo pri vsaj treh ali več različnih nalogah. V slovenski raziskavi K. Galič (2019) ugotavlja, da 64 % vprašanih običajno z metodo ocenjevalnega centra ocenjuje od štirih do sedem kompetenc, 22 % udeležencev pa od osem do 11 kompetenc. Opazuje ga **en ali več ocenjevalcev**, ki morajo biti predhodno ustrezno izurjeni. To so lahko člani njegovega prihodnjega tima, njegov nadrejeni (vendar ne v primeru selekcije oz. napredovanja), psiholog ali kadrovski delavec. Ponavadi v ocenjevalnem centru sodeluje od štiri do šest ocenjevalcev – v razmerju od 4 : 1 do 1 : 1 glede na število udeležencev (Ogrin in Zager Kocjan, 2011).

Ocenjevalci uporabljajo vnaprej pripravljene **ocenjevalne liste**. Opažena vedenja lahko opisujejo z besedami ali pa so jim v pomoč ocenjevalne lestvice in kontrolni sezname.

Ko so zbrane ocene vseh ocenjevalcev in se oblikuje končna ocena, pripravimo pisno poročilo. **Poročilo** celostno predstavi kandidatovo trenutno razvitost izbranih (opazovanih) kompetenc, izpostavi njegova specifična vedenja, ob koncu so navedene njegove prednosti in pomanjkljivosti. Vsebinsko seveda prilagodimo namenu ocenjevanja – če gre za selekcijski postopek, se usmerimo k napovedovanju uspešnosti kandidata, če pa je ocenjevalni center izveden z namenom razvoja in dajanja povratne informacije, je poudarek končne ocene na kandidatovih prednostih in razvojnih priložnostih. V praksi pa je ustna **povratna informacija** pogostejša od pisne. Pri razvojno usmerjenem ocenjevalnem centru se tako ne usmerimo le na podajanje rezultatov, temveč kandidata usmerimo tudi v prihodnost – kje so možnosti, priložnosti ter motivacija za njegov nadaljnji razvoj.

PRIMER UPORABE METODE

Primer (Ogrin in Smolkovič, 2011) je vzet iz knjige E. Boštjančič (2011) Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi.

Opis delovnega mesta: Poslovni asistent vodi informacijski sistem v tajništvu in pisarnah ter rešuje probleme na področju organizacije dela. Ugotavlja delovne prispevke zaposlenih v tajništvu in administraciji, vodi kadrovske evidenco ter ureja druge dejavnosti vodilnih delavcev in sodelavcev. Na podlagi terminskih načrtov vodi in organizira aktivnosti za vodjo, sodeluje pri pripravi gradiva za seje, vodi poslovno korespondenco in dokumentarno gradivo. Pripravlja poslovne analize, nadzoruje stroške, vodi evidenco podpisanih pogodb in sestavlja poročila. Skrbi za komunikacijo s strankami in poslovnimi partnerji, organizacijo službenih poti in protokolarne zadeve. Samostojno sestavlja strokovne dopise, zapisnike, vloge in rešuje upravne zadeve.

Izbrane kompetence

Vestnost

- Samodisciplina (urejeno in organizirano vedenje, samonadzor, čut za red, skrbnost, storilnost)
- Upoštevanje rokov (pravočasno posredovanje gradiva organom organizacije; pošiljanje pogodb poslovnim partnerjem; pravočasno oddajanje prijav za javne razpise)
- Natančnost (upoštevanje podrobnosti v gradivu za direktorja, sodelavce ali zunanje partnerje; natančno branje pošte in določevanje prejemnika; brez napak)

Pisarniško znanje in spretnosti

- Slepo tipkanje in stenografiranje (učinkovito in hitro prepisovanje besedil; hitro tipkanje po nareku vodje; samostojno pisanje dopisov; pisanje zapisnikov na sejah organov organizacije; pri tem je pomembno, da ne dela pravopisnih in slovničnih napak)
- Delo z računalnikom (poznavanje programa MS Word za pisanje in urejanje besedil, pogodb, gradiva; poznavanje programa MS Excel za vodenje šifrantov, izdelavo tabel za vodenje evidenc (porabe

materiala, nabave potrošnega materiala, pripravljenosti na domu) in seznamov; poznavanje elektronskega poslovanja; elektronsko zajemanje vhodne in izhodne pošte ter arhiviranje)

Izvedba naloge: Ocenjevalni center poteka v dveh delih. V prvem delu udeleženec v predprostoru pisarne dobi navodilo o nalogi, ki ga mora predelati v 5 minutah. Drugi del pa se izvede v pisarni, v kateri je računalnik s povezavo do interneta, pri čemer mora v največ 60 minutah poiskati podatke in izdelati poročilo. Trajanje: 65 minut.

Navodilo za udeleženca: Vaša naloga je, da v 60 minutah najdete tri hotele, v katerih bi lahko tri noči bival nadrejeni, ko se bo udeležil konference v Londonu. Nadrejeni vam je postavil mnogo zahtev glede hotela, ki jih morate upoštevati. Zahteve (sledijo si po pomembnosti):

- enoposteljna soba (ali dvoposteljna, pomembno je le, da je v njej sam) s kopalnico;
- cena hotela (največ 600 €);
- kakovost (3 zvezdice ali več);
- hotel mora biti v 1., 2. ali 3. coni podzemne železnice London Underground – Tube;
- v ceno je vključen zajtrk (če ponujajo zajtrk, ki ni vključen v ceno, skupni znesek ne sme presegati 600 €).

O treh hotelih, ki ustrezajo kriterijem, napišite poročilo v programu MS Word, ki bo vključevalo zahtevane podatke. Poročilo je namenjeno nadrejenemu, ki si bo pozneje izbral hotel. Biti mora natančno in pregledno, s potrebnimi podatki za izbiro in rezervacijo hotela. Hotele razvrstite po ustreznosti glede na kriterije in označite pomembne informacije.

Pripomočki: pisno navodilo, pisalna miza, telefon, računalnik s povezavo do interneta, ura ali štoparica

Ocenjevanje in merjenje: Udeleženca ocenjujeta vsaj dva ocenjevalca, ki ju prej usposobimo za ocenjevanje. Vsak ocenjevalec oceni udeleženca na vseh postavkah ocenjevalne lestvice.

VESTNOST	DA/NE
Ali je udeleženec v 60 minutah napisal poročilo, v katerem je opisal tri izbrane hotele (osredotočimo se na omejen čas, ne na kakovost izbire)?	
Ali je udeleženec dokončal poročilo pred omejenim časom (ali je opisal tri izbrane hotele ne glede na kakovost)?	
Ali je udeleženec pri prvem hotelu upošteval navedene kriterije (vrsta sobe, cena, kakovost in lokacija hotela ter vključen zajtrk)?	
Ali je udeleženec pri drugem hotelu upošteval navedene kriterije (vrsta sobe, cena, kakovost in lokacija hotela ter vključen zajtrk)?	
Ali je udeleženec pri tretjem hotelu upošteval navedene kriterije (vrsta sobe, cena, kakovost in lokacija hotela ter vključen zajtrk)?	
Če so si hoteli zelo podobni, ali je udeleženec dal na prvo mesto cenovno najugodnejšega (to je tudi prvi kriterij)?	
Ali je udeleženec v poročilu navedel kontaktne podatke, potrebne za rezervacijo sobe?	
<i>Skupno število točk (da = 1 točka, ne = 0 točk)</i>	

PISARNIŠKO ZNANJE IN SPRETNOSTI	DA/NE
Ali je udeleženec tipkal hitro?	
Ali je udeleženec napravil kakšno pravopisno napako v poročilu?	
Ali je udeleženec napravil kakšno slovnično napako v poročilu?	
Ali je udeleženec uporabil enoten razmik?	
Ali je udeleženec v poročilu grafično ločil med tremi hoteli?	
Ali je udeleženec označil pomembne informacije?	
<i>Skupno število točk (da = 1 točka, ne = 0 točk)</i>	
<i>Skupna izraženost kompetenc (= vestnost + pisarniško znanje in spretnosti)</i>	

Vrednotenje: Udeleženec lahko doseže najmanj 0 in največ 13 točk. Za končno primerjavo udeležencev seštejemo število točk vseh ocenjevalcev in vsoto delimo s številom ocenjevalcev, da dobimo povprečje. Pazimo na skladnost med ocenjevalci. Če so odstopanja velika, prosimo ocenjevalce za utemeljitev ocen (če je število udeležencev tolikšno, da si zapomnijo vsakega od njih). Pri končni oceni udeleženca upoštevamo dosežke na ocenjevalni lestvici in dodatne komentarje ocenjevalcev.

VLOGA PSIHologa

Psiholog je oseba, ki s strokovnega vidika metodo ocenjevalnega centra najbolj pozna in razume. Gre za metodo, pri kateri je treba vnaprej jasno določiti namen in cilj ocenjevanja. To lahko naredi psiholog ali kadrovski strokovnjak v sodelovanju z vodjo, pri čemer si pomaga z aktualno analizo delovnega mesta ter skupaj določenimi kompetencami iskanega (če gre za selekcijski postopek) kandidata.

V večini primerov je treba metodo prilagoditi za konkretno delovno mesto ali za določene razvojne naloge. Psiholog povzame, razume, analizira ter ustrezno prenese želene zahteve v naloge, pri katerih lahko uporabi primerno stopnjo iznajdljivosti in kreativnosti. Pri tem je pozoren, da so navodila in naloge oblikovani tako, da lahko z njeno izvedbo upošteva pravila dobrega ocenjevalnega centra:

- **Objektivnost** – da imajo vsi testiranci v vsakem trenutku testiranja enake okoliščine oziroma možnosti, v katerih so testirani. To velja za vse faze testiranja: za izvedbo, vrednotenje in interpretacijo rezultatov. K objektivnosti ocenjevalnega centra pripomorejo jasna navodila, časovna določila in prostorske razmere, enake za vse udeležence. Objektivnost lahko izboljšamo s treningom ocenjevalcev.
- **Zanesljivost** lahko pri ocenjevalnem centru merimo glede na skladnost ocen več ocenjevalcev. Razlike v temi, ki je izbrana za skupinsko diskusijo, razlike med vedenji, ki jih opazujejo in beležijo ocenjevalci, površnost ocenjevalcev pri združevanju informacij, lahko rezultirajo v nizki zanesljivosti metode ocenjevalnega centra (Thornton in Rupp, 2006).
- **Veljavnost** – da uporabimo naloge, s katerimi merimo vedenja, ki so del določene kompetence, oz. da lahko z uporabo te metode

napovemo poznejšo uspešnost posameznika na delovnem mestu. Koefficient veljavnosti je bil višji, ko je bilo uporabljenih več različnih tipov nalog ter kadar so bili v skupino ocenjevalcev vključeni psihologi in ne vodje (Gaugler idr., 1987).

- **Občutljivost** – ocenjevalni center mora biti oblikovan tako, da omogoča dobro razlikovanje med boljšimi in slabšimi udeleženci. Naloge morajo biti dovolj zahtevne in kompleksne, da lahko z njimi ugotovimo razlike med udeleženci. Ob uporabi prelahkih nalog se lahko zgodi, da se vsi odrežejo zelo dobro in med njimi ni razlik. Občutljivost lahko izboljšamo tudi tako, da za vsako kompetenco v ocenjevalno lestvico vključimo čim več oblik vedenja. Tako je verjetneje, da ne bomo spregledali katere od oblik vedenja, po kateri se udeleženci razlikujejo.

Pri izvedbi je lahko psiholog opazovalec in ocenjevalec. Ker ima sam praktične izkušnje, lahko pozneje tudi uspešno predstavi rezultate udeležencu ter mu ustrezno svetuje. Pri tem lahko učinkovito uporabi metodo coachinga (glej tudi poglavje Coaching).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Najpogosteje izpostavljena slabost metode ocenjevalnega centra je, da je njena izvedba in organizacija precej draga (od 400 € na osebo), zahtevna glede priprave, vsebine in merjenja ter časovno potratna, saj poteka vsaj nekaj ur pa tudi do treh dni.

Za samo izvedbo potrebujemo ustrezen prostor. Idealno je, da gre za več manjših prostorov, v katerih lahko izvajamo več nalog ocenjevalnega centra vzporedno. Da bo izvedba kakovostna, potrebujemo tudi več oseb (igranci, ocenjevalci, svetovalci), česar pri drugih metodah ne potrebujemo. Dodamo naj še problem strokovnosti, saj lahko metodo razvijajo le usposobljene osebe, sam razvoj pa običajno zahteva veliko znanja in časa. Če ocenjevalci niso ustrezno pripravljeni, lahko pride do pristranskosti in subjektivnega ocenjevanja.

En ocenjevalec hkrati težko ocenjuje večjo skupino udeležencev (Thornton idr., 2015), medtem ko lahko na primer s testi tipa papir-svinčnik

ocenjujemo več kandidatov hkrati (Thornton in Rupp, 2006). Ocenjevalec lahko pri vsaki od nalog ocenjuje celotno uspešnost udeleženca, namesto da bi razlikoval med različnimi kompetencami. Ta pojav imenujemo napaka naloge (Wood in Payne, 2004).

Ponavadi se ocenjevalni center izvaja v različno velikih skupinah; kandidati nekatere naloge opravljajo individualno, druge v paru ali z »igralcem«, nekatere skupinsko. Poleg že omenjenega je pogosto prisotna tudi večja skupina ocenjevalcev, zato je sama izvedba naloge za udeležence precej naporna (Thornton idr., 2015). Omenimo naj še **problem odkrite identitete**. V selekcijskih postopkih se predvsem kandidati za višje pozicije ne želijo razkrivati in srečati z drugimi kandidati, česar pa v ocenjevalnem centru ni mogoče zagotoviti (Ogrin in Zager Kocjan, 2011).

Slaba stran ocenjevalnega centra je tudi pomanjkanje neposrednega stika in vzajemnega odnosa med udeležencem ter ocenjevalcem (to ima lahko negativne posledice; LaRue, 1989). Udeleženec namreč od ocenjevalcev ne dobi odzivov in spodbud, ki bi lahko pozitivno vplivali na njegovo vedenje. Recimo, da se udeleženec med izvedbo ocenjevalnega centra pošali, odziv ocenjevalcev pa ni nasmeh, temveč le opomba na ocenjevalnem listu (Ogrin in Zager Kocjan, 2011).

LITERATURA

- Ballantyne, I. in Povah, N. (2004). *Assessment and development centres*. Gower Publishing Ltd.
- Bobrow, W. S. (1999). Assessment centers. V D. G. Langdon, K. S. Whiteside in M. M. McKenna (ur.), *Intervention resource guide* (str. 59–66). Josey Bass/Pfeiffer.
- Boštjančič, E. (ur.) (2011). *Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Planet GV.
- Butkovec Erjavec, A. (2022). *Povezanost ocen, pridobljenih s psihološkimi testi, opazovanjem vedenja in metodo ocenjevalnega centra* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Cascio, W. F. in Silbey, V. (1979). Utility of the assessment center as a selection device. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 107–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.107>
- Galič, K. (2019). *Metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton III, G. C. in Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493–511. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.493>

- Highhouse, S. (2002). Assessing the candidate as a whole: A historical and critical analysis of individual psychological assessment for personnel decision making. *Personnel Psychology*, 55(2), 363–396. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00114.x>
- Howard, A. (1974). An assessment of assessment centers. *The Academy of Management Journal*, 17(1), 115–137.
- Kudisch, J. D. (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 243–253.
- Kleinmann, M. in Ingold, P. V. (2019). Toward a better understanding of assessment centers: A conceptual review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 349–372. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-014955>
- LaRue, J. (1989). Assessing the Assessment Center. *Wilson Library Bulletin*, 64(3), 18–21.
- Lievens, F. (2001). Assessor training strategies and their effects on accuracy, inter-rater reliability, and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 255–264. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.255>
- Ogrin, M. in Smolkovič, I. (2011). Primeri nalog ocenjevalnega centra. V E. Boštjančič (ur.), *Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 75–145). Planet GV.
- Ogrin, M. in Zager Kocjan, G. (2011). Metoda ocenjevalnega centra. V E. Boštjančič (ur.), *Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 44–63). Planet GV.
- Schindler, U. (2008). *The assessment centre method to the selection of key account managers under aspects of the transaction costs*. GRIN Verlag.
- Schmidt, F. L. in Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Spector, P. E., Schneider, J. R., Vance, C. A. in Hezlett, S. A. (2000). The relation of cognitive ability and personality traits to assessment center performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(7), 1474–1491. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02531.x>
- Sponton, J. in Wright, S. (2009). *Managing assessment centres*. Management Pocketbooks Ltd.
- Super, D. E. (1949). Review of Assessment of men: Selection of personnel for the office of strategic services (avtor T. O. A. Staff). *Journal of Applied Psychology*, 33(5), 511–515. <https://doi.org/10.1037/h0049651>
- Thornton III, G. C. in Krause, D. E. (2009). Selection versus development assessment centers: An international survey of design, execution, and evaluation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 478–498. <https://doi.org/10.1080/09585190802673536>

- Thornton III, G. C. in Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum.
- Thornton III, G. C., Rupp, D. E. in Hoffman, B. J. (2015). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. Routledge.
- Waldron, B. in Joines, R. (1994). Introduction to assessment centers [delavnica na konferenci]. IPMAAC Conference on Public Personnel Assessment in Charleston, South Carolina.
- Wood, R. in Payne, T. (2004). *Competency-based recruitment and selection: A practical guide*. Wiley.

ASSESSMENT CENTER

An assessment centre is a method by which we assess the current candidate's skills or competencies when we cannot use other methods (e.g. selection interviews or psychological questionnaires). Since it is a matter of observing specific behaviours, it is good to always adapt the method accordingly. Candidates are evaluated for individual and/or group assignments. Assessors who have previously completed measurement training participate in the assessment. One or more assessors assess the candidate's ability to cope with new situations. The method enables the observation of group interaction and obtains estimates from a large number of assessors who use pre-prepared measurement scales to observe and evaluate their responses and behaviours in terms of factors (for example performance, cooking, or massage skills). In the assessment centre we usually include various assessment tasks, based on which at the end we get a comprehensive assessment of the development or suitability of the observed competencies. In the end, the candidate also receives feedback on developing their competencies, and the counsellor can also direct them towards further professional and personal development. The assessment centre method can be an independent part of the selection process after screening interviews, or used as a baseline assessment in employee development planning.

Anja Ašič in Žan Lep

ORGANIZACIJSKO IZKRCAVANJE

»Organizacije pogosto poudarjajo usmerjenost k razvoju ter spodbujajo iskrenost med zaposlenimi in vodstvom, v praksi pa delujejo drugače. Ob prejemu negativne povratne informacije se lahko vodje ustrašijo ter ravnajo obrambno, zato je pomembno, da organizacija oz. njeno vodstvo s svojim vedenjem predstavlja zgled zaposlenim, kar lahko doseže tudi z dobro načrtovanim organizacijskim izkrcavanjem. Pri tem ni nujno, da je postopek izkrcavanja zelo zapleten. Odhajajočim pogosto veliko pomenijo že malenkosti, npr. zahvala za dosedanje delo in skupno sodelovanje, kar koli torej, s čimer organizacija zaposlenemu pokaže, da je (in bo) cenjen in spoštovan.«

Uveljavljeno je prepričanje, da je prvi vtis, ki ga organizacija naredi na (potencialnega) zaposlenega, ključen za njeno uspešnost. Pri tem pa je pogosto spregledano, da o organizaciji in njenem načinu dela ter vrednotah veliko pove tudi »zadnji vtis«. Odpovedi in odhodi zaposlenih predstavljajo sestavni del vsake organizacije – temu se organizacije ne morejo izogniti. Zaposleni lahko odhajajo prostovoljno, npr. zaradi upokojitve ali odhoda v drugo organizacijo, lahko pa jim odpoved izroči organizacija. Ko zaposleni zapusti organizacijo, ima ta lahko velike stroške z iskanjem novega kadra. Za iskanje naslednika mora organizacija namreč vložiti veliko časa, truda in denarja. Poleg objave oglasa za prosto delovno mesto je treba potencialne zaposlene spoznati in izbrati pravega kandidata. Novega zaposlenega je nato treba uvesti v delo, v tem času pa organizacija trpi za nižjo produktivnostjo in dobičkom (Sengupta idr., 2018).

Zaradi navedenega je ključno, da organizacije razumejo razloge za (prostovoljni) odhod zaposlenih. Kot odziv na to je zadnje čase v praksi prisoten proces organizacijskega izkrcavanja (angl. *offboarding*), ki je opredeljeno kot proces, ki vodi do formalne »ločitve« zaposlenega od delodajalca (Nayak in Park, 2020). Gre torej za nabor dejavnosti, ki v organizaciji potekajo med odločitvijo zaposlenega, da bo odšel (ali trenutkom, ko izve, da bo moral oditi), in njegovim zadnjim dnevom zaposlitve (Dedic in Zavaher, 2020), kar vključuje vse odločitve in procese, ki potekajo pred odhodom zaposlenega (Anderson, 2019). Z organizacijskim izkrcavanjem lahko od zaposlenih, ki odhajajo, pridobimo bogate informacije o delovanju organizacije, jih povprašamo o tem, kako dojemajo delovanje organizacije, kaj jim je bilo všeč, kaj jim ni bilo všeč in kaj bi spremenili. Pogosto so zaposleni, ki odhajajo, pripravljeni iskreno poročati o stanju organizacije in stvareh, ki jim niso bile všeč. S pomočjo informacij, ki jih pridobijo v postopku izkrcavanja, lahko organizacije izboljšajo svoje delovanje in delovne procese (McDonald, 2021). Skozi pogovor (izhodni intervju) lahko ugotovimo, kakšne zaznave ima določeni zaposleni o svoji zaposlitvi (npr. kaj misli o delovnih pogojih, delovni poziciji) ter pridobimo informacije o nadrejenih, s katerimi je zaposleni sodeloval (npr. o njihovem slogu vodenja in sodelovanju z zaposlenimi; Sengupta idr., 2018).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Jasen začetek uporabe metode organizacijskega izkrcavanja kot enovitega konstrukta je na podlagi objavljene literature težko natančno določiti. V znanstvenih člankih in drugih objavah z različnih področij, ki se ukvarjajo z organizacijskim delovanjem, se termin pojavlja v objavah od leta 2017 dalje. Vendar pa organizacijsko izkrcavanje ni nov pojav – v organizacijah se omenjeni pristop vsaj implicitno izvaja že veliko dlje, šele v zadnjih letih pa korake, ki sestavljajo organizacijsko izkrcavanje, obravnavamo kot enotno metodo. Že v 20. letih preteklega stoletja so delodajalci od odhajajočih zaposlenih iskali povratne informacije skozi pogovor, ki ga danes imenujemo izhodni intervju, ta pa je sestavni del organizacijskega izkrcavanja (za zgodovinski pregled metode izhodnega

intervjuja glej Habuš, 2020), akademiki pa raziskovali namero za zapustitev organizacije (angl. *turnover intention*; npr. Farkas in Tetrick, 1989; Mobley idr., 1979; Shaw idr., 1998; Williams in Hazer, 1986).

Organizacijsko izkrcavanje je močno **povezano tudi z organizacijskim uglaševanjem** (angl. *onboarding*), ki ga za razliko od izkrcavanja uporabimo ob prihodu zaposlenega v organizacijo, in z njim deli nekatere značilnosti (Dedic in Zavaher, 2020). Organizacijsko uglaševanje se je kot organizacijska socializacija v literaturi začelo pojavljati pred več kot 50 leti (Slana in Petrovčič, 2020), že takrat pa so raziskovalci ugotovili, da za uspeh, ugled in učinkovitost organizacije ni dovolj le prijetna dobrodošlica zaposlenega, ampak tudi odnos organizacije do zaposlenega po prenehanju poslovnega sodelovanja.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Organizacijsko izkrcavanje je za zdaj le redko predmet empiričnih raziskav. Redke študije pa kažejo, da bi lahko delodajalci s pridobivanjem podatkov o izkušnjah zaposlenih z delom v organizaciji preprečili do 77 % (prostovoljnih) odhodov zaposlenih iz podjetja (Sullivan, 2019). Prav tako pozitivna izkušnja ob prenehanju zaposlitve v organizaciji omogoča ohranjanje dobrih medosebnih odnosov z odhajajočimi in bivšimi zaposlenimi (še posebej s tistimi na ključnih ali strokovnih delovnih mestih), kar ustvarja bazen potencialnih kandidatov za iskanje kadra v prihodnosti (npr. z oblikovanjem skupine »alumnov« podjetja). Raziskave kažejo, da so osebe, ki se po odhodu ponovno zaposlijo v organizaciji, pri delu bolj produktivne kot osebe, ki se v neki organizaciji zaposlijo prvič (Kulik idr., 2015).

Prav tako je verjetneje, da odhajajoči zaposleni, ki organizacijo zapuščajo z urejenimi in pozitivnimi odnosi, ne bodo maščevalni (Kulik idr., 2015), zaposlitev v organizaciji pa bodo priporočili drugim, s čimer prispevajo k oblikovanju pozitivne blagovne znamke delodajalca (Somaya in Williamson, 2008). Raziskave namreč kažejo, da več kot polovica iskalcev zaposlitve pred oddajo prijave na razpis preveri, kakšne informacije se o delodajalcu pojavljajo na spletu (npr. kako zadovoljni so zaposleni, ki so v preteklosti delali za to podjetje, kakšni so pogoji dela,

kakšni sta klima in kultura podjetja). Če delodajalcu torej tudi z učinkovitim izkrcavanjem uspe graditi in ohranjati pozitivno predstavo o sebi, s tem lahko privablja nove kandidate za zaposlitev, postopek organizacijskega izkrcavanja pa predstavlja tudi enega od ključnih korakov za izkazovanje vrednot organizacije (Anderson, 2019).

Ker organizacijsko izkrcavanje poudarja pomembnost ohranjanja pozitivnih odnosov z odhajajočimi zaposlenimi, jim skozi proces izkrcavanja lahko pokažemo, da kljub njihovem odhodu še vedno obstaja možnost za morebitno poslovno sodelovanje v prihodnosti (tudi z upoštevanjem odhoda kot »sobotnega leta« oz. začasnega predaha od zaposlitve; Sullivan, 2019). Za zaposlene, ki se pri organizaciji po svojem odhodu ponovno zaposlijo, se uporablja izraz »**bumerang zaposleni**« (angl. *boomerang employee*). Čeprav se laikom morda obstoj takšnih zaposlenih zdi bolj izjema kot pravilo, nekateri izsledki kažejo, da se tudi do 15 % zaposlenih ponovno zaposli pri istem delodajalcu, 40 % zaposlenih pa poroča, da so odprti za možnost ponovne zaposlitve pri preteklem delodajalcu. Poleg tega nekaj več kot polovica zaposlenih v kadrovskih službah in vodij poroča o tem, da prijavam na delovno mesto, ki so jih oddali bumerang zaposleni, dajejo prednost (Anderson, 2019).

Eden od namenov organizacijskega izkrcavanja je tudi **preprečevanje zlorabe zaupnih informacij**, še posebej ob neprostoVOLjnem odhodu zaposlenega. Tako je pomembno, da pred odhodom zaposlenega organizacija poskrbi za onemogočanje dostopa do vseh pomembnih informacij (npr. ukinitvev e-poštnega predala, odvzem pravic za dostop do podatkovnih baz, sprememba gesel, vračilo prepustnic). Na pomen tega dela izkrcavanja opozarjajo tudi izsledki raziskav, ki kažejo, da bi skoraj devet od desetih zaposlenih na področju informacijske tehnologije v primeru, da bi bili odpuščeni, obdržali zaupne podatke in gesla za dostop do podatkov (CyberArk, 2013). Kljub vsem navedenim koristim organizacijskega izkrcavanja pa le manjši del organizacij, tudi v Sloveniji, uporablja sistematičen proces organizacijskega izkrcavanja (Cushing, 2014; Ravšelj, 2021).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Proces organizacijskega izkrcavanja vodi do nižje fluktuacije zaposlenih in pomaga organizacijam prepoznati lastna razvojna področja oz. področja za izboljšave (Nayak in Park, 2020). Poleg tega učinkovit postopek izkrcavanja znižuje verjetnost za nesporazume med odhajajočim zaposlenim in organizacijo. Namen tega procesa je torej predvsem ustvarjanje pozitivne izkušnje zaposlenega pri odhodu in omogočanje globljega razumevanja odločitev zaposlenega za odhod, kar organizaciji omogoča nadaljnje razvijanje in izboljševanje delovnih procesov (Anderson, 2019).

Poleg tega je namen organizacijskega izkrcavanja zmanjševanje morebitnih varnostnih tveganj (s sistematičnim prevzemom delovne opreme in pripomočkov ter deaktivacijo službenih računov zaposlenega in dostopov do zaupnih podatkov). Sistematičen proces organizacijskega izkrcavanja preprečuje pravne težave ali morebitne tožbe s strani bivšega zaposlenega, omogoča lažje načrtovanje predaje dela oz. nadaljevanja delovnega procesa, ter pridobivanje koristnih povratnih informacij za izboljšavo in ohranjanje dobrih odnosov (Lucid Content Team, b.d.; Varon, 2021).

Organizacijsko izkrcavanje je še posebej pomembno pri odhajajočih zaposlenih, ki so zaposleni na ključnih delovnih mestih (vodje, strokovnjaki), ali pri tistih, katerih odhod v organizaciji težje nadomestijo (npr. kadri s področja računalništva, programerji). Pri načrtovanju izkrcavanja je zato smiselno upoštevati posledice odhoda za podjetje in prioritizirati izkrcavanje nekaterih zaposlenih (Sullivan, 2019). V teh primerih lahko delodajalci razmislijo tudi o ohranjanju odnosa v prihodnje ali z odhajajočim zaposlenim razpravljajo o možnostih njegove vrnitve (npr. Ali je mogoče, da je odhod začasen? Ali se lahko čez pol leta ponovno pogovoriva?). Z učinkovitim načrtovanjem organizacijskega izkrcavanja lahko podjetje tako zasleduje različne cilje, med katerimi Sullivan (2019) izpostavlja npr. zmanjševanje fluktuacije, identifikacijo škodljivih delovnih okolij in procesov, pridobivanje ambasadorjev, ki lahko pomagajo pri privabljanju kadrov v prihodnosti, učinkovitejše zapolnjevanje delovnih mest, izbiro ustrežnejšega kadra in izboljšanje samega poteka izkrcavanja ...

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Proces organizacijskega izkrcavanja je namenjen posameznikom, ki zaradi kateregakoli razloga zaključujejo poslovno sodelovanje oz. svojo zaposlitev pri neki organizaciji. Zaposleni lahko odhajajo prostovoljno, zaradi upokojitve ali zaradi vročene odpovedi. Glede na razlog odhoda pa se lahko razlikuje postopek izkrcanja. Sam proces pripravi in vodi delodajalec. Pri prostovoljnem odhodu lahko kadroviki poudarjajo možnosti nadaljnjega sodelovanja ali odkrivanje možnosti za izboljšavo odnosov in delovnih procesov v organizaciji, pri odpovedi zaposlitve ohranjanje dobrih odnosov ter zaščito informacij, pri upokojitvi pa je pomembna tudi psihološka opora zaposlenemu, ki se lahko ob odhodu srečuje s stiskami, povezanimi z upokojevanjem (Kets de Vries, 2022).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Proces organizacijskega izkrcavanja se med organizacijami razlikuje glede na njihovo velikost, delovno mesto odhajajočega zaposlenega in vrsto njihovega odhoda (prostovoljna odpoved, vročena odpoved ali upokojitvev). Pomemben del organizacijskega izkrcavanja je izhodni intervju, ki predstavlja razpravo med predstavnikom organizacije in osebo, ki organizacijo zapušča (Habuš, 2020). Ta se praviloma opravi v zadnjih delovnih dneh določenega zaposlenega (Buhler, 2011), v sklopu **izhodnega intervjuja** pa kadroviki pogosto postavljajo naslednja vprašanja (povzeto po Sengupta idr., 2014):

- Kako ste se kot zaposleni počutili v organizaciji?
- Predlagajte, kaj lahko v organizaciji naredimo za izboljšanje delovnih procesov in praks?
- Kaj bi lahko organizacija naredila, da bi vas prepričali, da bi ostali?
- Kaj vam ponuja nov delodajalec, česar niste dobili oziroma niste mogli razviti v sedanji organizaciji?
- Kako bo nova zaposlitev prispevala k doseganju vaših osebnih kariernih ciljev?

Namen izhodnega intervjuja oz. pogovora ob odhodu zaposlenega je, da organizacija pridobi informacije o razlogu njegovega odhoda, oceni

zadovoljstvo zaposlenega ob odhodu, pridobi informacije o morebitnih težavah z usklajevanjem zasebnega in poslovnega življenja ter o zadovoljstvu s komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi. Prav tako je cilj pridobiti informacije o želenih spremembah, ki bi jih zaposleni želel implementirati v organizacijo, ter o tem, ali je imel na voljo dovolj priložnosti za karierni razvoj in pridobivanje novega znanja (Sengupta idr., 2018).

Poleg izhodnega intervjuja naj bi postopek zajemal še **seznanjanje sodelavcev zaposlenega in njegovih morebitnih strank**. S tem se izognemo širjenju nepreverjenih govoric in morebitnega strahu pred doletitvijo novih delovnih nalog ali sprožimo postopke za nadomeščanje zaposlenega (tudi v smislu načrtovanja nasledstva; glej Zupančič, 2020). Pri strankah pa s tem ohranjamo dobre odnose, saj jih ne skrbi, da zanje ne bo poskrbljeno.

V naslednjih dneh, tednih ali mesecih (odvisno od dolžine trajanja izkrcavanja) mora kadrovska služba poskrbeti za pripravo ustrezne dokumentacije (npr. pogodba o nerazkritju informacij, sporazum o prekinitvi pogodbe o zaposlitvi) ter začeti s pogajanjem o morebitnih nadomestilih in drugih pogojih odhoda (Varon, 2021). Nadaljuje se proces **prenosa delovnih odgovornosti**, pri čemer je pomembno, da od zaposlenega prejmemo dovolj informacij o njegovem delu, poleg navedenega pa nekatere organizacije v sklopu organizacijskega izkrcavanja organizirajo še druge dejavnosti (tabela 1). Pri zbiranju informacij o delu odhajajočega zaposlenega si lahko pomagamo z vprašanji, kot so (povzeto po SeamlessHR, 2021):

- Ali lahko svoje dnevne in tedenske rutine razstavite na posamezne dejavnosti in korake?
- Katere so po vašem mnenju vaše najpomembnejše zadolžitve?
- Katerih projektov ali dejavnosti se lotevate vsak teden, mesec, četrletje ali leto?
- Katere datoteke in gradiva bi po vašem mnenju potreboval zaposleni, ki vas bo nadomestil?
- Kje lahko po vašem odhodu novi zaposleni dostopa do pomembnih informacij?
- Katerih dejavnosti in uporabe katerih sistemov ste se priučili po prihodu v delovno organizacijo? Za katere od njih menite, da bo treba usposobiti novega zaposlenega?

- S kom ste znotraj in zunaj organizacije v pogostem stiku? Koga menite, da moramo obvestiti o vašem odhodu?

Tabela 1. Opis dodatnih dejavnosti v postopku organizacijskega izkrcavanja

Dejavnost	Opis dejavnosti
Vključitev zaposlenih, ki odhajajo, v selekcijski postopek njihovega naslednika	Z vključitvijo v selekcijski postopek organizacija pokaže zaposlenemu, da ceni njegov prispevek in presojo, zaradi česar bodo v večji meri pripravljeni prenesti svoje znanje, preden odidejo. Poleg tega to omogoča lažji proces organizacijskega izkrcavanja brez neželjenih zapletov (McDonald, 2021). Odhajajoči zaposleni se lahko vključijo tudi le v del selekcijskega postopka njihovih naslednikov, npr. v ocenjevanje strokovnih nalog kandidatov.
Ohranjanje dobrih odnosov	Zaposleni, ki odhajajo, bodo nove izkušnje in znanja pridobivali pri drugih delodajalcih. Če organizacija z njimi ohrani dobre odnose, obstaja večja verjetnost, da se zaposleni v prihodnosti vrne z novimi znanji. Prav tako ohranjanje pozitivnih odnosov omogoča, da se širi dober glas o določeni organizaciji. To vpliva na oblikovanje blagovne znamke organizacije, ki privablja kakovosten kader (McDonald, 2021). Za ohranjanje dobrih odnosov lahko organizacije ustanovijo npr. klub alumnov, kjer se občasno srečujejo vsi bivši in sedanji zaposleni. Za ta namen se lahko oblikuje tudi mesečni časopis, v katerem se preteklim zaposlenim predstavi dejavnosti, ki potekajo v organizaciji, ali pa se organizira družabni dogodek, ki omogoča druženje vseh nekdanjih in sedanjih zaposlenih (Grensing-Pophal, 2017).
Vprašalnik	Uporaba vprašalnika je dobrodošla v primeru zelo omejenih sredstev organizacije (z vidika financ in kadra) ali v primeru pogoste fluktuacije zaposlenih. Ključno je, da je vprašalnik izpolnjen čim prej po odhodu zaposlenega, da so informacije čim bolj aktualne. Prednost uporabe vprašalnika je tudi v tem, da ima odhajajoči zaposleni čas, da v miru razmisli o tem, kar želi sporočiti svojemu nekdanjemu delodajalcu (Sengupta idr., 2018).

Dejavnost	Opis dejavnosti
Prenašanje znanja na ostale zaposlene	Pred odhodom organizacija zagotovi, da odhajajoči zaposleni ostalim preda svoje izkušnje, znanja in nasvete, ki jih je pridobil v času zaposlitve. Na ta način se zagotovi, da so ostali zaposleni seznanjeni z vsemi informacijami, ki jih potrebujejo za delo, kar jim omogoča tudi lažje prevzemanje delovnih obveznosti odhajajočega zaposlenega (Collier, 2019).

Če proces organizacijskega izkrcavanja vključuje **izročilo odpovedi** zaposlenemu, je pomembno, da pred izdajo obvestila o odpovedi organizacija preveri, ali je zadoščeno vsem pravnim kriterijem, npr. ali je dovolj dokazne dokumentacije v podporo odločitvi, ali je zaposleni dobil dovolj priložnosti, da se pri delu izkaže, in kako bi ta odločitev vplivala na delovni tim, stranke ali projekte. Kadrovska služba se v tem koraku prepriča, da je odločitev o odpovedi pravilna in najboljša odločitev za organizacijo (Olson in Kimball, 2020). Pomembno je, da obvestilo zaposlenemu predamo v mirnem, zasebnem in nevtralnem prostoru. Priporočljivo je tudi, da izvajalci pogovora z odhajajočimi osebami predhodno opravijo izobraževanje (Nayak in Park, 2020).

Pomembno je, da zaposleni skupaj z vročeno odpovedjo sodelovanja dobi informacije o tem, s katerim datumom začne odpoved veljati, o odpravnini in morebitnih drugih ugodnostih. Po tem, ko zaposleni dobi informacijo o odpovedi, mu zagotovimo čas za morebitna vprašanja in mu pomagamo načrtovati odhod ter predstavimo nadaljnje korake (Falcone, 2018). Naslednja faza lahko vključuje tudi dejavnosti, s katerimi zaposlenemu organizacija **pomaga pri iskanju nove zaposlitve**, npr. pomoč pri pripravi življenjepisa, svetovanje glede iskanja službe, urjenje v zaposlitvenih razgovorih, priprava priporočilnega pisma ipd. Cilj teh dejavnosti je, da organizacija zaposlenemu nudi podporo, zaposleni pa pridobi vse potrebne informacije, ki mu bodo koristile pri iskanju nove zaposlitve (Nayak in Park, 2020).

Ne glede na to, kakšen je potek izvedbe organizacijskega izkrcavanja v določeni organizaciji, je pomembno, da je proces kar se da standardiziran in konsistenten za vse zaposlene. S tem organizacija zaposlenim implicitno sporoča, da so vsi zaposleni enakopravni in cenjeni (Cushing, 2014).

PRIMER UPORABE METODE

Praktični primer postopka organizacijskega izkrcavanja v nadaljevanju povzemava po pogovoru s slovensko kadrovske strokovnjakinjo in lastnico kadrovskega podjetja, ki ima večletne izkušnje s področja kadrovanja in organizacijskega izkrcavanja. Po njenih izkušnjah se postopek organizacijskega izkrcavanja začne s pridobitvijo pisne odpovedi poslovnega sodelovanja oz. prekinitvijo delovnega razmerja. Ker pa so odhodi pogosto nepredvidljivi, je načrtovanje organizacijskega izkrcavanja zahtevno – postopki so po njenih izkušnjah najmanj dorečeni v proizvodnih obratih, najbolj pa na področju marketinga in informacijske tehnologije. Tudi zato je smiselno, da o postopkih izkrcavanja razmišljamo in jih načrtujemo, preden jih moramo uporabiti.

Pri organizacijskem izkrcavanju je nujno v postopek že v začetku vključiti celoten delovni tim odhajajočega zaposlenega, saj so ostali zaposleni pogosto o odhodu obveščeni prepozno. Ključen sestavni del organizacijskega izkrcavanja je transparentnost organizacije, ki lahko pomembno prispeva k dobrim odnosom med organizacijo in zaposlenimi, ki ostajajo. Delovni tim je tako treba pravočasno obvestiti o odhodu zaposlenega, preorganizirati dela med ostale zaposlene, zaposlitvi novega sodelavca ipd.

Temu sledi izvajanje podrobnega izhodnega intervjuja, ki organizaciji omogoča vpogled v razloge, ki so prispevali k fluktuaciji v organizaciji. Z intervjujem lahko organizacija prepozna ključne težave in razvojna področja ter na podlagi zbranih informacij oblikuje ustrezne ukrepe za izboljšanje. Izhodnega intervjuja ni dobro opraviti prepozno; če z njegovim izvajanjem odlašamo, so lahko zaposleni tik pred odhodom manj pripravljeni govoriti o razlogih za svoj odhod. Pomembno je, da izhodni intervju opravljamo v mirnem in sproščenem okolju (npr. pogovor ob kavi).

V postopku organizacijskega izkrcavanja je pomembno, da se še pred odhodom zaposlenega natančno popišejo njegove delovne naloge in obveznosti, s čimer omogočimo lažjo organizacijo prenosa teh nalog na novega zaposlenega in poskrbimo, da nobena delovna naloga ne ostane neopravljena.

Zadnji korak izkrcavanja predstavlja prevzem delovne opreme zaposlenega. Tudi pri tem je pomembna natančna organizacija in načrtovanje celotnega postopka (npr. določimo, katera oseba bo sprejela delovno

opremo odhajajočega zaposlenega, kam bo delovno opremo pospravila ipd.). Odhajajočemu zaposlenemu se na koncu zahvalimo za njegov trud in čas, ki ga je namenil organizaciji, ki jo zapušča.

VLOGA PSIHologa

Psiholog lahko k učinkovitemu izkrcavanju prispeva v vseh korakih načrtovanja in izvedbe. V postopku vpeljave procesa organizacijskega izkrcavanja v organizacijo je psiholog opremljen z znanji in veščinami za analizo trenutnega stanja v organizaciji (npr. organizacijska klima), prepoznavo morebitnih pomanjkljivosti in za opredelitev področij za izboljšavo. Psiholog lahko svoje izsledke in ideje predstavi vodstvu, pri čemer izpostavi, kaj bo organizacija pridobila z uvedbo sistematičnega procesa organizacijskega izkrcavanja.

Temu sledi natančno načrtovanje procesa, pri čemer psiholog upošteva značilnosti organizacije (npr. število zaposlenih, poznavanje delovnih mest in zadolžitev). Poleg tega lahko aktivno sodeluje tudi pri izvedbi procesa. Prisoten je lahko pri načrtovanju in izvedbi izhodnega intervjuja, saj predstavlja bolj nevtralno osebo, kot so sodelavci oz. nadrejeni, ki imajo z zaposlenim močnejšo vez. S svojim znanjem in izkušnjami psiholog vzpostavi zaupen in sproščen odnos med pogovorom ter odhajajočemu zaposlenemu nudi razumevanje in oporo. Pomaga mu lahko izraziti morebitna negativna čustva, ga pomiri in spodbudi k deljenju izkušenj in podajanju povratne informacij o svojem doživljanju organizacije in delovnih procesov. Odhajajočemu zaposlenemu lahko psiholog pomaga tudi pri iskanju in pridobivanju nove zaposlitve.

Poleg tega lahko psiholog skrbi za tekoče in nemoteno izvajanje ostalih korakov procesa (npr. usklajuje sodelovanje med odhajajočim zaposlenim, njegovimi nadrejeni, kadrovsko službo in/ali računovodstvom ter IT-oddelkom), ciljno zbira informacije, ki jih potrebuje pri svojem nadaljnjem delu (npr. selekcijskem postopku nadomestnega zaposlenega), preverja, ali proces sledi načrtovanemu poteku in prilagaja načrt, ko se pojavijo nepričakovane ovire.

Ob koncu vsakega organizacijskega izkrcavanja psiholog ovrednoti uspešnost procesa in razmisli o tem, kaj bi lahko še spremenil. Če npr. opazi,

da odhajajoči zaposleni na izhodnem intervjuju niso pripravljeni podajati povratne informacije, razmisli o tem, ali bi bilo bolje, da intervju izvaja zunanji izvajalec, ali razmisli o drugi obliki pridobivanja povratnih informacij (npr. s pomočjo vprašalnika, ki ga zna oblikovati in interpretirati).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Dobro načrtovano in izpeljano organizacijsko izkrcavanje ima tako za organizacijo kot zaposlenega, ki odhaja, številne pozitivne posledice. Vendar pa morajo biti kadroviki med izkrcavanjem pozorni na nekatere možne pasti. Zaradi raznolikosti okoliščin je treba o načrtovanju izkrcavanja razmišljati vnaprej, saj pogosto odhoda sodelavca ni mogoče predvideti. Prav tako je smiselno načrtovati več oblik izkrcavanja, saj v nekaterih primerih zaposleni organizacijo zapusti že v nekaj dneh (npr. izredna prekinitev delovnega razmerja, koriščenje dopusta), v drugih primerih pa ima organizacija na voljo več mesecev.

Informacije, ki jih pridobijo med izhodnim intervjujem oz. med pogovorom z zaposlenim, ki organizacijo zapuša, so morda lahko izkrievljene zaradi želje po ugajanju delodajalcu, strahu pred negativnimi posledicami ali zato, ker zaposleni ne želi negativno vplivati na odnose, ki jih je vzpostavil s sodelavci v organizaciji ali med zaposlenimi, ki ostajajo (ne bo npr. poročal o vseh težavah). Še posebej kritični morajo biti kadroviki do informacij, ki jih prejmejo od zaposlenih, ki organizacije ne zapuščajo prostovoljno ali ki jo zapuščajo zaradi nezadovoljstva z delovno klimo ali nadrejenimi. Ti zaposleni večinoma niso motivirani, da podjetju pomagajo z izboljšavami, v njihovih odgovorih pa bi lahko bila prisotna tudi želja po maščevanju (npr. podajajo lažne informacije, zamolčijo pomembne podatke).

Med zapuščanjem organizacije so lahko prisotna tudi **močna negativna čustva**, npr. strah, jeza, žalost, ki kadrovika ali vodje ne smejo presenetiti in s katerimi mora znati upravljati (Sengupta idr., 2018). Pomembno je, da organizacija skozi celoten potek izkrcavanja poudarja pomen prispevka odhajajočih zaposlenih in njihovih bogatih informacij, ob tem pa skrbi za zaupnost zbranih informacij. Če je to mogoče, naj vsaj del izkrcavanja (predvsem izhodni intervju) opravi oseba, ki

odhajajočega zaposlenega že pozna, a mu ni neposredno nadrejena, ter je lahko nevtralna do zbranih informacij (Sullivan, 2019).

LITERATURA

- Anderson, B. (2019). *Offboarding: What it means and why it matters*. BambooHR. <https://www.bamboohr.com/blog/offboarding-why-it-matters/>
- Buhler, P. M. (2011). The exit interview: A goldmine of information. *Supervision: The Journal of Industrial Relations and Operating Management*, 72(8), 11–14.
- Collier, K. (2019). *The robot-proof recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals*. Kogan Page.
- Cushing, E. (2014). *The most important employee lifecycle activity you're not doing*. Aberdeen. <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/employee-lifecycle-offboarding/>
- CyberArk (2013). *CyberArk survey shows majority of organizations underestimate scope of privileged account security risk*. CyberArk Software Ltd. <https://www.cyberark.com/press/cyberark-survey-shows-majority-organizations-underestimate-scope-privileged-account-security-risk/>
- Dedic, I. in Zavaher, M. (2020). *Does the front door match the backdoor? A single case study on how employee turnover affects the level of engagement & investment in EVP touchpoints: pre-, on-, and off-boarding* [neobjavljeno diplomsko delo]. Malardalen University, School of Business, Society and Engineering.
- Falcone, P. (2018). *How to have the termination discussion: What to say and what not to say when separating an employee for cause*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/the-termination-discussion.aspx>
- Farkas, A. J. in Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 855–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.855>
- Grensing-Pophal, L. (2017). Don't dread exit interviews. *Credit Union Management*, 40(11), 38–40. https://pubs.royle.com/publication/frame.php?i=448098&p=&pn=&ver=html5&view=articleBrowser&article_id=2918126
- Habuš, K. (2020). Izhodni intervju. V E. Boštjančič in A. Petrovič (2020), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 79–98). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Kets de Vries, M. F. R. (2022). Onboarding or unboarding? V M. F. R. Kets de Vries, *The daily perils of executive life: How to survive when dancing on quicksand* (str. 91–96). Palgrave Macmillan.
- Kulik, C. T., Rae, B., Sardeshmukh, S. R. in Perera, S. S. (2015). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54, 893–912. <https://doi.org/10.1002/hrm.21642>

- Lucid Content Team. (b.d.). *The offboarding process: How to transition employees smoothly*. LucidChart. <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-offboarding-in-human-resources>
- McDonald, P. (2021). *Onboarding and offboarding employees: Why getting it right matters*. CPA Practice Advisor. <https://www.cpapracticeadvisor.com/payroll/article/21220628/onboarding-and-offboarding-employees-why-getting-it-right-matters>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. in Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Nayak, P. in Park, P. (2020). What are the best practices for offboarding trends in global companies? *Executive Summaries on Current HR Topics* (ILRHR 6640). ILR School, Cronell University. <https://hdl.handle.net/1813/102851>
- Olson, B. in Kimball, D. (2020). *The definitive guide to offboarding and employee transitions*. Getfive. <https://getfive.com/wp-content/uploads/2020/04/The-Definitive-Guide-to-Offboarding-and-Employee-Transitions-w.ADDENDUM-FINAL.pdf>
- Prokopets, M. (b.d.). *The 8 step-by-step process for offboarding employees gracefully*. Nira. <https://nira.com/offboarding/>
- Ravšelj, L. (2021). *Vpliv organizacijskega uglaševanja na delovno uspešnost zaposlenih* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=127387>
- SeamlessHR (2021). *Exit management: An in-depth guide to professional employee offboarding*. <https://seamlesshr.com/blog/exit-management-guide/>
- Sengupta, M., Sengupta, N. in Bandopadhyay, K. (2018). Unravelling employee off-boarding: The magic of exit interview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 8(1), 464–473.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. in Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Slana, Z. in Petrovčič, A. (2020). Organizacijsko uglaševanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (2020), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 282–296). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Somaya, D. in Williamson, I. O. (2008). Rethinking the “War for talent.” *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29–34.
- Sullivan, J. (2019). *Manage the resignation tsunami*. TD magazine. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/manage-theresignation-tsunami>
- Varon, L. (2021). *How to create a smooth offboarding process*. Sweet Process. <https://www.sweetprocess.com/offboarding-process/>
- Zupančič, N. C. (2020). Sistem nasledstva. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (2020), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 351–369). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Williams, L. J. in Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>

OFFBOARDING

While not an entirely new concept, focusing on why people leave organizations and how to organize their exit has become more popular over the past decade. The process of organizational offboarding represents the flipside of managing the first impressions of (potential) employees during onboarding. It comprises tasks such as informing the employee and their co-worker about the change, conducting an exit interview, planning for workload distribution, and ensuring efficient knowledge transfer. While the reasons for employee turnover can vary and employees might leave at short notice, planning ahead is crucial in ensuring a smooth and pleasant offboarding experience. This is especially important as implementing offboarding can result in greater stability, improve employee retention (and the odds of former employees returning to the organization), reduce security risks, and help in talent management through both retention and knowledge transfer. Not all employees, however, leave the organization on good terms, which poses various challenges for psychologists – they have to be prepared for dealing with negative emotions, and account for biased or socially desired responding, and the possible deliberate withholding of information and knowledge.

PES NA DELOVNEM MESTU

»To je tudi način, ki zaposlenim omogoči bolj učinkovito usklajevanje dela in zasebnega življenja. Zaposleni prihranijo čas, ko bi svojega psa peljali v varstvo ter ga šli iskat. Odmore med delom pa lahko izkoristijo za kratek pasji sprehod. Tako jim doma ostane več časa za druge aktivnosti.«

Vedno več delovnih organizacij zaposlenim omogoča, da na delovno mesto pripeljejo svojega psa. Gre za metodo oziroma ukrep, ki s seboj prinaša številne pozitivne učinke. Kadar je z zaposlenimi na delovnem mestu prisoten pes, imajo občutek, da doživljajo manj stresa oziroma ga bolj učinkovito obvladujejo. Zaposleni poročajo, da se bolje počutijo, so bolj sproščeni in umirjeni. Ob prisotnosti psa je njihovo delovno zadovoljstvo višje, ukrep pa lahko pri njih okrepi občutek pripadnosti organizaciji. Raziskave kažejo, da psi v delovnem okolju spodbujajo tudi komunikacijo med zaposlenimi.

Kljub številnim prednostim obstajajo omejitve, s katerimi se srečamo, ko želimo psom dovoliti vstop v organizacijo. Najpogostejše so fobije in strahovi zaposlenih ter alergije na pasjo dlako. Če so psi slabše vzgojeni ali če je hkrati v prostoru več psov, ki se skupaj igrajo, lahko motijo delovni proces. Zaradi različnih problemov, pomislekov oziroma tveganj, ki se pojavljajo kot posledica prisotnosti psov na delovnem mestu, so nekatere organizacije (kjer je manj dela s strankami in kjer ni potreben poslovni stil oblačenja) bolj odprte do vpeljave te metode kot druge. Preden na delovno mesto pripeljemo psa, moramo dobiti soglasje vodstva in sodelavcev ter vnaprej pripraviti jasna navodila, kako naj poteka sobivanje med zaposlenimi in psi.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Prvi uradni začetki implementacije metode v delovno okolje so se začeli leta 1999, ko je organizacija Pet Sitters International predstavila projekt Take Your Dog to Work Day® (Pet Sitters International, b.d.). Sodelujoče delovne organizacije so svoje zaposlene spodbudile, da enkrat letno na dogovorjeni petek svojega psa pripeljejo na delovno mesto. Namen projekta je bil, da bi prikazali povezanost med psi in ljudmi ter promovirali posvojitve psov. Ocenjujejo, da je že v prvi izvedbi projekta sodelovalo okoli 300 organizacij (Pet Sitters International, b.d.). Natančnega števila organizacij, ki danes sodelujejo v projektu, ni mogoče določiti, saj se nikjer ne beležijo evidence sodelujočih, na naraščajočo popularnost pa kažejo številne objave na socialnih omrežjih z oznako #TYDTWD (tj. Take Your Dog to Work Day).

Postopoma so ameriškemu zgledu sledile tudi evropske delovne organizacije. Ob tem pa obstajajo številna delovna mesta, ki so neposredno povezana z živalmi ali skrbjo zanje (npr. veterinarske ambulante, saloni za nego psov), kjer je delo psa vezano na opravljanje delovnih nalog (npr. v policiji), poznamo pa tudi delo psov spremljevalcev. V tem poglavju bomo predstavili le vlogo psov na delovnem mestu, ki nimajo neposredne vloge pri delovnem procesu. So naši spremljevalci, ki omogočajo soustvarjati bolj prijetno in spodbudno delovno okolje.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Živali pozitivno vplivajo na človekovo zdravje, tako telesno kot duševno (Blenkuš, 2019). V slovenski raziskavi (Blenkuš, 2019) se je pokazalo, da so lastniki živali v splošnem bolj telesno dejavni, pri njih se pojavlja manj srčno-žilnih bolezni, prisotnih je manj znakov depresije, blažji so tudi znaki stresa in osamljenosti. Če upoštevamo zapisano, ni nenavadno, da se ljudje pogosto odločajo imeti domače živali in med njimi tudi pse. Pes kot domača žival je prav tako pogosto preučevan, saj se mnoge raziskave osredotočajo izključno na vplive psa na zdravje ljudi (Blenkuš, 2019). Ker so psi pomemben del življenja marsikaterega posameznika,

tudi vedno več organizacij dovoljuje zaposlenim, da psa privedejo na delovno mesto (Daniels, 2015; Hall idr., 2017).

Udeleženci raziskave v slovenskem prostoru so povedali, da so njihove izkušnje s prisotnostjo psov na delovnem mestu pozitivne; v delovnem okolju so občutili več sproščenosti, umirjenosti in dobrega počutja (Pevce Koršič, 2021). Zaposleni, ki so psa na delovno mesto privedli vsaj enkrat na teden, so bili bolj zadovoljni z delom (Hall in Mills, 2019). Podobno so ugotovili tudi v prvi slovenski eksploratorni raziskavi na to temo, v kateri je bilo 83 % udeležencev mnenja, da prisotnost psa vpliva na višje **zadovoljstvo pri delu** (Boštjančič in Smolkovič, 2012). Več kot polovica udeležencev je tudi ocenila, da prisotnost psa ugodno vpliva na zaposlene v stresnih situacijah (Boštjančič in Smolkovič, 2012). V stresnih situacijah se ob prisotnosti psa zaposleni lažje distancirajo od stresnih situacij ter v splošnem doživljajo manj stresa, ko izpolnjujejo bolj zahtevne delovne naloge (Pevce Koršič, 2021). Lastniki doživljanje stresa uravnavajo tako, da si vzamejo nekaj trenutkov za božanje psa ali gredo z njim na sprehod, posledično pa preživijo več časa na prostem v primerjavi z drugimi zaposlenimi (Wagner in Pina e Cunha, 2021).

Prisotnost psov v delovnem okolju spodbuja tudi bolj odprto (Wagner in Pina e Cunha, 2021) ter pogostejšo **komunikacijo** (Hall idr., 2017; Rice, 2019). Pes lahko spodbudi začetek pogovora, tudi kadar zaposleni komunicira s strankami (Wagner in Pina e Cunha, 2021).

Organizacijska politika, ki dovoljuje pse na delovnem mestu, se povezuje z višjo stopnjo **socialne povezanosti** (Wagner in Pina e Cunha, 2021). Lastniki psov znotraj določene organizacije pogosto nudijo socialno oporo kolegom ter skupaj prakticirajo podobne aktivnosti – gredo skupaj na kosilo ali celo skrbijo za psa, če mora nekdo na službeno potovanje. Hkrati tudi ne-lastniki občasno poskrbijo za psa svojega sodelavca, če ima ta preveč dela. Takšne aktivnosti (ter s tem povezana socialna povezanost) lahko dolgoročno vplivajo na večjo organizacijsko pripadnost (Wagner in Pina e Cunha, 2021).

Zaposleni, ki na delovno mesto privedejo svojega psa pogosteje, poročajo o višji stopnji delovne zavzetosti (Hall in Mills, 2019). Raziskovalci so uporabili *Utrechtsko lestvico delovne zavzetosti* (Utrecht Work Engagement Scale – UWES; Schaufeli in Bakker, 2004), pri čemer so se razlike pokazale na vseh treh lestvicah ter na splošni meri delovne zavzetosti.

Zaposleni, ki so psa na delovno mesto pripeljali pogosto (vsaj enkrat na teden) ali občasno (vsaj enkrat na mesec, vendar ne vsak teden), so bili bolj **vitalni** od tistih, ki psa niso nikoli pripeljali. Za njih je značilno, da so pri delu bolj energični, delovnim nalogam radi posvečajo več svojega časa in truda ter pogosteje vztrajajo tudi v primeru težav. Tisti, ki so psa pripeljali pogosteje, so tudi bolj **predani** – pogosteje delo doživljajo kot izziv, da je pomembno in smiselno. Tudi na lestvici **vpetosti** so posamezniki, ki pogosto pripeljejo na delovno mesto psa, imeli pomembno višje rezultate kot tisti, ki ga ne pripeljejo nikoli. Bolj vpeti zaposleni delu posvečajo večjo pozornost in osredotočenost, čas pri tem pa jim mineva hitreje. Pomembno višji skupni rezultat delovne zavzetosti v primerjavi s tistimi, ki psa nikoli ne privedejo na delovno mesto, so imeli zaposleni, ki ga na delovno mesto privedejo pogosto, in zaposleni, ki ga privedejo le občasno. Zaključimo lahko, da že občasna prisotnost psov na delovnem mestu, tj. vsaj enkrat na mesec, vpliva na višjo stopnjo delovne zavzetosti.

Primerjava med zaposlenimi, ki imajo pse, vendar jih ne jemljejo s seboj na delovno mesto, ter tistimi, ki jih, je pokazala tudi potencialne razlike v **fluktuaciji** (Rice, 2019). Zaposleni, ki na delovno mesto vzamejo svoje pse, so namreč imeli nižjo namero menjave zaposlitve.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Z vključevanjem psov v delovno okolje lahko delodajalec doseže različne učinke. Organizacije se za to metodo najpogosteje odločijo z željo, da bi dosegli pozitivne učinke na počutje in učinkovitost zaposlenih. Metoda je lahko uporabna kot način doseganja višjega delovnega zadovoljstva; veliko zaposlenih meni, da prisotnost psa ugodno vpliva na delovno zadovoljstvo (Boštjančič in Smolkovič, 2012). Zaposleni poročajo, da psi na delovnem mestu ugodno vplivajo na počutje, spodbujajo bolj dinamično delovno rutino ter da so zaposleni, ki so tudi lastniki psov, bolj pomirjeni, če njihova žival ni sama doma in se jim ni treba z družinskimi člani dogovarjati, kdo bo poskrbel za psa (Boštjančič in Smolkovič, 2012). Vpeljava takšne metode je lahko tudi način, kako

zaposlenim približati določene organizacijske vrednote, kot sta fleksibilnost in odprtost za spremembe (Wagner in Pina e Cunha, 2021). Psi v delovnem okolju so lahko tudi del strategija privabljanja in ohranjanja zaposlenih. Zaposleni, ki svoje pse redno privedejo na delovno mesto, so namreč za delo bolj zavzeti (Hall in Mills, 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda nima posebnih omejitev, razen konkretnega delovnega okolja, v katerem je pes prisoten. Bolj primerna je npr. za delovna mesta, kjer so zaposleni v pisarnah, in manj primerna za delovna mesta, kjer se neposredno posluje s strankami in kjer je to omejeno s higienskimi ali varnostnimi standardi. Kljub temu so psi lahko prisotni v različno velikih organizacijah in na različnih delovnih mestih. Metoda se kot koristna izkaže v situacijah, ko si želijo organizacije ustvariti bolj sproščeno delovno okolje.

Prisotnost psov pa ima dober vpliv na psihološko blagostanje zaposlenih le, če so izpolnjeni določeni predpogoji – fleksibilnost organizacije delovnega časa, avtonomija in odprta komunikacija (Wagner in Pina e Cunha, 2021). V praksi to pomeni:

- da se težave znotraj organizacije naslavlja odprto;
- da si lahko zaposleni sami prilagajajo, kdaj si bodo vzeli odmor med delom;
- da je na ravni organizacije sprejemljivo, če zaposleni (in njihovi psi) delajo napake.

Tako se učinki vključitve psov zaposlenih pokažejo le, če se ta ukrep sklada s celotno organizacijo dela in organizacijsko kulturo. Čeprav lahko tudi brez izpolnjevanja teh predpogojev delovnega okolja zaposlenim dovolimo, da pse pripeljejo v organizacijo, bomo v tem primeru manj verjetno dosegli pričakovane učinke ukrepa (npr. znižanje stresa zaposlenih, ustvarjanje bolj sproščene klime).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za organizacije

Pred vključitvijo psov zaposlenih v delovno okolje mora delodajalec zbrati in analizirati stališča zaposlenih o psih na delovnem mestu ter preveriti, kakšni pomisleki se pri njih pojavljajo (Foreman idr., 2017). Ta postopek lahko izvede na različne načine – uporabi lahko spletno anketo, pogovor, fokusne skupine. Pri tem lahko uporabi tudi katerega od vprašalnikov, ki merijo posameznikova stališča do psov in drugih živali, npr. *Lestvica stališč do domačih živali* (Pet Attitude Scale; Templer idr., 1981) ali *Povezanost med človekom in živaljo* (Measure of Human-Animal Bond; Cash idr., 2000). Raziskovanje stališč zaposlenih do psov namreč predstavlja izhodišče za nadaljnje korake vpeljave psov v organizacije.

Pri nadaljnjem načrtovanju aktivnosti (npr. ko metodo predstavimo vsem zaposlenim) se opremo na prednosti metode, kot jih zaznavajo zaposleni, ter naslavljamo pomisleke in jih upoštevamo pri oblikovanju pravil za lastnike, ki bodo svojega psa pripeljali v organizacijo. S ponovnim merjenjem stališč po tem, ko smo že odprli vrata psom zaposlenih, pa lahko preverimo, ali so se stališča zaposlenih v tem času kaj spremenila.

Ob vpeljevanju psov v organizacijo je treba pripraviti načrt ter se pogovoriti o priporočilih oz. pravilih, ki so vezana na lastnike psov. Ker primanjkuje strokovne literature, ki bi se osredotočala na proces vpeljave te metode, smo oblikovali nabor vprašanj, ki so lahko odgovornim osebam v pomoč:

KJE?

- Kje so psi dobrodošli? Bomo imeli v organizaciji t. i. »sobe brez psov«, kamor psi nimajo dostopa?
- Ali so psi dobrodošli na sestankih s strankami? Kaj pa s poslovnimi partnerji?

KDO?

- Kateri psi so lahko prisotni v organizaciji? Katere pogoje mora pes izpolnjevati, da lahko vstopi v prostore organizacije?

- Ali se mora vsakemu lastniku posebej odobriti, da lahko na delovno mesto pripelje psa?

KDAJ?

- Ali bodo psi v organizaciji lahko prisotni vsak dan v tednu?
- Je potrebna predhodna najava lastnika za vsak dan prisotnosti psa?

KOLIKO?

- Ali bomo omejili, koliko psov je lahko naenkrat prisotnih v eni pisarni/celotni organizaciji?

Ker se delovne organizacije med seboj zelo razlikujejo (npr. velikost, lokacija, panoga), ni enoznačnih odgovorov na prejšnja vprašanja niti enotnih usmeritev, ki bi veljale za vse organizacije, ki si želijo v delovno okolje vpeljati pse. Odločitev za to, da vpeljemo pse v organizacijo, se namreč povezuje z različnimi področji delovanja organizacije: od skrbi za zdravje, varnosti in dobrega počutja zaposlenih, pa vse do pravnih in kulturnih vidikov delovanja organizacije kot celote (Foreman idr., 2017). Prav zato je treba vpeljavi metode nameniti dovolj časa in to izvesti v skladu z njenimi značilnostmi.

Za lastnike psov

Ob tem, ko organizacija zaposlenim omogoči, da lahko na delovno mesto pripeljejo psa, morajo tudi lastniki zagotoviti določene pogoje, da prisotnost psa ne bo imela negativnih učinkov na produktivnost ali varnost v organizaciji. Problematično je lahko, če zaposleni na delovno mesto pripelje psa, ki ni primerno vzgojen za takšno okolje (Jerot, 2018).

In kaj mora znati pes? Mora se znati umiriti in počakati na določenem prostoru (npr. na ležišču; Jerot, 2018). Ko je pes v delovnem okolju, je zanj lažje, če ima ležišče v delu prostora, kjer hodi manj ljudi, saj se bo tako manj osredotočal na okolico (Jerot, 2018). Seveda je, preden lastnik

pripelje psa na delovno mesto, pomembna njegova kritična presoja. Psi, ki so preveč nepredvidljivi in kažejo znake agresije oziroma so jih kazali v preteklosti, za vključitev v delovno okolje niso primerni.

PRIMER UPORABE METODE

Primer korakov vključitve psov na delovno mesto (resničen primer iz slovenske organizacije):

1. **Anketa za zaposlene:** V prvem koraku so s pomočjo ankete preverili stališča in pomisleke vseh zaposlenih. Vsebovala je vprašanja, kot so: ali ste lastnik psa, ali bi želeli pripeljati psa s seboj na delovno mesto, ali bi vas na delovnem mestu motilo, da ... Odgovori zaposlenih so bili v pomoč v vseh nadaljnjih korakih procesa.
2. **Oblikovanje pravilnika:** Oblikovali so pravilnik, v katerem so opredelili, npr. kolikokrat so lahko psi prisotni na delovnem mestu, kakšni so predpogoji, da pridejo, kako morajo lastniki poskrbeti za psa na delovnem mestu ter da morajo biti psi vedno na povodcih.
3. **Izobraževanje za lastnike psov:** Pripravili so izobraževanje za lastnike psov, katerega del je bila tudi predstavitev pravilnika, ki ga morajo upoštevati, če bodo na delovno mesto pripeljali svojega psa.
4. **Spoznavanje psov v parku ter prvi dan v pisarni:** Določili so dan, ko so se psi zunaj organizacije spoznali med seboj. Pozneje so jih zaposleni prvič pripeljali tudi v delovne prostore.
5. **Poskusno obdobje:** Po prvem obisku psov v organizaciji se je začelo poskusno obdobje, v katerem so bili psi lahko prisotni na delovnem mestu enkrat na teden.
6. **Anketa o zadovoljstvu zaposlenih:** Po koncu poskusnega obdobja so izvedli anketo, v kateri so zaposlene vprašali, kako so bili v tem času zadovoljni s prisotnostjo psov. Ker je anketa o zadovoljstvu pokazala, da so bili zaposleni s poskusnim obdobjem prisotnosti psov na delovnem mestu zadovoljni, so sedaj psi lahko v organizaciji prisotni večkrat na teden.

Takšen primer predstavlja sistematično vključitev psov v delovno okolje. Pomembna pravila, ki jih velja upoštevati pri možnosti dovoda

psa na delovno mesto, pa lahko strnemo v nekaj točk (Boštjančič in Smolkovič, 2013):

Vsak zaposleni, ki je lastnik psa, je sam odgovoren za psa in njegovo vedenje, ko je v prostorih organizacije. Psa lahko zaposleni pripelje v organizacijo, če je pes:

- čist, negovan in nima znakov bolezni;
- cepljen po obveznem programu, čipiran ter se mu redno odstranjujejo notranji in zunanji zajedavci;
- navajen opravljati potrebo na prostem;
- primerno socializiran, prijazen ljudem in ne kaže znakov napadalnosti in grizenja;
- vodljiv in miren, ko je v prostorih organizacije.

Veljajo tudi splošna pravila:

- Lastnik-zaposleni psu omogoči varen in zaščiten prostor poleg svojega delovnega mesta. Poskrbi tudi za hrano in njegovo udobje.
- S psom je treba ravnati spodobno.
- Pes mora biti vedno v spremstvu lastnika-zaposlenega. Nikoli ne sme biti nenadzorovan, tako v prostorih organizacije kot zunaj nje. Če ostane sam, mora biti privezan ali v pasjem boksu.
- Pes mora biti v organizaciji in v njeni neposredni bližini vedno na povodcu oz. v sobi, v kateri je mogoče omejiti njegovo gibanje.
- Pasje igrače, ki proizvajajo kakršen koli zvok, so v prostorih organizacije prepovedane.
- Lastnik-zaposleni lahko psa vzame s seboj na krajši poslovni sestanek, le če je ta tiho in ne moti drugih udeležencev.
- Lastnik-zaposleni je odgovoren za čiščenje pasjih iztrebkov na območju organizacije.
- Če pes pokaže kakršen koli znak neprimerne vedenja (agresija, napadalnost), ga mora lastnik-zaposleni odpeljati iz poslovnih

prostorov. Če je lastnik-zaposleni za to naprošen, mora to nemudoma storiti. Lastnik-zaposleni je odgovoren za kakršno koli zmanjšano produktivnost, če je povod za to njegov pes.

- Psom ni dovoljeno gristi smeti ali druge pisarniške opreme (npr. električne napeljave, preproge). Lastnik-zaposleni odgovarja za škodo na inventarju organizacije ali škodo, ki jo pes naredi drugim zaposlenim.

Dokument se pripravi pod okriljem kadrovske službe ali pa se oblikuje skupina za to področje, ki jo sestavljajo tako zaposleni, ki imajo pse, in zaposleni brez psov. Končni dokument, ki je oblikovan v obliki obrazca, izpolni in podpiše vsak zaposleni vsaj pet dni, preden prvič na delovno mesto pripelje psa (Boštjančič in Smolkovič, 2013).

VLOGA PSIHologa

Psiholog lahko sodeluje v procesu vključevanja psov zaposlenih v delovno organizacijo, pri pripravi priporočil ali pravilnika in pri razreševanju dilem. Kot vodilo je treba upoštevati vse osebe, na katere bi lahko prisotnost živali imela vpliv. To niso le vsi zaposleni, ampak mednje sodijo tudi poslovni partnerji in stranke. Ravno psihologi in drugi kadrovske strokovnjaki so tisti, ki naj upoštevajo in naslavljajo različne probleme, do katerih lahko pride pri vpeljevanju psov v organizacije. Zaposlenim morajo omogočiti anonimno podajanje pomislekov, ker lahko v nasprotnem primeru koga skrbi, da ga bodo sodelavci obsojali (Foreman idr., 2017). Mnenja zaposlenih naj torej psiholog zbira anonimno, npr. prek anonimnega spletnega vprašalnika.

Psiholog lahko opozarja na prednosti in ovire, ki jih psi prinašajo v organizacijsko delovanje, ter s pomočjo različnih načinov zbiranja podatkov (vprašalnikov, intervjujev, fokusnih skupin) analizira stanje pred in po vpeljavi metode. Spremlja lahko težave, ki se na tem področju pojavljajo, ter jih naslavlja in sodeluje pri oblikovanju rešitev.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Problem lahko predstavljajo **strahovi ali fobije** pred psi, ki jih imajo lahko drugi zaposleni. To težavo lahko organizacija nadzoruje tako, da se vnaprej določi, v katerih prostorih se psi lahko gibljejo in v katerih ne (Boštjančič in Smolkovič, 2012). Podobno lahko postopamo v primeru blažjih alergij na živalsko dlako. Kljub določenim prilagoditvam je treba biti pozoren na vse zaposlene. Močna alergija na živalsko dlako ali fobija katerega od zaposlenih je lahko znak, da je vpeljava psov za določeno delovno organizacijo neprimerna. Naše vodilo pri vpeljavi te metode mora biti, da psi ne bodo predstavljali grožnje za telesno ali duševno zdravje kateregakoli od zaposlenih.

Zaposleni poudarjajo, da je **vzgojenost psa** nujen predpogoj za pozitivne vplive na delovni proces (Pevce Koršič, 2021). V nasprotnem primeri pes moti delovni proces, kar vpliva na produktivnost. Podobno se zgodi tudi, če je v pisarni prisotnih več psov, ki se igrajo (Pevce Koršič, 2021).

Ob prisotnosti psov v delovnem okolju moramo preprečiti tudi zoonoze – to so **bolezni, ki se prenašajo z živali na človeka**. V Sloveniji je za pse po zakonu obvezno cepljenje proti steklini, priporoča se tudi cepivo proti kužnim boleznim in leptospirozi (Veterina MH, 2017). Pomembno je, da organizacija od zaposlenih zahteva, da redno prinašajo dokazila in potrdila o opravljenih veterinarskih storitvah, kot so prejem zdravil za preprečevanje klopotov in bolh (Foreman idr., 2017). Hkrati naj organizacija s soglasjem lastnika preveri Centralni register psov (Portal Gov.si, b. d.), v katerem je zapisan podatek, ali je bil psu dodeljen status nevarnega psa. V tem primeru pes za dovod na delovno mesto ni primeren.

Hkrati ne moremo mimo dejstva, da psi v določenih okoliščinah na delovnem mestu niso primerni. Gre predvsem za higienske in druge specifične delovnega okolja. Psi so morda neprimerni na delovnih mestih, kjer veljajo strogi higienski standardi (npr. v kuhinjah ali v drugih obratih z živili) in kjer je lahko okolje nevarno zanje (npr. na gradbišču ali v določenih proizvodnjah). Manj primerna so tudi delovna mesta, kjer bi bili psi prisotni v prostoru, kjer se menjuje veliko strank (npr. na banki, pošti), saj je lahko stranka na žival potencialno alergična ali se je boji. Hkrati si zaposleni na takšnih delovnih mestih morda ne bi utegnili vzeti časa, da se posveti psu, če to situacija zahteva (npr. pes zalaja, mora

opraviti potrebo). Na splošno so do prisotnosti psov bolj odprti v organizacijah, kjer je manj dela s strankami in kjer ni potreben poslovni stil oblačenja (Boštjančič in Smolkovič, 2012). Kljub številnim omejitvam (Hall idr., 2017) lahko zaključimo, da ima prisotnost psov na delovnem mestu še vedno več pozitivnih kot negativnih učinkov.

LITERATURA

- Blenkuš, U. (2019). Pozitivni vpliv živali na zdravje ljudi. *Javno zdravje*, 4(1), 1–12.
- Boštjančič, E. in Smolkovič, I. (2012). Vloga psa na delovnem mestu – rezultati prve slovenske eksploratorne raziskave. *HRM*, 10(50), 15–30.
- Boštjančič, E. in Smolkovič, I. (2013). Da bodo psi na delovnem mestu popestritev in ne nadloga. *Finance*, 26, 22.
- Daniels, J. (15. 10. 2015). More firms allowing dogs (and other pets) in the office. <https://www.cnbc.com/2015/10/15/more-firms-allowing-dogs-and-other-pets-in-the-office.html>
- Foreman, A. M., Glenn, M. K., Meade, B. J. in Wirth, O. (2017). Dogs in the workplace: A review of the benefits and potential challenges. *International Journal of Environmental Research nad Public Health*, 14(5), 498. <https://doi.org/10.3390/ijerph14050498>
- Hall, S. in Mills, D. (2019). Taking dogs into the office: A novel strategy for promoting work engagement, commitment and quality of life. *Frontiers in Veterinary Science*, 7(6), 138. <https://doi.org/10.3389/fvets.2019.00138>
- Hall, S., Wright, H., McCune, S., Zulch, H. in Mills, D. (2017). Perception of dogs in the workplace: The pros and the cons. *Anthrozoös*, 30(2), 291–305. <https://doi.org/10.1080/08927936.2017.1311053>
- Jerot, M. (23. 1. 2018). *Pes v službi? Z nami? Seveda!* <https://alfakan.si/pes-v-sluzbi/>
- Pet Sitters International (b.d.). <https://www.petsit.com/take-your-dog-to-work-day-history>
- Pevec Koršič, N. (2021). *Zaznani vpliv prisotnosti psa v pisarni na doživljanje delovnega okolja* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza na Primorskem, Fakulteta za matematiko, naravoslovje in informacijske tehnologije.
- Portal Gov.si (b. d.). Centralni register hišnih živali – CRHŽ. <https://www.gov.si/zbirke/storitve/centralni-register-hisnih-zivali/>
- Rice, J. E. (2019). *Dogs in the workplace: The emotional, social and physical benefits to employees* [neobjavljeno magistrsko delo]. Xavier University.
- Templer, D. I., Salter, C. A., Dickey, S., Baldwin, R. in Veleber, D. M. (1981). The construction of Pet Attitude Scale. *The Psychological Record*, 31(1), 343–348.
- Veterina MH (23. 8. 2017). *Cepljenje psov*. <https://www.macjahisa-vet.si/cepljenje-psov/>

Wagner, E. in Pina e Cunha, M. (2021). Dogs at the workplace: A multiple case study. *Animal*, 11(1), 89. <https://doi.org/10.3390/ani11010089>

DOGS IN THE WORKPLACE

Increasingly, work organizations allow employees to bring their dogs to work, and this can have many benefits. When a dog is present with employees at work, they experience less stress or can manage it more effectively. Employees report feeling better, more relaxed and calmer. In the presence of a dog, their job satisfaction is higher, and a dog's presence can strengthen their sense of belonging to the organization. Research shows that dogs in the work environment also encourage communication among employees. Despite the many benefits, however, there are some issues that need to be considered. The most common are the phobias and fears of some employees, and allergies to dog hair. If the dogs behave poorly or several are playing in a room simultaneously, they can disrupt the work process. Due to the various problems, concerns or risks that can arise from the presence of dogs in the workplace, some organizations are more open to implementing this method than others, such as those where there is less work with customers and where no business dress code is required. Before bringing a dog to work, we must obtain the consent of management and co-workers and prepare clear instructions on how coexistence between employees and dogs should take place.

PREZAPOSLOVANJE

»Izguba zaposlitve je eden od najbolj stresnih dogodkov, ki se lahko zgodi v posameznikovem življenju. Menim, da je v takšnih negotovih situacijah ključnega pomena zagotavljanje pomoči in podpore, saj lahko pomembno vpliva na življenje posameznika. Metoda prezaposlovanja temelji na oblikovanju kakovostnega programa ob (množičnem) odpuščanju, ki skuša zadovoljiti potrebe in želje vseh vpletenih. Menim, da je dodana vrednost metode prezaposlovanja ravno v prilagodljivosti in osredotočenosti na vse vpletene – ne le na odpuščene, temveč tudi na 'preživele' zaposlene in vodstvo.«

Prezaposlovanje (angl. *outplacement*) je oblika kariernega svetovanja, namenjena pomoči zaposlenim, ki so bili nedavno odpuščeni. Navadno v primerih, ko mora organizacija izrazito zmanjšati število zaposlenih, organizira in financira svetovanje, ki pomaga njihovim nekdanjim zaposlenim pri spopadanju z izgubo zaposlitve in opolnomočenju pri ponovnem vstopu na trg dela (Aquilanti in Leroux, 1999).

Integriran model prezaposlovanja (Aquilanti in Leroux, 1999) vključuje štiri faze, skozi katere gre posameznik v obdobju od odpustitve z delovnega mesta do nove zaposlitve. Prva faza je faza žalovanja ob izgubi zaposlitve. Izvajalec prezaposlovanja v tej fazi pomaga zaposlenim, da se spopadejo s posledicami odpovedi ter s svojimi čustvi, navadno z občutki jeze in razočaranja. Sledi faza osebne razvoja, ki je namenjena ocenjevanju prednosti, slabosti in interesov zaposlenega. Tretja faza je faza iskanja zaposlitve, v kateri zaposleni posodobijo svoj življenjepiš, aktivirajo svojo osebno mrežo stikov in se pripravljajo na razgovor. Zadnja faza, ki spremlja vse predhodne faze, pa je faza stalnega svetovanja in podpore, ki zagotavlja neprekinjeno psihološko podporo zaposlenemu v tem prehodnem obdobju njegovega življenja.

Če izhajamo iz integriranega modela prezaposlovanja, potem proces prezaposlovanja sestavljajo različne storitve. Čeprav prezaposlovanje običajno vključuje cikel usposabljanj in tečajev, ni namen prekvalificirati zaposlenega. Najpogosteje so vključene naslednje aktivnosti (Gribble in Miller, 2009; van den Bergen, 2013):

- usposabljanje, povezano z iskanjem zaposlitve (pisanje in pregled življenjepisa in motivacijskega pisma, priprava in simulacija razgovora, vzpostavljanje mreže stikov preko družbenih omrežij),
- kratki tečaji (osnove tujega jezika, računalniško opismenjevanje),
- karierno svetovanje, iskanje močnih in šibkih področij,
- psihološko svetovanje in podpora (uravnavanje čustev, soočanje z izgubo),
- finančno in pravno svetovanje.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zametki prezaposlovanja segajo v Združene države Amerike v čas po koncu 2. svetovne vojne. Program System to Identify Motivated Skills (SIMS) je bil namenjen vojnim veteranom, ki so ponovno vstopali na trg dela. Avtor B. Haldane je načrtoval program v obliki zagotavljanja pomoči pri pisanju življenjepisa, usposabljanju za iskanje zaposlitve in pripravi na razgovore (Pickman, 2013). Številni so v Haldanovem programu usposabljanja prepoznali potencial in nekaj let pozneje so ustanovili prve organizacije, ki so kot zunanji izvajalci ponujale programe prezaposlovanja. Tako se je prezaposlovanje počasi začelo širiti na druge panoge in je bilo sprva namenjeno odpuščenim vodstvenim kadrom v obliki individualnega svetovanja.

Šele v 70. letih prejšnjega stoletja se je metoda razširila na korporativno raven, predvsem kot odgovor na negativne kritike javnosti na naraščajoče število odpuščenih zaposlenih, ki so imeli dolgo delovno dobo v določeni organizaciji. V sredini 80. let prejšnjega stoletja je metoda dosegla tudi Evropo zaradi množičnega odpuščanja zaposlenih pri podjetju Helicopter Wessex v Veliki Britaniji. Prvi programi prezaposlovanja so navadno vključevali le karierno svetovanje oz. usposabljanja za iskanje nove zaposlitve, šele pozneje so se storitve razširile tudi na psihološko svetovanje ter finančno in pravno pomoč (Waraich, 2012).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Marzucco in Hansez (2016) sta v svojo raziskavo vključila 360 belgijskih zaposlenih, ki so bili po odpustitvi vključeni v program prezaposlovanja. Zanimal ju je odnos med zaznano ustreznostjo programov (kakovost storitev, praktičnost vključenih aktivnosti), občutkom pravičnosti in drugimi pozitivnimi učinki programov prezaposlovanja. Ugotovila sta, da zaznana ustreznost programa neposredno vpliva na občutek pravičnosti ter prek le-te na druge pozitivne učinke prezaposlovanja (zmanjšanje negativnih čustev, izboljšanje splošnega počutja, aktivno iskanje nove zaposlitve in pozitivnejše razmišljanje o prihodnosti). Na podlagi tega sta avtorja zaključila, da je kakovost in uporabnost aktivnosti, vključenih v program prezaposlovanja, ključnega pomena za njegovo uspešnost.

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Butterfield in Borgen (2005) v svoji študiji. Zanimalo ju je namreč, v kolikšni meri je organiziran program prezaposlovanja izpolnil pričakovanja in potrebe odpuščenih. Rezultati njune raziskovalne študije so pokazali, da izbrane storitve niso izpolnile želja zaposlenih. Udeleženci so namreč poročali, da bi si želeli biti bolj slišani, torej bi si želeli več storitev, povezanih s podporo, npr. več psihološkega svetovanja. Prav tako bi si želeli več praktičnosti in fleksibilnosti programa. Kot sta zaključila avtorja, je bistvenega pomena, da organizatorji programa dobro poznajo svojo ciljno populacijo in na ustrezen način prilagodijo izbrane storitve prezaposlovanja.

Vendar pa so do podobnih zaključkov prišli tudi slovaški raziskovalci (Stareček idr., 2019), ki so preučevali zaznano uporabnost programov prezaposlovanja pri odpuščenih zaposlenih. Rezultati so pokazali, da podpora preteklega delodajalca poveča posameznikovo dožemanje lastne zaposljivosti. Prav tako so v raziskavi primerjali čustva odpuščenih glede na njihovo starost. Starejše generacije zaposlenih se manj uspešno spopadajo z izgubo zaposlitve in doživljajo močnejša negativna čustva. Posledično so programi prezaposlovanja zanje učinkovitejši. Kot že omenjeno, so tudi Stareček idr. (2019) zaključili, da je pri prezaposlovanju pomembno osredotočanje na blaženje negativnih občutkov in zagotavljanje psihološke podpore, saj temu sledi aktivno iskanje nove zaposlitve.

Za razliko od prej omenjenih raziskav sta se Alewell in Hauff (2013) v svoji študiji osredotočila na delodajalce v Nemčiji. Zanimalo ju je namreč, zakaj se ti odločajo za izvedbo prezaposlovanja ob odpuščanju. Kot najpogostejši motivi delodajalcev so se pokazali:

- občutek družbene odgovornosti do odpuščenih zaposlenih,
- ohranjanje motivacije in pripadnosti preostalih zaposlenih,
- zmanjšanje finančnih stroškov, ki bi nastali kot posledica pravnih zapletov,
- ohranjanje ugleda ter podobe odgovornega delodajalca na trgu dela.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Proces prezaposlovanja je zasnovan tako, da odpuščeni zaposleni najde novo zaposlitev brez vmesnega obdobja brezposelnosti oz. da je to časovno obdobje čim krajše. V tem pogledu se prezaposlovanje razlikuje od storitev, ki jih ponujajo javni zavodi za zaposlovanje, ki so osredotočeni na pomoč že brezposelnim posameznikom. Upokojitev, prostovoljno delo ali ustanovitev lastnega podjetja so alternativna rešitev nove zaposlitve in se prav tako štejejo kot uspešen rezultat procesa prezaposlovanja (Gribble in Miller, 2009).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Prezaposlovanje je namenjeno odpuščenim posameznikom na prehodu s trenutne zaposlitve na novo zaposlitev, zato se praviloma začne že nekaj časa, preden zaposleni dejansko zapusti organizacijo. Dolžina programa je določena s strani organizacije in/ali na podlagi priporočil izvajalcev prezaposlovanja. Določene organizacije se odločijo, da bodo izvedle program tudi za obstoječe zaposlene, zlasti za ključne kadre. Cilj tega programa je zmanjšati tveganje za neželene odsotnosti ključnih kadrov v procesu prezaposlovanja, kot tudi zmanjšati njihovo negotovost pri prevzemanju novih delovnih nalog in odgovornosti (van den Bergen, 2013).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Tako kot časovni okvir, se tudi potek izvedbe prezaposlovanja razlikuje med organizacijami. Razdelimo ga lahko na štiri korake (Stacho in Stachová, 2015):

1. korak – načrtovanje programa prezaposlovanja:

- *Kdo bo vodil in izvajal prezaposlovanje?* Cilj prvega koraka je oblikovati program prezaposlovanja. Najprej je treba opredeliti, kdo bo projekt vodil oz. pozneje izvajal. Najbolj optimalno je, da projekt organizira skupina posameznikov, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji in zunanji izvajalci. Prednosti zaposlenih so, da poznajo dinamiko organizacije, vendar se od njih zahteva dodaten čas in znanja, ki jih navadno nimajo. Po drugi strani imajo zunanji izvajalci izkušnje in ustrezna strokovna znanja s tega področja, ampak hkrati predstavljajo večji strošek za organizacijo.
- *Komu bo program namenjen in kakšne so posebnosti populacije?* Prva naloga izvajalske skupine je opredeliti posameznike, ki bodo odpuščeni in bodo vključeni v program prezaposlovanja. Opredeli se tudi, katera specifična znanja in delovne naloge so ti posamezniki opravljali.
- *Kakšen je časovni interval izvedbe programa?* Potem se določi časovni interval programa. Za nižje delovne pozicije se običajno načrtuje krajše oblike prezaposlovanja, npr. do treh mesecev. Časovni obseg za višja delovna mesta in vodstvene položaje pa se lahko podaljša tudi do nekaj mesecev.
- *Katera oblika je najbolj primerna?* V prvem koraku je treba določiti še obliko prezaposlovanja, ki je neposredno odvisna od števila odpuščenih zaposlenih, njihovih delovnih mest in finančnih sredstev organizacije. Skupinska oblika prezaposlovanja se pogosteje uporablja za zaposlene na nižjih delovnih mestih ali če je na voljo malo finančnih sredstev. Individualno prezaposlovanje je navadno namenjeno višjim delovnim mestom, npr. vodstvenim.
- *Katere izobraževalne metode in vsebine bo program vključeval?* Nena zadnje je treba v prvem koraku opredeliti tudi izobraževalne metode

in njihove vsebine. Od izobraževalnih metod so najpogosteje uporabljene oblike predavanj, igranja vlog in delavnic. Njihova vsebina je običajno usmerjena v možnosti iskanja nove zaposlitve, pravno in finančno svetovanje ter druge psihološke tematike.

2. korak – priprava komunikacijskega načrta: V drugem koraku se osredotoči na komunikacijski načrt prezaposlovanja. Ključna elementa komunikacije med procesom prezaposlovanja sta odprtost in sprotnost komuniciranja, kar se predvsem nanaša na neprikrivanje novic. To je edini način, kako preprečiti govorice in dezinformacije v organizaciji. V sklopu notranjega komuniciranja je treba pripraviti tudi vodje na ustrezno komunikacijo z odpuščenimi in preostalimi zaposlenimi. Izvajalce odpustitvenih pogovorov je treba usposobiti, da novico sporočijo objektivno in jedrnato. Neustrezno sporočena novica o odpustitvi namreč lahko poveča stisko odpuščenega ter verjetnost za pravne zaplete in negativne odzive drugih. Vodje morajo biti pripravljeni na različne odzive odpuščenih zaposlenih in v vseh primerih ustrezno reagirati. Prav tako je pomembno, kako se informacija o odpuščanju sporoči preostalim zaposlenim. Vodje jih morajo po sporočeni novici ustrezno motivirati, saj se tudi obstoječi zaposleni soočajo z občutki negotovosti ter prevzemanjem novih odgovornosti in delovnih nalog. Za organizacijo je ključnega pomena tudi zunanja komunikacija, zlasti v primerih množičnega odpuščanja. Kako se novica predstavi javnosti, vpliva na javno podobo organizacije kot delodajalca.

3. korak – izvedba programa prezaposlovanja: Sama izvedba programa prezaposlovanja predstavlja tretji korak, ki se lahko razdeli na dve področji – izvedba programa za odpuščene zaposlene in izvedba programa za obstoječe zaposlene, npr. za ključne kadre. Program za odpuščene zaposlene se začne z odpustitvenim pogovorom in predstavitvijo nadaljnjih korakov programa prezaposlovanja. Program za ključne kadre se navadno začne s predstavitvijo nove organizacijske strukture, njihovega položaja in njihovih novih odgovornosti.

4. korak – vrednotenje programa prezaposlovanja: Po končani izvedbi sledi še zadnji korak, ki je vrednotenje izvedenega programa prezaposlovanja. Glede na to, da je eden od glavnih ciljev povračilo izgubljenih stroškov, ki

jih je imela organizacija, se je treba osredotočiti na ekonomski doprinos pre zaposlovanja. Pri tem je v pomoč dejstvo, ali se je ohranil dober javni ugled organizacije in podoba odgovornega delodajalca. Ekonomski doprinos se lahko meri tudi z vidika zaposlenih, ki so ostali v organizaciji, pri čemer se lahko uporabijo različne mere organizacijske klime. Učinkovitost programa pre zaposlovanja je navadno opredeljena z novo zaposlitvijo odpuščenega zaposlenega. Težava pri tem je, da organizacija kot bivši delodajalec običajno nima dostopa do teh informacij. Zadnji del programa pre zaposlovanja naj bi bil namenjen še iskanju predlogov za izboljšanje izvedbe.

PRIMER UPORABE METODE

V Sloveniji se od leta 2019 izvaja nacionalni projekt Vključevanje oseb, ki so pred izgubo zaposlitve, v ukrepe na trgu dela (SPIN). Njegov nosilec je Javni študentski, razvojni, invalidski in preživitveni sklad Republike Slovenije, aktivnosti pa izvajajo izbrani projektni partnerji. Namen projekta je pomagati zaposlenim, ki so pred izgubo zaposlitve, ter jih spodbuditi k aktivnemu načrtovanju in razvoju lastne kariere. Projekt SPIN se od ostalih programov pre zaposlovanja razlikuje v tem, da so aktivnosti brezplačne za udeležence, saj so sofinancirane s strani Evropske unije ter Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Prav tako delovne organizacije sodelujejo le kot posredniki in niso aktivno vključene v strukturo programa.

Projekt se deli na dva dela: prvi sklop je namenjen razvoju kariere, drugi sklop pa razvoju kompetenc. Sklopu razvoja kariere je namenjenih 14 pedagoških ur, sestavljenih iz informativnega srečanja, motivacijskih delavnic in individualne obravnave s kariernim svetovanjem in načrtovanjem. Po zaključenem prvem sklopu sledi izvedba usposabljanj, ki so namenjena razvoju kompetenc (socialne, digitalne, strokovne, druge). Izbrana neformalna izobraževanja (npr. tečaj računalništva, tuji jeziki, marketing, poslovni bonton, razvijanje pogajalskih spretnosti) se prilagodijo potrebam ciljne populacije in trajajo vsaj 16 pedagoških ur na osebo. Cilj programa, ki se zaključuje junija 2022, je, da bi vsaj 800 osebam od 3200 vključenih omogočili ohranitev delovnih mest oz. lažji prehod v novo zaposlitev (INVEL, b.d.; Javni študentski, razvojni, invalidski in preživitveni sklad RS, b.d.).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog lahko pri metodi prezaposlovanja prevzame različne vloge. Na začetku je lahko pobudnik, ki vodstvu predstavi metodo in njene prednosti. Nato lahko pomaga pri načrtovanju programa. S svojim strokovnim znanjem in poznavanjem organizacije zna oceniti, katere izobraževalne metode in vsebine bi bile najprimernejše za izbrano ciljno populacijo. Vloga psihologa je ključnega pomena pri sami izvedbi programa, kjer lahko z organizacijo sodeluje tudi kot zunanji izvajalec.

Kot primarno področje bi izpostavila psihološko podporo. Odpuščeni zaposleni gredo skozi obdobje velikih sprememb, saj poleg rednega prihodka izgubijo tudi svojo rutino, strukturo dneva, socialne stike in del identitete, kar pogosto povzroča poslabšanje duševnega zdravja (Paul in Batinic, 2010). Psiholog ima večšine psihološkega svetovanja, npr. aktivno poslušanje, ki pripomorejo k ustrezni komunikaciji z odpuščenim zaposlenim. Psiholog lahko deluje tudi na področju kariernega svetovanja, zlasti pri psihološkem testiranju. Nenazadnje lahko izvaja tudi ostale aktivnosti znotraj programa, predvsem na področju iskanja nove zaposlitve, npr. vodenje delavnic pisanja življenjepisa in motivacijskega pisma, simulacija zaposlitvenega razgovora.

Glede na to, da je odpustitveni pogovor neprijeten dogodek za obe strani, je vloga psihologa tudi opolnomočenje in podpora izvajalcem odpustitvenega pogovora. V obliki usposabljanj lahko psiholog vodje pripravi na izvedbo pogovora, tj. kako sporočiti negativno novico, kako se ustrezno odzvati na različne možne reakcije odpuščenih in preostalih zaposlenih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Rezultati raziskovalnih študij kažejo, da so programi prezaposlovanja koristni za odpuščene zaposlene in za njihovo nekdanjo organizacijo. Vendar pa je učinkovitost programov odvisna od same organizacije in tudi izvajalcev, ki jih je v zadnjih letih na voljo vedno več. Ključno je, da organizacija razume pomen prezaposlovanja in ne izbere osnovnega, najcenejšega programa, ki se osredotoča le na pridobitev nove zaposlitve. Dejstvo, da je izguba zaposlitve stresna in lahko posamezniku povzroči finančne,

psihološke in socialne težave, pomeni, da mora program prezaposlovanja zagotavljati podporo na vsakem od teh področij (Broderick, 1996).

Prezaposlovanje lahko predstavlja velik strošek za organizacijo, zlasti če je ravno zaradi finančnih težav prišlo do množičnega odpuščanja. Navadno se za to metodo odločajo večje organizacije, medtem ko manjše na splošno nimajo dovolj finančnih sredstev za izvedbo (DeGroot, 1994). Posledično je doprinos programov prezaposlovanja težje dojemljiv vodstvu organizacije, saj učinkovitost programov ni neposredno merljiva in se posledice, zlasti na ekonomskem področju, odražajo s časovnim zamikom (Stacho in Stachová, 2015).

Prezaposlovanje se navadno izvaja skupinsko, predvsem v primeru množičnega odpuščanja. Raziskave si na tem področju niso enotne. Kot prednost skupinskega programa se izpostavlja, da imajo posamezniki več socialne podpore, ohranjajo višjo samopodobo in poročajo o manj znanih depresije, saj vedo, da niso edini, ki so izgubili zaposlitev (Feldman in Leana, 1994). Po drugi strani pa študije (Martin in Lekan, 2008) kažejo, da bi se bilo bolj smiselno prilagoditi individualnim potrebam vsakega odpuščenega zaposlenega. Čeprav vsi posamezniki doživljajo izgubo zaposlitve kot stresen, negativen dogodek v življenju, obstajajo velike individualne razlike v dojetanju in spoprijemanju s posledicami. Torej bi bilo učinkoviteje za posameznike izvesti različne intervencije, odvisno od njihovega čustvenega stanja, socialno-ekonomskega statusa idr. Pri individualnih programih posamezniki tudi nimajo občutka, da so le ena od številok v skupini (Gribble in Miller, 2009).

LITERATURA

- Alewell, D. in Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities: A theoretical and empirical investigation. *Personnel Review*, 42(4), 466–487. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2011-0137>
- Aquilanti, T. M. in Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177–191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Broderick, R. F. (ur.). (1996). *Issues in civilian outplacement strategies: Proceedings of a workshop*. National Academies Press.
- Butterfield, L. D. in Borgen, W. A. (2005). Outplacement counseling from the client's perspective. *The Career Development Quarterly*, 53(4), 306–316. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2005.tb00661.x>

- DeGroot, D. R. (1994). A look at German outplacement and career management. *International Journal of Career Management*, 6(5), 11–17. <https://doi.org/10.1108/09556219410072315>
- Feldman, D. C. in Leana, C. R. (1994). Better practices in managing layoffs. *Human Resource Management*, 33(2), 239–260. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330206>
- Gribble, L. in Miller, P. (2009). Employees in outplacement services: Do they really get the help that is needed? *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18–28. <https://doi.org/10.1177/103841620901800304>
- INVEL, Inkubator za razvoj podjetništva. (b.d.). *SPIN-KRVS 2019–2022*. <https://invel.si/post-802/spin/#projekt-spin/1/>
- Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS. (b.d.). *Vključevanje oseb, ki so pred izgubo zaposlitve, v ukrepe na trgu dela (SPIN)*. <https://www.srips-rs.si/razvoj-kadrov/vkljucevanje-oseb-ki-so-pred-izgubo-zaposlitve-v-ukrepe-na-trgu-dela-spin>
- Martin, H. J. in Lekan, D. F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425–439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>
- Marzucco, L. in Hansez, I. (2016). Outplacement adequacy and benefits: The mediating role of overall justice. *Journal of Employment Counseling*, 53(3), 130–143. <https://doi.org/10.1002/joec.12034>
- Paul, K. I. in Batinic, B. (2010). The need for work: Jahoda's latent functions of employment in a representative sample of the German population. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 45–64. <https://doi.org/10.1002/job.622>
- Pickman, A. J. (ur.). (2013). *The complete guide to outplacement counseling*. Routledge.
- Stacho, Z. in Stachová, K. (2015). Outplacement as part of human resource management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19–26. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)
- Stareček, A., Gyurák Babelová, Z. in Cagaňová, D. (2019). Generation groups and outplacement programs in Slovak industrial enterprises. *Trendy V Podnikání*, 9(1), 34–43. https://doi.org/10.24132/jbt.2019.9.1.34_43
- van den Bergen, W. (2013). *Displaced workers and the effects of outplacement and severance pay* [Doktorska disertacija]. Universiteit van Amsterdam, Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
- Waraich, S. B. (2012). Outplacement revisited. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 160–171. <http://www.jstor.org/stable/23509774>

OUTPLACEMENT

Outplacement is a special form of career counselling designed to help redundant employees find a new job and new employer, and is usually organized and funded by their former employer. The main aim of the method is to help individuals to deal with job loss and to empower them to re-enter the labour market. Outplacement activities are not only directed at those who have to leave their employer, but also at those who remain in the organization after downsizing. The implementation of an outplacement program includes four steps: planning the program, preparing a communication plan, implementing the program, and evaluation. An outplacement program usually contains a set of different activities. Most common are training for writing applications and self-presentation in the recruiting process, psychological counselling, workshops, foreign language courses, financial and legal counselling. The results of research show that outplacement programs have benefits for both redundant employees and their former organization. However, the effectiveness of such programs depends on the selected activities and the organization. It is also important to know and understand the target population and create a program directly for them. Psychologists can take different roles in the outplacement method. They can work as the initiator and organiser of the program. They can also take part in the implementation, especially in psychological and career counselling.

Tia Mavrič in Eva Boštjančič

RABA HUMORJA PRI E-IZOBRAŽEVANJU

»Organizacije, ki bodo želele uporabiti to metodo, se bodo srečale predvsem z izzivom, kako uporabljati humor in kakšen humor izbrati, da bo dosegel ciljno populacijo. Humor se namreč spreminja iz generacije v generacijo, zato bo za organizacije, ki imajo raznolike time, izbira humorja zahtevna naloga. Ključna je torej personalizacija programov in individualnih poti vsakega izobraževanja posebej.«

Cilj organizacije, ki vpelje program e-izobraževanja, je, da so zaposleni vanj aktivno vključeni, ohranjajo zanimanje in motivacijo, se naučijo novih znanj ter jih v praksi tudi uporabijo. Humor je ena od tehnik, kako približati vsebine zaposlenim ter pri tem ohranjati njihovo pozornost in motivacijo. To je danes velik izziv, ko organizacije za pozornost zaposlenih tekmujejo z različnimi aplikacijami, spletnimi stranmi in širokim naborom izobraževalnih vsebin.

E-izobraževanje je z vsemi možnostmi in prilagoditvami trenutno zelo učinkovita in v praksi razširjena metoda za razvoj zaposlenih, ki omogoča tudi, da v izobraževanje na enostaven način vključimo humor. Zakaj pa bi sploh vključili humor? Če dobro pomislimo, nam je vsem znano, da si dolgočasnih dni ne zapomnimo najbolje, čim pa se v našem dnevu zgodi nekaj, kar nam čustveno obarva dan, dneva ne bomo kar tako pozabili. Lahko je to zelo stresna situacija, sporočilo z zelo dobro novico, prvi zmenek ali pa nepričakovan trenutek, zaradi katerega smo se iz srca nasmejali. Na naš spomin namreč vplivajo nevrotransmiterji in ker zaposlenih verjetno ne želite postaviti v zelo stresno situacijo, je smeh ena od boljših rešitev, kako aktivirati nevrotransmiterje, ki

vplivajo na pomnjenje in učenje (Romero, 2016). Ko se smejimo, naše telo kortizol (stresni hormon) zamenja z dopaminom, oksitocinom in endorfini. Dopamin pozitivno vpliva na učenje, motivacijo in pozornost, oksitocin vpliva na empatijo in ustvarja občutek povezanosti, endorfin pa med drugim tudi zmanjšuje občutek tesnobe, izboljša razpoloženje in daje občutek varnosti. Že trenutek smeha tako zaposlenim omogoča bolj jasno razmišljanje, izboljša ustvarjalno mišljenje in pomnjenje ter povezuje tim (Berezin in Liss, 2021). Vloga humorja na delovnem mestu kot tudi specifično v izobraževanju je jasna, povzamemo pa jo lahko z oksimoronom: »*Humor v organizacijah je resna stvar*«.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) je humor definiran kot sposobnost za duhovito, šaljivo prikazovanje česa. Včasih je bil humor nasploh družbeno nezaželen, označili so ga kot »odstopanje od družbenih norm«, pomenil pa je čudnost in ekscentričnost ter bil pripisan nenavadnim osebam (Wickberg, 1988, v Počivalšek, 2015). V 20. stoletju pa je beseda humor postala nadpomenka za vse stvari, povezane s smehom. Danes pa humor ni le sprejemljiv, ampak aktivno spodbujan v vseh družbenih okoljih (Počivalšek, 2015).

Humor v kontekstu delovnega okolja je raziskoval že Bradney (Thomas in Al-Maskati, 1997) leta 1952, ko je opazoval razlike v rabi humorja med zaposlenimi v različnih trgovinah in ugotovil, da humor lahko služi kot sredstvo, s katerim zaposleni razbijejo rutino in ublažijo resnost težav na delovnem mestu. Poznejše raziskave so se osredotočale na rabo humorja v organizacijah kot enega od uspešnih načinov socialno sprejemljivega soočanja z nadrejenimi (Taylor in Bain, 2003). V zadnjem desetletju pa se raziskovalci predvsem osredotočajo na pomen rabe humorja na delovnem mestu, z namenom doseganja različnih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev organizacije, zmanjševanja stresa, ustvarjanja pozitivnega okolja in tudi v procesu organizacijskega uglaševanja.

Pedagoški delavci pri izobraževanju elemente humorja uporabljajo že dlje časa, saj so raziskovalci ugotovili, da z vključitvijo humorja v izobraževanje izboljšamo vzdušje, ustvarimo pozitivno učno okolje,

spodbujamo interakcijo in zmanjšujemo pritisk na učence (Conkell idr., 1999). Zaradi uspešnega vključevanja humorja v pedagoške ustanove se je humor kot metoda poučevanja razširil tudi v poučevanje odraslih in pozneje v delovne organizacije.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Humor ima v organizacijskem kontekstu pet različnih funkcij (Kahn, 1989): spoprijemanje s stresnimi situacijami, komuniciranje, izražanje sovražnosti, pogled na situacijo z druge perspektive in soustvarjanje skupinske identitete. Na splošno humor omogoča posameznikom, da **spreminjajo psihološko distanco**. Ko se skupina sreča z zunanjo grožnjo, se s pomočjo humorja člani skupine zblížajo, sočasno pa se skupaj oddaljijo od zaznane grožnje. Izvirnost humorja pa zaposlenim v organizaciji omogoča, da se na različne načine spopadajo z dvoumnostjo, nepredvidljivimi situacijami in stresom.

Užitek in zabava imata pomembno vlogo v učenju odraslih; ko opisujejo svoje **učne izkušnje**, namreč pogosto govorijo o novih, zanimivih stvareh, ki so se jih naučili, in o tem, ali so pri učenju uživali (Lightfoot in Brady, 2005). Zaradi takšnih ugotovitev avtorji priporočajo, da se pri izobraževanju zaposlenih nameni pozornost tudi ustvarjanju zabavnih in zanimivih vsebin (Bowman in Kearns, 2007; Davis, 2001). V eni od raziskav je npr. več kot polovica udeležencev trdila, da je zabava vplivala na njihovo učenje (Lucardie, 2014). Če so se zabavali in ob učenju uživali, so vzdrževali pozornost in se niso dolgočasili. Udeleženci so poročali tudi o tem, da raje poskusijo nove stvari, če so le-te zabavne ali pa razložene/predane na zabaven in zanimiv način. Poleg tega so udeleženci dejali, da so se lažje zbrali, si stvari bolje zapomnili in bili za učenje bolj motivirani.

Vendar pa je dobro, da se v programih izobraževanja zaposlenih humor uporablja **strateško**, saj lahko služi kot »varovalka« ob spopadanju s stresnimi situacijami, omogoča razbremenitev, zmanjšuje dolgočasje in anksioznost ter spodbuja pozitivne spremembe (Thomas in Al-Maskati, 1997). Pomaga tudi pri oblikovanju skupinske identitete, kar pozitivno vpliva na medosebne odnose. Humor pripomore k ustvarjanju sproščenega vzdušja, pomaga pri pridobivanju in ohranjanju

pozornosti, izboljšša pomnjenje, spodbuja konstruktiven odnos do napak ter ustvarjalnost in kritično mišljenje (Azizinezhad in Hashemi, 2011). Za učinkovito e-izobraževanje naj tako gradivo poleg praktičnih primerov vsebuje tudi humor (Geder, 2001).

Učinke rabe humorja pri izobraževanju lahko razvrstimo v tri kategorije – psihološke koristi za zaposlene, družbene koristi (za organizacije) in kognitivne koristi (tabela 1). Povzeli smo jih po Lei idr. (2010) ter prilagodili za kontekst izobraževanja zaposlenih.

Tabela 1. *Učinki rabe humorja pri izobraževanju*

Psihološke koristi humorja za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljšuje duševno in fizično zdravje • Sprošča endorfine (lajšanje bolečine) • Ublaži napetost in strah • Blaži tesnobo in depresijo • Izboljšuje samopodobo in počutje • Dviguje samozavest • Zmanjšuje izgorelost
Družbene koristi humorja za organizacijo	<ul style="list-style-type: none"> • Ustvarja pozitivno učno klimo • Spodbuja komunikacijo (t. i. ledolomilec) • Zmanjšuje strah in napetost • Spodbuja zaupanje • Izboljšuje moralo in zadovoljstvo zaposlenih • Povečuje skupinsko povezanost
Kognitivne (izobraževalne) koristi humorja	<ul style="list-style-type: none"> • Povečuje motivacijo in zavzetost • Izboljša pozornost in pomnjenje • Pomaga pri reševanju problemov • Spodbuja ustvarjalnost in kritično mišljenje • Spodbuja prevzemanje tveganja • Izboljšuje samopodobo zaposlenih • Izboljšuje odnos zaposlenih do dolgočasnih tem

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Humor v e-izobraževanju uporabimo, ko želimo ustvariti pozitivno učno okolje, za izboljšanje pozornosti in zanimanja zaposlenih ter ko želimo povečati učno zavzetost zaposlenih. Poleg tega z rabo humorja na delovnem mestu izboljšamo pomnjenje, zmanjšujemo izgorelost, zvišamo skupinsko povezanost, delovno zadovoljstvo in produktivnost ter zmanjšujemo stres (Henderson, 2015).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Udeleženci so vsi zaposleni, ki so zaradi lastnih želja ali pričakovanj organizacije vključeni v program e-izobraževanja. Pomembno pa je dodati, da morajo imeti vsi zaposleni ustrezno opremo za dostop do e-izobraževanja (npr. računalnik z dostopom do interneta), vsaj osnovno računalniško znanje in da je humor v e-izobraževanju ustrezno prilagojen udeležencem izobraževanja.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Analiza ciljne populacije in kulture v organizaciji: Pred izbiro metode je treba analizirati ciljno populacijo (zaposlene), saj gre lahko za posameznike z različnimi izkušnjami (tako profesionalnimi kot osebnimi), preferencami in predvsem z različnim smislom za humor. Pred začetkom si odgovorite na naslednja vprašanja: Ali kultura in klima v podjetju podpirata učenje in rabo humorja? Ali na delovnem mestu uporabljate humor, je zaželen? Ali imate raznolik tim, z zelo različnimi okusi in željami? Pogovorite se z zaposlenimi o tem, kakšen humor jim je všeč in česa ne marajo. Razmislite tudi, ali so v vašem timu posamezniki, za katere določena vrsta humorja ne bi bila primerna. Na podlagi zbranih informacij se odločite o ustreznosti metode (Pappas, 2021b).

Razmislek o zavzetosti in vključenosti zaposlenih: Zavzetost zaposlenih naj bo vaš glavni cilj pri vpeljavi programa e-izobraževanja. Zaposleni se ne bodo nič naučili, če pri tem ne bodo zavzeti in vključeni. Razmislite,

kaj motivira vaše zaposlene, kako so se v preteklosti odzvali na humor in kakšna so njihova stališča do izobraževanja. E-izobraževanje naj bo zastavljeno tako, da bo zanimivo, zabavno in relevantno. Če boste pri tem uspešni, bodo zaposleni z zadovoljstvom sodelovali.

Kako doseči vključenost in zavzetost zaposlenih?

- **Izberite ustrezne teme:** Izbira relevantnih in koristnih tem ima velik vpliv na potek vpeljave e-izobraževanja in na samo zadrževanje zaposlenih v programu. Vključite lahko teme, ki pokrivajo trde veščine (npr. uporaba novih programov/orodij) in teme, ki pokrivajo mehke veščine (npr. vodenje, sodelovanje, kreativnost). Obe skupini veščin sta pomembni, izbira pa je odvisna ne le od potreb organizacije, ampak tudi od potreb in želja zaposlenih. Pri tem ne podcenjujte vrednosti mehkih veščin in vpliva tovrstnih vsebin na uspešnost tima.
- **Izberite ustrezne tipe vsebin:** Razmislite, kakšen tip vsebine bo za vašo organizacijo ali specifičen tim najbolj ustrezen. Možnosti je veliko (npr. članki, blogi, infografike, videoposnetki), predlagamo pa, da v program e-izobraževanja vključite videoposnetke, saj lahko na tak način temo predstavite na zabaven ter predvsem kratek in jedrnat način.
- **Naj bo enostavno:** Razmislite, na kakšne načine bi zaposlenim olajšali vključitev v program e-izobraževanja. Ne pozabite, da morajo imeti zaposleni ob svojih delovnih nalogah tudi dovolj časa za dodatno učenje, za uspešen zaključek izobraževanja pa naj bodo ustrezno nagrajeni.

Načrtovanje enostavnega dostopa do vsebin: Zaposleni morajo do programa dostopati na enostaven način, program pa naj bo zasnovan tako, da lahko vi in zaposleni sledite napredku. Bolj kot bo program prilagojen posamezniku, boljši bodo rezultati. E-izobraževanje omogoča, da je učenje nenehno, enostavno in dostopno vsem, ne glede na kraj opravljanja dela (Video Arts, 2021). Najlažje je, tako za organizacijo kot za zaposlenega, da izberete eno od možnih platform e-izobraževanja:

- LMS (angl. *Learning Management System*): LMS je sistem, s katerim zaposleni dobijo izkušnjo »od zgoraj navzdol«. Posamezne module upravlja skrbnik (administrator), ki lahko ustvarja jasne, neposredne učne poti. Zaposleni se vpišejo v sistem, dostopajo do vsebin in sledijo svojemu napredku.
- LXP (angl. *Learning Experience Platform*): LXP se od LMS razlikuje predvsem po tem, da opolnomoči zaposlenega. Platforma LXP omogoča zaposlenim, da soustvarjajo svojo učno pot in si ustvarijo lasten seznam tečajev iz širokega nabora vsebin. Poleg tega je LXP bolj enostaven za uporabo in omogoča zaposlenim več aktivnega vključevanja (komentiranje vsebin, dodajanje vsebin, deljenje mnenj in nasvetov z ostalimi). Nekatere platforme LXP imajo tudi možnost igrifikacije – zbiranje nagrad, časovna omejitve, prikaz lestvice rezultatov ipd. (glej tudi poglavji Igrifikacija pri razvoju zaposlenih in Igrifikacija pri izobraževanju zaposlenih).

Med platformama LMS in LXP obstajajo tehnične razlike, a največja razlika je predvsem v strategiji. Če uporabljate LXP z manj strukture za zaposlenega (soustvarjanje učne poti), lahko s tem ustvarite boljšo učno izkušnjo za zaposlenega, kot če bi uporabili LMS z omejenim naborom vsebin ali z manj možnostmi soustvarjanja in igrifikacije.

Priprava ali izbira vsebin: še pomembnejša od izbire platforme je vsebina e-izobraževanja. Četudi boste omogočili veliko sodelovanja in učno pot prilagodili posameznemu zaposlenemu, bodo ti prenehali z učenjem, če bo vaša vsebina dolgočasna, neuporabna in njim nepomembna. Večina platform za e-izobraževanje že vsebuje vsebine, kar ni nujno slabo, saj so te vsebine široko uporabne. Pomembno pa je, da med temi izberete prave vsebine in redno dodajate nove (Video Arts, 2021). To lahko naredite na tri načine:

- **Ustvarite jih sami:** Posnamete lahko spletne seminarje (webinarje) in tečaje ali pripravite vsebine na kakršenkoli drug način (npr. članki). Posnetke lahko uredite in montirate precej enostavno, če imate osnovno znanje obdelave posnetkov in grafičnega oblikovanja ter jih urejene naložite v knjižnico e-vsebin. Imejte pa v mislih, da je težko redno ustvarjati vsebine, saj na dolgi rok to vzame veliko

časa, truda in navsezadnje tudi denarja (oprema, statisti/igralci, ure zaposlenih ...). Najtežje pri vsem pa je ustvarjanje vsebine s humorjem. Ta, ki ustvarja vsebine, ima lahko specifičen smisel za humor, ki ni ustrezen za organizacijo, morda se ne spozna na različne vrste humorja ali pa ne pozna/ne razume humorja mlajših generacij. Ideje iščite raje v timu (»več glav več ve«), glede vrste humorja pa se pogovorite z zaposlenimi.

- **Kupite že pripravljene vsebine:** Na trgu je veliko ponudnikov vsebin e-izobraževanja. Če vsebine kupite, s tem prihranite veliko časa, dobili pa boste kakovostno in dobro premišljeno vsebino, ki so jo ustvarili strokovnjaki. Na voljo je veliko ponudnikov, zato je pomembno, da izberete pravega za vašo organizacijo – najbolj znan ponudnik na trgu ni nujno najbolj ustrezen za vašo organizacijo. Temeljito raziščite možnosti in izberite ponudnika, ki ima nabor vsebin, ki se ujema z vašimi željami in cilji, ter prikazuje vsebine na način, ki bi ustrezal vašim zaposlenim.
- **Naročite vsebine po meri:** Če želite visokokakovostno vsebino, ki obravnava določene teme na način, ki je edinstven za vašo blagovno znamko, vam jo lahko zagotovi produkcijski studio. V sodelovanju s strokovnjaki za učenje lahko razvijete poljubno število prilagojenih e-vsebin.

Grajenje strukture e-izobraževanja in kulture učenja: Skrivnost ustvarjanja resnično zanimivega programa učenja in razvoja je v tem, da ustvarite kulturo učenja v celotni organizaciji. **Kultura učenja** brez težav vključuje učenje v vsakdanje življenje. Učenju daje prednost in ga spodbuja, tako da je vključevanje zaposlenih v programe e-izobraževanja pričakovano in nagrajeno. Temelj kulture učenja je odnos, ki ga imajo do učenja vodje delovnih organizacij in zaposleni. Cilj je ustvariti sistem, v katerem je učenje cenjeno in se z njim proaktivno ukvarjamo. To bo koristilo ne le razvoju posameznikov, ampak tudi razvoju organizacije kot celote (Video Arts, 2021). Kako ustvariti kulturo učenja?

1. **Zagotovite čas za učenje:** Če en dan na mesec ali nekaj ur na teden zaposlenim omogočite učenje (seveda v času delovnika), jim s tem pokažete, da je učenje v organizaciji vrednota. Zavedanje, da

je učenje v organizaciji visoko na lestvici prioritet, spodbudi zaposlene, da z učenjem začnejo in v njem vztrajajo. Če pa bo vsebina kakovostna in privlačna, si bodo zaposleni tudi vzeli čas, da se seznanijo z novimi vsebinami.

2. **Nagradite uspeh:** S pohvalami, namenjenimi ljudem, ki zaključijo tečaje, ustvarite družbene spodbude za sodelovanje in izboljšate učinkovitost svojega programa. To lahko storite osebno ali z uporabo lestvic in drugih sistemov nagrajevanja, vključenih v program LXP.
3. **Strukturirane poti:** Čeprav je pomembno, da lahko uporabniki ustvarjajo svojo učno pot, morate zagotoviti tudi strukturirane poti, ki zagotavljajo učenje veččin, pomembnih za določena delovna mesta. To pomaga ustvariti cilje in zagotavlja jasne izhodiščne točke za zaposlene, ki z učenjem šele začnjenajo, ali pomaga tistim s slabšimi metaspoznavnimi sposobnostmi, ki težje načrtujejo in usmerjajo svoje izobraževanje.

Analiza in prilagoditve programa e-izobraževanja: Učenje in razvoj zaposlenih sta procesa, ki se ne končata in se stalno izpopolnjujeta. To velja tako za zaposlene, ki se učijo in izpopolnjujejo skozi vse življenje, kot za program e-izobraževanja. Za uspeh je treba spremljati rezultate ter program po potrebi prilagajati in izpopolnjevati. Pri tem je treba izbrati prave kazalnike uspeha. Glavni kazalnik uspeha naj bo stopnja vključenosti in zavzetosti zaposlenih, ki jo lahko izračunate na podlagi:

- skupnega števila uporabnikov programa e-izobraževanja;
- deleža zaposlenih, ki so zaključili:
 - posamezni tečaj/modul,
 - celoten program,
 - več kot en tečaj,
 - več kot le obvezne tečaje;
- deleža aktivnih uporabnikov (uporabniki, ki niso le vpisani v program, ampak ga tudi redno uporabljajo in napredujejo).

Prav tako si morate prizadevati za zbiranje informacij o drugih kazalnikih uspeha, kot so odziv zaposlenih na uporabo humorja, uporaba naučenega, zadrževanje zaposlenih v organizacijah, pritožbe zaposlenih,

splošno mnenje zaposlenih o programu, vpliv izobraževanja na uspešnost zaposlenih in podobno.

Zgoraj zapisanemu dodajava še nekaj nasvetov za uvajanje humorja v e-izobraževanje (Pappas, 2021b):

- Pazite na količino humorja. Pri rabi humorja pazite na to, da bo v ospredju vsebina in ne humor, s premalo humorja pa namen ne bo dosežen, saj ga zaposleni ne bodo niti zaznali.
- Naj bo vsebina vedra in motivacijska.
- Kje uporabite humor, je enako pomembno, kot kako ga uporabite.
- Uporabite mikro-učenje.
- Uporabite video vsebine.

PRIMER UPORABE METODE

Ker humor le stežka opišemo ter pri tem ohranimo njegovo humornost, si lahko primer rabe humorja pri izobraževanju zaposlenih o varnosti pri delu ogledate na naslednji hiperpovezavi: <https://www.youtube.com/watch?v=EfgZNMAOAIU>

Še več primerov rabe (izseki različnih videoposnetkov) si lahko ogledate na spletni strani podjetja iz tujine, ki ustvarja video vsebine z različnimi tematikami za razvoj zaposlenih, pri tem pa uporablja humor. Videoposnetki so dostopni na naslednji hiperpovezavi: <https://www.youtube.com/user/VideoArtsGroup>

VLOGA PSIHOLOGA

Najpomembnejša naloga psihologa pri uvajanju humorja v e-izobraževanje je, da oceni, ali je metoda sploh primerna za določeno organizacijo. Pomembno je, da pri tem pomisli na to, kako se zaposleni odzivajo na izobraževanje, kakšen humor jim je všeč, kakšno je njihovo splošno stališče do humorja in ali so pri tem opazne razlike med različnimi timi. Možno je namreč, da bi bila znotraj organizacije ta metoda ustrezna za en tim, za drugega pa zaradi specifičnih značilnosti ne bi bila ustrezna (npr. bi jo zaznali kot neresno).

Po tem lahko psiholog sodeluje pri izdelavi programa e-izobraževanja (izbira in priprava vsebin) ali pa pri izbiri ponudnika vsebin. Treba je izbrati vsebine, ki so primerne in čim bolj prilagojene za določeno organizacijo. Ključno pri uporabi metode je, da psiholog nenehno skrbi za ustrezno rabo humorja. Pri izdelavi vsebin ali izbiri ponudnika naj bo pozoren na to, ali je humor primeren – da ni žaljiv, ne obravnava ali izloča posameznih skupin ljudi ... Ustreznost humorja zajema tudi pregled količine uporabljenega humorja in odločanje o tem, ali obstajajo vsebine, kjer humorja raje ne bi uporabljali.

Vloga psihologa je tudi sodelovanje pri uvajanju, vodenju, spremljanju, analiziranju in prilagajanju e-izobraževanja zaposlenih. Pri tem ima psiholog specifična znanja in kompetence za organizacijo, izvedbo fokusnih skupin, izdelavo vprašalnikov, statistično obdelavo podatkov in podajanje predlogov za izboljšavo e-izobraževanja.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Vedno je treba temeljito razmisliti o tem, kakšen humor je sploh primeren za organizacijo, za določen tim znotraj organizacije in ali lahko humor uporabimo pri vseh temah. Vrst humorja je veliko, izziv pa lahko predstavlja izbrati vrsto humorja, ki bo dosegla namen pri vseh zaposlenih (Pappas, 2021a). Izziv je pri tem še toliko večji, saj humor vselej zaznavamo skozi lastno izkušnjo, naš smisel za humor pa morda ni ustrezen za vse zaposlene. Tudi pri tem je tako smiselno v načrtovanje in izbiro vključiti več oseb.

Poleg tega je ključno sprejeti odločitev o tem, kakšna bo količina humorja v posameznih vsebinah. Če se na tem koraku odločimo napačno, bo zaradi premalo ali preveč humorja e-izobraževanje manj učinkovito (Pappas, 2021a). Uspešnost rabe pa je odvisna tudi od kulture in klime v organizaciji. Če v organizaciji ni kulture učenja, če je klima nesproščena, če se humor nasploh na delovnem mestu ne uporablja, potem je lahko uporaba metode neprimerna. Za takšne organizacije priporočava, da pred uvedbo te metode začnejo humor uporabljati že v interni komunikaciji, šele pozneje pa tudi pri izobraževanju.

L I T E R A T U R A

- Azizinezhad, M. in Hashemi, M. (2011). Humour: A pedagogical tool for language learners. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2093–2098. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.407>
- Berezin, G. in Liss, M. (2021). *The neuroscience of laughter, and how to inspire more of it at work*. NeuroLeadership Institute. <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/neuroscience-laughter-at-work/>
- Bowman, K. in Kearns, P. (2007). E-learning for the mature age worker: Case studies Australian Flexible Learning Framework. DEST.
- Conkell, C., Imwold, C. in Ratliffe, T. (1999). The effects of humor on communicating fitness concepts to high school students. *Physical Educator*, 56(1), 1–5.
- Davis, A. (2001). *The impact of aging on education*. Adult Learning and Development Continuing Education Division. University of Manitoba.
- Geder, M. (2001). Uvajanje e-izobraževanja v podjetjih. *Andragoška spoznanja*, 7(4), 67–70.
- Henderson, S. (2015). *Laughter and learning: Humor boosts retention*. Edutopia. <https://www.edutopia.org/blog/laughter-learning-humor-boosts-retention-sarah-henderson>
- How to create a learning and development strategy [updated for 2022]*. (2021). Video Arts. <https://www.videoarts.com/news/learning-and-development-strategy/>
- Kahn, W. (1989). Toward a sense of organisational humour: Implications for organisational diagnosis and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(1), 45–63. <https://doi.org/10.1177/0021886389251004>
- Lei, S., Cohen, J. in Russier, K. (2010). Humor on learning in the college classroom: Evaluating benefits and drawback from instructors' perspectives. *Journal of Instructional Psychology*, 37(4), 326–331.
- Lightfoot, K. in Brady, E. M. (2005). Transformations through teaching and learning: The story of Maine's Osher Lifelong Learning Institute. *Journal of Transformative Education*, 3(3), 221–235. <https://doi.org/10.1177/1541344605276667>
- Lucardie, D. (2014). The impact of fun and enjoyment on adult's learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 142, 439–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.696>
- Pappas, C. (2021a). *9 hurdles to using humor in eLearning*. ELearning Industry. <https://elearningindustry.com/hurdles-using-humor-elearning>
- Pappas, C. (2021b). Top 5 tips to effectively use humor in eLearning. ELearning Industry. <https://elearningindustry.com/top-5-tips-effectively-use-humor-in-elearning>
- Počivalšek, N. (2015). *Humor pri pouku z vidika učiteljev, učencev in dijakov* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta.

- Romero, D. (2016). *Improve training effectiveness with humor: Our funny theory*. Unboxed Training & Technology. <https://www.unboxedtechnology.com/blog/our-funny-theory/>
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014). DZS.
- Taylor, P. in Bain, P. (2003). Subterranean worksick blues: Humour as subversion in two call centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487–1509. <https://doi.org/10.1177/0170840603249008>
- Thomas, A. B. in Al-Maskati, H. (1997). I suppose you think that's funny! The role of humour in corporate learning events. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 519–538.

USING HUMOR IN E-LEARNING

When an organization introduces an e-learning program the goal is to actively involve employees, maintain their interest and motivation, help them learn new skills and apply them in practice. Humour is one of the techniques for bringing employees closer to the learning content while maintaining their attention and motivation, which can be very difficult when organizations compete with various applications, websites and a wide range of educational content. E-learning is an extended method for employee development, allowing us to include humour in education quickly. But why include humour? Because it makes us laugh, and when we laugh, our body replaces cortisol (a stress hormone) with dopamine, oxytocin and endorphins. Dopamine has a positive effect on learning, motivation and attention. Oxytocin can increase empathy and a sense of connection, as well as reduce anxiety and give a greater feeling of security. As such, using humour in e-learning enables employee to think better, enhances their creative thinking and memory, and works to create stronger connections among team members.

Aleksandra Butkovec Erjavec

SCAMPER – TEHNIKA ZA GENERIRANJE IDEJ

»Tehnika SCAMPER je izčrpna, pravzaprav vsebuje sedem mini preprostih tehnik. Uporabna je za generiranje številnih idej in za krepitev ustvarjalnega potenciala oseb, ki jo uporabljajo. V tem se razlikuje od drugih tehnik ustvarjalnosti, ki običajno ponujajo en sam predlog za razširitev ustvarjalnega mišljenja. Če uporabljamo SCAMPER in izčrpamo ideje pri eni črki, se zlahka premaknemo na naslednjo, kar poveča potencial za generiranje idej.«

V prejšnjem desetletju je ustvarjalnost v delovnem okolju postajala vse pomembnejša. Vodje so zato poskušali na različne načine združiti znanje, motivacijo in spretnosti ustvarjalnega, da bi pri zaposlenih dosegli čim višjo ustvarjalnost (Gomes Lopes, 2017). Danes v delovnih organizacijah razporejajo sredstva ter namenjajo čas in denar za ustvarjanje novih idej. Poskušajo uravnotežiti motivacijske spodbude, delovno okolje in prakse upravljanja kadrov, da bi povečali učinkovitost pri inovacijah (Gomes Lopes, 2017). Ena od tehnik generiranja idej je SCAMPER (Osborn, 1963, v Tsai, 2019), ki jo je razvil Eberle (1972), da bi povečali zanimanje za zaznavne in ustvarjalne zmožnosti otrok. Danes se tehnika lahko uporablja pri reševanju problemov, pri razvoju izdelkov, preoblikovanju literarnih izdelkov na način, da so bolj zanimivi za bralce ipd. (Jesson, 2012).

Po vsem svetu je bilo razvitih več kot 300 tehnik ustvarjanja idej (Hong idr., 2005). Nekatere med njimi so bolj priljubljene, druge manj in SCAMPER je med slednjimi. V Tajvanu je bil sicer na seznamu 10 najpogostejše uporabljenih tehnik za generiranje idej, vendar ga uporablja le 1,43 % udeležencev (tehničnih svetovalcev) (Hong idr., 2005). V slovenski

raziskavi (Levačič, 2016) velika večina udeležencev (managerji in strokovni sodelavci) tehnike SCAMPER ni poznala ali je ni nikoli uporabila. Majhen odstotek udeležencev je poročal, da tehniko uporablja na mesečni (1,2 %) ali tedenski (2,3 %) ravni.

Tehnika SCAMPER se lahko uporablja individualno ali v skupini; nje-
no ime predstavlja akronim za nabor dejanj, ki jih je treba uporabiti za
miselni problem: S – nadomesti (*substitute*), C – združi (*combine*), A – pri-
lagodi (*adjust*), M – spremeni/povečaj/zmanjšaj (*modify/magnify/minimize*),
P – uporabi za druge namene (*put to other uses*), E – izloči (*eliminate*) in
R – obrni/preuredi (*reverse/rearrange*) (Vernon idr., 2016). Ta dejanja naj
bi pomagala spodbuditi pretok novih idej. Vprašanja, ki so del navodil in
so opisana v poglavju o uporabnosti metode skozi znanstvene raziskave,
služijo kot sprožilci za nove ideje, namigi oz. navodila pa se lahko upora-
bljajo v poljubnem vrstnem redu, točno določenem zaporedju ali v kombi-
naciji. A pri enem problemu niti ni treba uporabiti vseh korakov (Ver-
non idr., 2016). Tehnika na ta način spodbuja prožen pristop, ki vključuje
iskanje in raziskovanje novih smeri, vključno s spremembo perspektive.
Tehnika je enostavna za uporabo, saj ne temelji na logičnem pristopu,
ampak je intuitivna (Vernon idr., 2016). Tehnika SCAMPER omogoča ge-
neriranje novih, ustvarjalnih (Moreno idr., 2014) in koristnih idej (Chul-
vi idr., 2012), v primerjavi z možgansko nevihto pa privede tudi do bolj
uporabnih idej (Lopez-Mesa idr., 2009).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Različni raziskovalci (npr. Burke, 1994; Ozyaprak, 2016; Rule idr., 2009; Sirhajwan, 2016) navajajo različne avtorje in letnice nastanka tehnike SCAMPER. Kot avtorja sta najpogosteje navedena Osborn (letnice nastanka metode pa npr. 1963, 1988, 1993) in Eberle (njemu pripisujejo letnice razvoja metode npr. 1971, najpogosteje 1972, omenjene pa so tudi poznejše letnice, npr. 1992, 1997).

Osborn (1963, v Tsai, 2019) je iznašel metodo možganske nevihte in predstavil podrobne postopke, ki so bili namenjeni ustvarjanju potencialnih rešitev za določene problemske izzive. Njegova tehnika vsebuje štiri stopnje: generiranje idej, zbiranje idej, vrednotenje idej in izbor idej

(Isaksen in Gaulin, 2005). Osborn je domneval, da bo količina posledično pomenila kakovost; ustvarjanje več idej naj bi povečalo možnost za nastanek divergentnih in učinkovitih rešitev. Zato je oblikoval kontrolni seznam za spodbujanje idej, s katerim je udeležence usmerjal, da so ideje in rešitve predlagali po zastavljenih vprašanjih, ki so bila povezana s temo razprave (Bonk in Smith, 1998). Vprašanja s kontrolnega seznama so razdeljena na devet kategorij: 1. drugačna uporaba, 2. prilagoditev, 3. sprememba, 4. povečava, 5. zmanjšanje, 6. zamenjava, 7. preureditev, 8. obračanje in 9. združevanje (Marakas, 2003).

Eberle (1972) je nato razvil igre za otroke in Osbornovih 73 spodbudnih vprašanj razporedil v sedem kategorij, ki jih je poimenoval z akronimom SCAMPER. Izhodiščni tehniki je dodal korak izločitve, korak M pa je skrčil le v »spremeni« (pred tem je bil M v treh korakih – sprememba, povečava in zmanjšanje). SCAMPER je bil priznan kot uporabna metoda za razvoj ustvarjalnega mišljenja in podajanje ustreznih idej (Tsai, 2019).

Michalko (2010) je tehniko ponovno predelal in jo preimenoval v SCAMMPERR, ki vključuje: nadomestitev, združevanje, prilagajanje, povečavo, spreminjanje, uporabo za druge namene, izločitev, preurejanje in obračanje. S tem je sintetiziral tehniki Osborna in Eberleja v devet kategorij. Tehnika SCAMMPERR se je izkazala za učinkovito pri vsebinsko in jezikovno integriranem učenju (Hanesova, 2014). Seltani in sodelavci (2016) pa so združili Web 2.0 in SCAMMPERR v skupen postopek odločanja, ki uporabnikom in razvijalcem pomaga enostavno in hitro ustvariti novo spletno aplikacijo. To se je izkazalo kot zelo zmogljiva tehnika, poimenovali so jo SCAMMPERR 2.0.

L. L. Tsai (2019) je opazila potrebo po preoblikovanju tehnike, saj so različni avtorji iste kategorije poimenovali z različnimi besedami. Oblikovala je nov kontrolni seznam z osmimi kategorijami, tehniko pa je preimenovala v novi SCAMPER. Z vprašalnikom je pri 191 študentih preverila razumevanje pomena kontrolnega seznama in uporabe tehnike. Novi kontrolni seznam se je izkazal kot primerna tehnika za ustvarjalno razmišljanje v skupini, vendar nadaljnje raziskave z novo tehniko še niso bile objavljene.

Za potrebe prispevka sem se osredotočila na tehniko, ki jo je razvil Eberle (1972), saj je bilo z njegovo različico tehnike SCAMPER opravljenih največ (znanstvenih) raziskav, vendar je še v teh originalna različica tehnike pogosto vsaj delno prilagojena.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

SCAMPER je sistematizirana **različica tehnike možganske nevihte** (Osborn, 1993, v Kaytez in Güngör Aytar, 2016). Pri tehniki SCAMPER se namreč možganska nevihta izvede v obliki vnaprej določenih korakov, katerih namen je preprečiti, da bi se oseba vrtela okrog določene ideje. Osebe tako razmišljajo z različnih zornih kotov (Kaytez in Güngör Aytar, 2016).

Tehnika SCAMPER velja za uporabno, kadar je za proces generiranja idej pomembno **predhodno znanje udeležencev o vsebini razprave** ter kadar obstajajo razlike med udeleženci, dostopnost informacij, demokratični postopki na sestankih, konstruktivni dialogi ali izpopolnjevanje idej (Hong idr., 2005).

Ker je SCAMPER **zabavna tehnika**, ki je enostavna za aplikacijo, jo lahko uporabljamo za razvoj ustvarjalnosti že pri otrocih v predšolskem obdobju (Eberle, 1997, v Kaytez in Güngör Aytar, 2016; Gündoğan, 2019), čemur je bila tehnika prvotno tudi namenjena (Eberle, 1972). Več raziskav je narejenih na vzorcu osnovnošolcev (Yağcı, 2012, v Kaytez in Güngör Aytar, 2016; Toraman in Altun, 2013) in srednješolcev (Islim in Karataş, 2016; Poon idr., 2014), nekaj pa tudi s študenti (Özyaprak in Leana-Taşçılar, 2019) in ostalimi odraslimi udeleženci (Buser idr., 2011; Mulet idr., 2017).

Nekateri raziskovalci so SCAMPER uporabili za **učenje ustvarjalnosti in krepitev sposobnosti ustvarjalnega mišljenja** (Çelikler in Harman, 2015; Ritter in Mostert, 2016). SCAMPER je prispeval tudi k razvoju načrta za izboljšanje domišljije v procesu komercializacije tehnologije (Huang idr., 2017). Na področju strojništva so SCAMPER uporabili za merjenje vpliva posledic načrtovanja pri uporabi različnih metod načrtovanja (Chulvi idr., 2012). Tehnika je uporabna tudi na področju računalništva. Seltani in sodelavci (2016) so uporabili metodo SCAMMPERR pri izvedbi skupnega procesa odločanja. Teixeira in Maccari (2014) sta primerjala benchmarking in inovacijske procese pri izdelavi prototipa portala alumnov. Uporabna vrednost tehnike SCAMPER bi bila lahko tudi pri izobraževanju o spletni varnosti (Gould idr., 2018), kjer bi lahko vodje izobraževanj tehniko izkoristili za to, da ljudi

naučijo, kako se pripraviti na spletne nevarnosti, v diskusijah pa lahko generirajo inovativne rešitve za predpisane problemske scenarije.

Tehnika SCAMPER se uporablja tudi **pri svetovanju in psihoterapiji**, tako individualni in skupinski. Ker je ateoretična, jo lahko uporabljajo vsi svetovalci in terapevti, ne glede na njihovo teoretično usmeritev (Buser idr., 2011). Vključujejo jo v družinski terapiji, kjer terapevtom pomaga pri uporabi ustvarjalnosti pri njihovih terapevtskih srečanjih (Gladding in Henderson, 2000). Je tudi izhodišče za supervizorje, ki tehniko uporabljajo pri vključevanju ustvarjalnih in prilagodljivih pristopov v svojo prakso. Pri svetovanju in superviziji je ustvarjalnost le način, da vključimo nove aktivnosti v upanju, da bodo prinesle bolj želene izide terapije (Aasheim, 2011). Buser in sodelavci (2011) so v raziskavi ugotovili, da uporaba tehnike SCAMPER pri udeležencih (študentih skupinskega svetovanja) privede k oblikovanju bolj ustvarjalnih intervencij za analize primerov, udeleženci pa so poročali o napredku pri uporabi tehnike skozi tede, saj so od toge uporabe tehnike prešli na bolj naraven in prilagodljiv pristop k vključitvi tehnike v svoje delo. Akronim SCAMPER si je (vsaj v angleško govorečem prostoru) lahko zapomniti, sama tehnika pa dopolnjuje druge pristope družinske terapije. Spodbuja miselne procese pri terapevtih in spremembe v terapiji (Gladding in Henderson, 2000).

Med delovnimi organizacijami, ki so sprejele tehniko SCAMPER, je npr. McDonald's (Radziszewski, 2017). Uporaba tehnike v poslovnem okolju podjetjem **pomaga ohraniti konkurenčno prednost** – rezultat tega je uvedba McDonald'sovega McDriva in dopolnitev ponudbe z McCafe-jem – SCAMPER je očitno uporaben pri inovacijah izdelkov in storitev (Michalko, 2010).

Čeprav je tehnika v glavnem **namenjena spodbujanju divergentnega mišljenja**, vključuje tudi druge miselne veščine, kot so zbiranje informacij, raziskovanje, združevanje, prožno mišljenje, izvirno razmišljanje in reševanje problemov (Ozyaprak, 2016). Ker osebe spodbuja k povezovanju konceptov znotraj vsebinske domene in povezovanju konceptov z na videz nepovezanih področij (Radziszewski, 2017), uporaba tehnike omogoča doseganje zmerne do visoke stopnje izvirnosti. Ozyaprak (2016) je v raziskavi ugotovil, da uporaba tehnike SCAMPER med učenjem ustvarjalnosti krepi spretnosti ustvarjalnega mišljenja pri udeležencih. Ko so se

udeleženci s pomočjo omenjene tehnike naučili divergentnega mišljenja, so jo začeli uporabljati tudi pri lastnem ustvarjalnem razmišljanju.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Wang (2019) je oblikoval taksonomijo tehnik za generiranje idej, pri čemer je tehniko SCAMPER razvrstil med individualne tehnike in izrazil, da je oblikovana za podporo individualnemu ustvarjalnemu delu, vendar se lahko uporablja tudi za skupino ljudi. Nadalje jo je opredelil kot tehniko z zunanjimi dražljaji in jasnim procesiranjem – tehnike v tej kategoriji v ustvarjalno delo vnašajo nekatere zunanje dražljaje in spodbujajo eksplicitno obdelavo znanja na podlagi pravil. Nazadnje jo je opredelil kot tehniko kontrolnega seznama – te tehnike imajo za lažje ustvarjanje idej pripravljen seznam vprašanj ali jasnih strategij razmišljanja.

Tehniko SCAMPER torej uporabimo, ko želimo samostojno ali v skupini generirati nove ideje in ko za ustvarjalni proces nimamo na voljo dodatnih finančnih sredstev (Vernon idr., 2016). Lahko jo uporabljamo na različnih področjih in v različnih okoliščinah znotraj enega področja. Uporabimo jo lahko, ko imamo jasno opredeljen problem – postopek, izdelek ali izziv, o katerem želimo razmišljati (Levačič, 2016). Avtor sam (Eberle, 1972) pa je navedel tudi, da tehnika lahko razvija skupinski duh, vzbuja radovednost, spodbuja vključevanje ter zagotavlja strategije za poslušanje in razvoj domišljije.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena vsem, ki so pripravljeni slediti vnaprej določenemu postopku tehnike in generirati ideje s pomočjo kontrolnega seznama z vprašanji, na katera odgovarjajo. Že Eberle (1972) je zapisal, da je tehnika, čeprav si je zamislil njeno aplikacijo pri otrocih, uporabna za ljudi vseh starosti in v različnih situacijah. Priporočal je uporabo od starosti treh let naprej, določil pa je tudi predvideno največje število oseb, ki lahko sodelujejo pri skupinski izvedbi, ki naj bi bilo 35.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za izvedbo tehnike je najprej treba opredeliti in izolirati problem, ki predstavlja postopek, izdelek ali izziv, o katerem želimo razmišljati (Levačič, 2016). Nato si za vsako črko v akronimu SCAMPER zastavljamo vprašanja in nanje odgovarjamo (tabela 1).

Tabela 1. Kontrolni seznam oz. seznam vprašanj, ki sestavljajo tehniko SCAMPER (prirejeno po Teixeira in Maccari, 2014; Serrat, 2017).

S – nadomestite (<i>substitute</i>)	Razmislite o zamenjavi dela izdelka ali procesa za drugega. Tipična vprašanja: <ul style="list-style-type: none"> • Kaj lahko zamenjamo, da izboljšamo izdelek/proces? • Kaj se zgodi, če X spremenimo v Y? • Kako lahko nadomestimo kraj, čas, materiale ali ljudi? • Kaj še namesto tega? • Katere materiale, sestavine, procese ali pristope lahko nadomestimo?
C – združite (<i>combine</i>)	Razmislite o združevanju dveh ali več delov izdelka ali postopka, da naredite nekaj novega ali izboljšate sinergijo. Tipična vprašanja: <ul style="list-style-type: none"> • Katere materiale, značilnosti, postopke, ljudi, izdelke ali komponente lahko združimo znotraj področja problema? • Kako lahko ustvarimo sinergijo z drugimi izdelki, procesi ali področji? • Katere mešanice, garnituro, zlitino ali skupino bi lahko zmešali/združili? • Katere ideje, namene ali enote lahko združimo?

<p>A – prilagodite (<i>adapt</i>)</p>	<p>Razmislite o tem, katere dele izdelka ali postopka bi lahko prilagodili ali kako bi lahko spremenili naravo izdelka ali postopka.</p> <p>Tipična vprašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kateri drugi izdelki/procesi so podobni našemu problemu? • Kaj bi lahko spremenili, da bi jih prilagodili problemu? • Kakšno idejo še nakazuje to? • Kaj lahko prilagodimo in uporabimo kot rešitev? • Koga z drugega področja bi lahko posnemali?
<p>M – spremenite/ povečajte/ zmanjšajte (<i>modify/ magnify/ minimize</i>)</p>	<p>Razmislite o spremembi dela, celotnega izdelka ali postopka oziroma ga popačite na nenavaden način.</p> <p>Tipična vprašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kako lahko izdelek/proces spremenimo v celoti? • Ali lahko izdelek/proces izboljšamo, tako da postane močnejši, večji, bolj pretiran ali pogost? • Ali je mogoče izdelek/proces izboljšati, tako da postane manjši, lažji, krajši, manj pomemben ali manj pogost? • Kateri drug pomen, barvo, gibanje, zvok, vonj ali obliko bi lahko izbrali? • Kaj lahko dodamo?
<p>P – uporabite za drug namen (<i>put to other uses</i>)</p>	<p>Pomislite, kako bi izdelek ali postopek uporabili v drug namen oz. če bi lahko za ta izdelek ali postopek uporabili kaj od kje drugje.</p> <p>Tipična vprašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kateri drugi izdelki/procesi bi lahko naredili, kar želimo? • Kako lahko uporabimo druge izdelke/procese na drugačen način? • Kateri so novi načini za uporabo tega? • Bi to lahko uporabili drugje? • V kakšne druge namene bi lahko uporabili izdelek ali postopek, če bi ga spremenili?

E – izločite (<i>eliminate</i>)	<p>Pomislite, kaj bi se lahko zgodilo, če bi odstranili dele izdelka ali postopka, in razmislite, kaj bi lahko storili v tej situaciji.</p> <p>Tipična vprašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaj bi se zgodilo, če bi odstranili del izdelka/procesa? • Kaj bi se zgodilo, če bi vse odstranili? • Kako lahko dosežemo isti cilj na drug način? • Kaj lahko izločimo? • Kaj bi lahko poenostavili? • Kaj lahko naredimo manjše, nižje, krajše ali lažje?
R – preuredite/ obrnite (<i>rearrange/ revert</i>)	<p>Premislite, kaj bi lahko storili, če bi deli izdelka ali postopka delovali obratno ali če bi bili v drugačnem zaporedju.</p> <p>Tipična vprašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaj se bo zgodilo, če obrnemo proces? • Kaj se bo zgodilo, če naredimo korak B pred korakom A? • Kaj se bo zgodilo, če A postane zadnji korak in Ž postane prvi? • Kaj se bo zgodilo, če oba koraka izvedemo skupaj? • Kaj bi lahko preuredili? • Kateri drug vzorec, postavitev ali zaporedje lahko uporabimo? • Ali je mogoče zamenjati sestavne dele? • Ali naj spremenimo tempo ali časovni načrt? • Ali je možno zamenjati vloge?

Tehnika SCAMPER se uporablja za ustvarjanje izvirnih idej. Ustvarjalni proces uspeva pri pripravi, koncentraciji, inkubaciji, osvetlitvi in preverjanju (proizvodno testiranje). V delovnih organizacijah je uporaba tehnike SCAMPER odvisna od obstoja ugodnega okolja. Obstajajo tudi osebni zaviralci ustvarjalnosti (npr. zaposleni je prepričan, da ni in ne more biti ustvarjalen, ustvarjalne tehnike se mu lahko zdijo otročje, strah ga je, da bi se s svojimi idejami osmešil ali da bi bil manj uspešen od sodelavcev ipd.), vendar jih je pogosto mogoče odstraniti.

Vodje, ki spodbujajo ustvarjalnost, poslušajo ideje zaposlenih, so pripravljene prevzeti tveganja, so zadovoljni tudi s polovično razvitimi idejami, ne premlevajo preteklih napak, verjamejo v uspeh zaposlenih, izkoristijo moči podrejenih, uživajo v poklicu in lahko hitro sprejemajo odločitve. Nato morajo pomagati prenesti ideje višjemu vodstvu. To vključuje oceno »prodajnosti« idej (ali je ideja primerna, ali bo delovala in jo bodo ljudje sprejeli) in razvijanje prepričljivih argumentov (Serrat, 2017).

PRIMER UPORABE METODE

Navajam dva konkretna primera uporabe tehnike SCAMPER. V prvem primeru so navedene delne rešitve, do katerih sta prišla Teixeira in Maccari (2014) po tistem, ko sta si zastavljala vprašanja po tehniki SCAMPER z namenom, da bi oblikovala boljši portal alumnov. V drugem primeru pa so navedena vprašanja, ki sta si jih avtorici (Çelikler in Harman, 2015) zastavili za vsako črko akronima z namenom ozaveščati ljudi o recikliranju trdnih odpadkov.

Teixeira in Maccari (2014) sta opisala uporabo tehnike SCAMPER pri razvoju portala alumnov:

S–nadomesti:

- nadomestitev tradicionalnega posredovanja informacij z Google-vimi aplikacijami za izobraževanje,
- nadomestitev objavljanja dogodkov na spletni strani z družabnim omrežjem Facebook;

C–združi:

- združiti portal alumnov s sistemom za spremljanje alumnov za zagotovitev, da so podatki vedno posodobljeni,
- povabiti alumne z drugih študijskih smeri (npr. poslovni management), da se razširijo povezave,
- izvajati letna srečanja, združena z znanstvenimi dogodki na fakulteti/univerzi, da se pridobi člane glede na podobne interese;

A – prilagodi:

- prilagoditev profila LinkedIn profilu portala alumnov z vtičnikom, ki se samodejno posodablja;

M – spremeni/povečaj/zmanjšaj:

- sprememba področja izobraževanja za področje zanimanja, v tem primeru se bodo ponujeni dogodki razširili in bodo bolj prilagojeni za alumne (glede na področje zanimanja),
- omogočiti razširjanje strokovnih priložnosti, ne le skozi delovne organizacije, ampak tudi skozi alumne,
- vključiti prostor za razširitev raziskav ali razvojnih novih raziskav, ki so povezane s področji zanimanja;

P – uporabi na drug način:

- razširjati dogodke, simpozije ali znanstvene kongrese, ki bi jih organizirali drugi subjekti, ne pa univerza,
- razširjati poslovne dogodke, tudi če se ne odvijejo na visokošolskih zavodih;

E – izloči:

- izločiti uradne podatke, kot so zgodovina, poslanstvo in vizija, da ne »smetijo« spletni strani;

R – preuredi/obrni:

- registrirati vse študente in alumne ter jim po e-pošti poslati uporabniško ime in geslo, namesto da se od njih zahteva registracija,
- ustvariti prostor za poročanje o osebnih zgodbah ali člankih o področju zanimanja in obveščanje alumnov o novih objavah, namesto čakanja, da bodo novice na portalu spremljali na lastno pobudo.

D. Çelikler in G. Harman (2015) pa sta raziskovali učinek tehnike SCAMPER pri ozaveščanju o zbiranju in recikliranju trdnih odpadkov. Za vsak korak tehnike sta oblikovali vprašanja, na katera so odgovore

iskali udeleženci raziskave. Vprašanja, ki bi jih lahko uporabili v kateri koli delovni organizaciji z namenom spodbujanja zelenega vedenja zaposlenih, so navedena spodaj.

S–nadomesti:

- Kaj je treba storiti, da pretvorimo trdne odpadke v druge materiale in jih recikliramo?
- Katere postopke je treba uporabiti za trdne odpadke, da bi jih bilo mogoče reciklirati?

C–združi:

- Katere trdne odpadke lahko odvržemo v isti zabojnik?
- Kaj bi se zgodilo, če bi trdne odpadke odlagali v isti zabojnik skupaj z organskimi odpadki?

A–prilagodi:

- Ali menite, da je mogoče trdne odpadke uporabiti brez recikliranja?
- Ali bi uporabili izdelke, pridobljene z recikliranjem trdnih odpadkov?

M–spremeni, povečaj ali zmanjšaj:

- Ali recikliranje papirja, kartona, stekla, kovine in plastičnih odpadkov spremeni njihovo obliko?
- Ali recikliranje papirnatih, kartonastih, steklenih, kovinskih in plastičnih odpadkov spreminja njihovo kakovost?

P–uporabi za druge namene:

- Kaj lahko z recikliranjem papirnatih, kartonastih, steklenih, kovinskih in plastičnih odpadkov storimo za zaščito virov in neobdelanih surovin?
- Kako bi lahko za zagotavljanje recikliranja papirnatih, kartonastih, steklenih, kovinskih in plastičnih odpadkov učinkovito uporabili sredstva in metode, kot so javne objave, plakati, vizualni mediji itd.?

E–izloči:

- Kako bi nezbiranje odpadkov vplivalo na okolje?
- Ali so za zagotovitev zbiranja in uporabe odpadkov potrebni davki?

R–obrni:

- Bi lahko vsak sam opravljal naloge občine?
- Kateri ukrepi in predpisi so potrebni za zagotovitev učinkovitega recikliranja trdnih odpadkov?

Rezultat te raziskave ni bilo le generiranje ustvarjalnih idej, ampak tudi zvišanje okoljske zavednosti udeležencev, ki so po uporabi tehnike SCAMPER poročali, da bodo reciklirali vse trdne odpadke, razen organskih, in da bodo, če bo le možno, vsako vrsto odpadkov odložili v različne zabojnike za recikliranje.

VLOGA PSIHOLOGA

Pri uporabi tehnike SCAMPER v delovni organizaciji je lahko vloga psihologa predvsem moderiranje in koordiniranje (skupinskega) sestanka, na katerem se tehnika uporablja.

Psiholog lahko pred uporabo tehnike SCAMPER pripomore k oblikovanju bolj ustvarjalne organizacijske kulture, s čimer tehnika doseže večji učinek. Tehnika pa vseeno ni učinkovita za vse vrste problemov, saj je nekatere od njih težko strukturirati na način, primeren za uporabo korakov tehnike, zato je lahko vloga psihologa v prvi vrsti ocenitev primernosti uporabe tehnike za točno določen problem, ki ga ima delovna organizacija ali skupina. Ko se odloči za implementacijo tehnike SCAMPER na sestanku, pa je njegova vloga, da spodbuja skupino pri generiranju ustvarjalnih idej in je pozoren na skupinsko dinamiko. Koordinira skupino in prilagaja potek tehnike/sestanka na način, da vodi do konstruktivnih rešitev. Da za vse to skrbi psiholog in ne nadrejeni zaposlenih, je boljše ne le z vidika sproščenosti, ki je predpogoj za ustvarjalnost, ampak tudi zaradi tega, ker je psiholog usposobljen za spodbujanje in motiviranje zaposlenih.

Prav tako je njegova vloga ovrednotenje rezultatov te tehnike. Sam ali z ostalimi zaposlenimi vnaprej opredeli cilj, na koncu pa preveri, ali je cilj dosežen. Za to lahko uporabi skupinsko vrednotenje, kontrolne sezname, ocenjevalne lestvice ipd. Psiholog zna ovrednotiti rezultat, saj ima veliko metodološkega in statističnega znanja. Po izvedeni tehniki je lahko vloga psihologa tudi to, da ideje prenese vodstvu in se z njimi pogovori o nadaljnjih korakih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Včasih generiramo ideje, da bi izboljšali obstoječ izdelek ali idejo, ne pa zato, da bi začeli od začetka. SCAMPER je zlasti primeren za tovrstne situacije, medtem ko je za predstavljanje odnosov med različnimi idejami bolje uporabiti druge tehnike, npr. lotosov cvet (Wang, 2019). Uporaba tehnike SCAMPER se je razširila na različna področja in ustreza številnim okoliščinam, zato imajo lahko različni uporabniki različne poglede na pomene kratic. Črka A lahko npr. pomeni prilagoditev ali izbiro (angl. *adapt/adopt*), črka M pa lahko predstavlja spremembo, povečanje ali zmanjšanje (angl. *modify/magnify/minimize*) (Tsai, 2019). Tehniko si je mogoče razlagati preveč dobesedno – posamezniki lahko uporabljajo besedne namige (črke) na stalen in/ali tog način (Vernon idr., 2016).

V raziskavah, kjer so primerjali učinkovitost različnih tehnik generiranja idej, se je izkazalo, da se SCAMPER od drugih metod in tehnik ne razlikuje (Ritter in Mostert, 2018) oz. izstopa v negativnem smislu (Chulvi idr., 2012). V raziskavi (Ritter in Mostert, 2018), v kateri so tehniko SCAMPER primerjali s tehnikami tišine (angl. *silence*), razvojne linije (angl. *lines of evolution*) in naključne povezave (angl. *random connections*), se število idej, ki so jih udeleženci generirali pri vsaki tehniki, ni pomembno razlikovalo. Tudi ideje, generirane pri vseh štirih tehnikah, so bile primerljivo izvirne. Chulvi in sodelavci (2012) pa so primerjali uporabo intuitivne tehnike SCAMPER z uporabo logične metode TRIZ in možganske nevihte. Ugotovili so, da uporaba tehnike SCAMPER privede do malenkost bolj uporabnih idej kot uporaba tehnike TRIZ in možganske nevihte, vendar so udeleženci, ki so uporabljali tehniko SCAMPER, predstavili manj nove ideje kot udeleženci,

ki so uporabili možgansko nevihto ali tehniko TRIZ. Drugi dve tehniki sta se izkazali za boljši pri generiranju ustvarjalnih idej kot tehnika SCAMPER.

Če za oblikovanje ustvarjalnih rešitev uporabljamo metode, kot sta možganska nevihta in SCAMPER, je priporočljivo opraviti analizo izvedljivosti idej in po potrebi raziskati nove, dodatne ideje, da njihovo izvedljivost povečamo (Mulet idr., 2017). Če se udeleženci med uporabo tehnike pri določenem namigu/vprašanju ne morejo spomniti ničesar, morajo načeloma vseeno izsiliti nek odgovor/odziv in nato še razmisliti o načinih, kako bi ti morebitni nelogični odzivi delovali (Ritter in Mostert, 2016). Slednje sicer ne velja pri vseh različicah uporabe tehnike SCAMPER, saj so pogoje uporabe velikokrat omilili na način, da lahko oseba na namige/vprašanja odgovarja v poljubnem vrstnem redu in ji niti ni treba odgovoriti na vse (Vernon idr., 2016).

Kot omejitev tehnike SCAMPER je treba izpostaviti še, da ne deluje v vseh okoljih, temveč le v tistih, v katerih se spodbuja ustvarjalnost/ustvarjalno mišljenje (Michalko, 1993, v Gomes Lopes, 2017). Poleg tega je bila tehnika zasnovana za individualno uporabo in čeprav so jo naknadno razširili tudi za skupinsko uporabo, tehnika sama po sebi ne spodbuja skupinskega razmišljanja in lahko skupinske razprave vodi v slepo ulico (Michalko, 1993, v Gomes Lopes, 2017).

LITERATURA

- Aasheim, L. (2011). *Practical clinical supervision for counselors: An experiential guide*. Springer Publishing Company.
- Bonk, C. J. in Smith, G. S. (1998). Alternative instructional strategies for creative and critical thinking in the accounting curriculum. *Journal of Accounting Education*, 16(2), 261–293.
- Burke, M. E. (1994). Creativity circles in information management. *Librarian Career Development*, 2(2), 8–12. <https://doi.org/10.1108/09680819410061674>
- Buser, J. K., Buser, T. J., Gladding, S. T. in Wilkerson, J. (2011). The creative counselor: Using the SCAMPER model in counselor training. *Journal of Creativity in Mental Health*, 6(4), 256–273. <https://doi.org/10.1080/15401383.2011.631468>
- Cegindir, N. Y. in Oz, C. (2016). Creative pattern cutting experimentations under projection of SCAMPER technique. *Idil Journal of Art and Language*, 5(23), 941–954. <https://doi.org/10.7816/idil-05-23-10>

- Çelikler, D. in Harman, G. (2015). The effect of the SCAMPER technique in raising awareness regarding the collection and utilization of solid waste. *Journal of Education and Practice*, 6(10), 149–159.
- Chulvi, V., González-Cruz, M. C., Mulet, E. in Aguilar-Zambrano, J. (2012). Influence of the type of idea-generation method on the creativity of solutions. *Research in Engineering Design*, 24(1), 33–41. <https://doi.org/10.1007/s00163-012-0134-0>
- Eberle, R. F. (1972). Developing imagination through Scamper. *The Journal of Creative Behavior*, 6(3), 199–203. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1972.tb00929.x>
- Gladding, S. T. in Henderson, D. A. (2000). Creativity and family counseling: The SCAMPER model as a template for promoting creative processes. *The Family Journal*, 8(3), 245–249. <https://doi.org/10.1177/1066480700083005>
- Gobble, M. A. M. (2014). Beyond brainstorming. *Research-Technology Management*, 57(2), 60–63. <https://doi.org/10.5437/08956308X5702005>
- Gomes Lopes, R. (2017). *A creative information system based on the SCAMPER technique*. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/25161/4/TGI0107.pdf>
- Gould, D., Block, G. in Cleveland, S. (2018). Using evolutionary systems and ideation techniques to enhance student cybersecurity learning. *Proceedings of the 19th Annual SIG Conference on Information Technology Education*, 146. <https://doi.org/10.1145/3241815.3241836>
- Gündoğan, A. (2019). SCAMPER: Improving creative imagination of young children. *Creativity Studies*, 12(2), 315–326. <https://doi.org/10.3846/cs.2019.11201>
- Hanesova, D. (2014). Development of critical and creative thinking skills in CLIL. *Journal of Language and Cultural Education*, 2(2), 33–51.
- Hong, J. C., Hwang, M. Y., Lin, C. L. in Cheng, C. M. (2005). *A study of the applicability of idea generation techniques*. <http://120.55.91.217/wp-content/uploads/soft/100914/6-100914001614.pdf>
- Huang, C. Y., Kao, Y. S., Lu, H. H. in Wu, M. J. (2017). Curriculum development for enhancing the imagination in the technology commercialization process. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(9), 6249–6283. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01062a>
- Isaksen, S. G. in Gaulin, J. P. (2005). A reexamination of brainstorming research: Implications for research and practice. *Gifted Child Quarterly*, 49(4), 315–329. <https://doi.org/10.1177/001698620504900405>
- Islim, O. F. in Karataş, S. (2016). Using the SCAMPER technique in an ICT course to enhance creative problem solving skills: An experimental study. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 1291–1296.
- Jesson, J. (2012). *Developing creativity in the primary school*. McGraw-Hill Education.
- Kaytez, N. in Güngör Aytar, A. (2016). Analysis of the effect of SCAMPER education program on five-year-old children's creativity. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5968–5977. <https://doi.org/10.14687/jhs.v13i3.4037>

- Levačič, D. (2016). *Ustvarjalne tehnike in spodbujanje ustvarjalnosti v projektih timih* [neobjavljeno magistrsko delo]. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/levacic5149.pdf>
- López-Mesa, B., Mulet, E., Vidal, R. in Thompson, G. (2009). Effects of additional stimuli on idea-finding in design teams. *Journal of Engineering Design*, 22(1), 31–54. <https://doi.org/10.1080/09544820902911366>
- Marakas, G. M. (2003). *Decision support systems in the 21st century* (2. izdaja). Upper Saddle River.
- Michalko, M. (2010). *Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques* (2. izdaja). Ten Speed Press.
- Moreno, D. P., Yang, M. C., Hernández, A. A. in Wood, K. L. (2014). *Creativity in transactional design problems: Non-intuitive findings of an expert study using SCAMPER* [prispevek na konferenci]. International Design Conference: Design 2014, Dubrovnik. <https://www.designsociety.org/publication/35202/creativity+in+transactional+design+problems%3a+non-intuitive+findings+of+an+expert+study+using+scamper>
- Mulet, E., Royo, M., Chulvi, V. in Galán, J. (2017). Relationship between the degree of creativity and the quality of design outcomes. *DYNA*, 84(200), 38–45. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n200.53582>
- Ozyaprak, M. (2016). The effectiveness of SCAMPER technique on creative thinking skills. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, 4(1), 31–40. <https://dx.doi.org/10.17478/JEGYS.2016116348>
- Özyaprak, M. in Leana-Taşçılar, M. Z. (2019). The effectiveness of self-regulated learning on teaching SCAMPER technique of creativity. *Turkish Journal of Giftedness and Education*, 9(1), 16–31.
- Poon, J. C. Y., Au, A. C. Y., Tong, T. M. Y. in Lau, S. (2014). The feasibility of enhancement of knowledge and self-confidence in creativity: A pilot study of a three-hour SCAMPER workshop on secondary students. *Thinking Skills and Creativity*, 14, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.06.006>
- Radziszewski, E. (2017). SCAMPER and creative problem solving in political science: Insights from classroom observation. *Journal of Political Science Education*, 13(3), 308–316. <https://doi.org/10.1080/15512169.2017.1334562>
- Ritter, S. M. in Mostert, N. M. (2016). Enhancement of creative thinking skills using a cognitive-based creativity training. *Journal of Cognitive Enhancement*, 1(3), 243–253. <https://doi.org/10.1007/s41465-016-0002-3>
- Ritter, S. M. in Mostert, N. M. (2018). How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm. *Creative Industries Journal*, 11(3), 263–277. <https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1523662>
- Rule, A. C., Baldwin, S. in Schell, R. (2009). Trick-or-treat candy-getters and hornet scare devices: Second graders make creative inventions related to animal

- adaptations. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 149–168. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01312.x>
- Seltani, R., Akin, N., Amjad, S., Chrayah, M. in Eddine, K. (2016). A collaborative process of decision making in the business context based on online questionnaires. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7(7), 221–229. <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2016.070730>
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer.
- Sirhajwan, I. (2016). Measuring the application of SCAMPER technique in facilitating creative and critical thinking in composing short stories and poems. *Malaysian Journal of Higher Order Thinking Skills in Education*, 2, 30–53.
- Teixeira, G. C. S. in Maccari, E. A. (2014). Proposition of an alumni portal based on benchmarking and innovative process. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(3), 591–610. <https://doi.org/10.4301/s1807-17752014000300005>
- Toraman, S. in Altun, S. (2013). Application of the Six Thinking Hats and SCAMPER techniques on the 7 th grade course unit »Human and Environment«: An exemplary case study. *International Journal of Education*, 3, 166–185. <https://doi.org/10.13054/mije.13.62.3.4>
- Tsai, L. L. (2019). New SCAMPERS: Reclassifying and redefining thinking skills. *International Journal of Innovation Education and Research*, 7(1), 136–146. <https://doi.org/10.31686/ijier.vol7.iss1.1292>
- Vernon, D., Hocking, I. in Tyler, T. C. (2016). An evidence-based review of creative problem solving tools: A practitioner’s resource. *Human Resource Development Review*, 15(2), 230–259. <https://doi.org/10.1177/1534484316641512>
- Wang, K. (2019). Towards a taxonomy of idea generation techniques. *Foundations of Management*, 11(1), 65–80. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0006>

SCAMPER – IDEA GENERATING TECHNIQUE

In general managers try to achieve the highest possible creativity among employees, and thus allocate resources, time and money to the creation of new ideas. One way to achieve this is the SCAMPER technique, which was first developed to increase the perceptual and creative abilities of children. The technique can also be used in problem solving, product development, and the redesign of literary products to make them more interesting to readers, as well as in other contexts. The SCAMPER technique can be used individually or in a group, and the name is an acronym for a set of actions used to address a certain problem: S - substitute, C - combine, A - adjust, M - modify/

magnify/minimize, P - put to other uses, E - eliminate and R - reverse/rearrange. These actions are supposed to help stimulate the flow of new ideas, and the questions that are part of the instructions serve as triggers for new ideas. The instructions can be used in any order, sequence, or combination, and not all steps need to be used for every problem. The technique thus encourages a flexible approach that involves finding and exploring new directions, including changing perspectives. The technique is easy to use, as it is not based on a logical approach but is intuitive, and allows the generation of new, creative and useful ideas.

David Osolnik

SCRUM – AGILNA METODA

»Na Scrum gledam kot na metodo timskega dela, s katero se ekipi postavi ohlapen okvir načina dela, vseeno pa v veliki meri pusti proste roke. Metoda vsebuje več elementov, ki dokazano izboljšujejo delovanje timov, vendar kot celota ni dobro raziskana in utemeljena. Zaradi ohlapnosti določil je velik del uspeha odvisen od delovanja članov tima, njihovih znanj, socialnih spretnosti, njihove inovativnosti itd. Poraja se vprašanje, ali ne bi bil tako dober in izurjen kader uspešen tudi pri uporabi katere druge metode dela.«

Scrum spada v širšo skupino agilnih metod, katerih cilj je spremeniti način dela skupin in organizacij na način, da se bodo te lahko hitreje odzivale na številne spremembe, ki jih s seboj prinaša današnji trg. Metoda izhaja iz programerstva, postopoma pa metodo uporabljajo tudi ostale organizacije (Fowler in Highsmith, 2001). Nanjo lahko gledamo kot na okvir za timsko delo manjših ekip, ki se trudijo na koncu omejenega časovnega obdobja (imenovanega šprint) doseči zastavljeni cilj.

Za razumevanje metode Scrum je treba poznati različne timske vloge, dogodke in artefakte, ki jih ta predvideva. Timske vloge zajemajo razvijalce, katerih glavna naloga je delo na projektu, lastnika projekta, ki je nekakšen posrednik med vodstvom in ekipo Scrum, zadolžen za oblikovanje in jasno komunikacijo seznama zahtev projekta, in skrbnika metode, katerega naloga je, da zagotavlja pogoje, v katerih lahko ostali pravilno sledijo metodi. Dogodki Scruma so šprint, ki predstavlja vnaprej določeno časovno omejitev (npr. en mesec). V tem času se zvrstijo vsi ostali dogodki. Drug dogodek Scrum je načrtovanje šprinta, pri katerem se razvijalci in lastnik projekta dogovorijo, kolikšnemu številu zahtev bodo v prihajajočem šprintu lahko ugodili, poleg tega pa določijo

tudi cilj šprinta – kratek dnevni sestanek, na katerem se cela ekipa zbere in odloča o prihodnjih dejanjih. Sledita ocena opravljenega dela, ko tim Scrum vodstvu predstavi svoj napredek in se skupaj z njim dogovori o nadaljnjem delu, ter retrospektiva, na kateri člani tima komentirajo, kaj se jim je zdelo pri načinu njihovega delovanja v preteklem šprintu dobro in kaj slabo, ter se odločijo, kaj bodo v prihodnje spremenili.

Artefakti so seznam zahtev produkta, seznam zahtev šprinta in inkrementi. Seznam zahtev produkta v dogovoru z vodstvom pripravi nosilec projekta in zajema vse lastnosti, za katere si želijo, da bi jih njihov produkt v končni obliki imel. Iz njega nato pri načrtovanju šprinta črpa ekipa Scrum in sestavi seznam zahtev šprinta. To je seznam vseh zahtev, za katere predvidevajo, da jih bodo uspeli razrešiti v tekočem šprintu. Zadnji artefakt so inkrementi. Tudi te tim oblikuje pri načrtovanju šprinta, predstavljajo pa manjše delovne naloge, s katerimi bodo med šprintom člani tima lahko postopno dosegli zadani cilj – ugodili vsem zadanim zahtevam (Schwaber in Sunderland, 2020).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Uporaba agilnih metod se je začela s prvo znano uporabo inkrementalnega pristopa leta 1957 (Abbas idr., 2008). Čeprav se je kar nekaj metod, ki se še danes uporabljajo, razvilo v 90. letih (npr. Scrum, extreme programming, rapid application development), je agilnost svoj pravi preboj doživela leta 2001, ko je 17 zagovornikov različnih agilnih metod v smučarskem središču zvezne države Utah podpisalo Agilni manifest in ustanovilo prvo Agilno zvezo (Fowler in Highsmith, 2001).

Scrum sta njegova ustvarjalca Schwaber in Sunderland prvič predstavila na konferenci OOPSLA leta 1995 (Schwaber in Sunderland, 2020), leta 2009 pa je bila ustanovljena spletna stran scrum.org, ki skrbi za izobraževanja in dodeljuje certifikate za uporabo metode Scrum (Helping People and Teams Solve Complex Problems, b. d.). Popularnost metode se že od začetka, skupaj z ostalimi agilnimi metodami, vztrajno povečuje. Rezultati raziskave Project management instituta s prek 4000 udeleženci kažejo, da je v letu 2018 skoraj tretjina projektnih managerjev uporabljalo Scrum vedno ali pogosto, podoben delež jih je Scrum uporabljalo včasih,

petina redko, manj kot četrtnina vprašanih managerjev pa Scruma sploh ni uporabljalo (Project Management Institute, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Kakovostnih raziskav, ki bi se ukvarjale z učinkovitostjo Scruma, ni veliko. Večina raziskav je zasnovanih kot študija primera ene ekipe Scrum ali organizacije, sestavljene iz nekaj ekip Scrum. Navadno so to organizacije s področja programskih rešitev. Avtorji raziskav pri tem običajno sklepajo na podlagi intervjujev z zaposlenimi, le redko pa uporabijo kakšno drugo tehniko zbiranja podatkov. Veliko raziskav je opravljenih tudi s timi, ki so se s Scrumom šele spoznavali, zato je bila metoda zaradi nepravilne uporabe manj učinkovita.

Ker je Scrum obsežna, vendar razmeroma ohlapna metoda, je raziskovanje učinkov metode in konstruktov, povezanih z njo, težavno. V nadaljevanju zato predstavljam raziskave, ki se nanašajo na uporabo Scruma, poleg teh pa tudi takšne, ki se ukvarjajo s posameznimi elementi metode.

Uporaba Scruma

V norveški longitudinalni študiji v programerskem podjetju s približno 150 zaposlenimi so raziskovalci primerjali tradicionalni linearno-sekvenčni način dela (angl. *waterfall*) in Scrum (Li idr., 2010). Med načinoma dela niso opazili razlik v količini napak v programih, opazili pa so razlike v predvidljivosti, saj so imeli zaposleni pri uporabi Scruma zaradi rednega vmesnega testiranja in popravljanja napak boljši pregled in nadzor nad projektom. Udeleženci so pri Scrumu poročali tudi o večjem prenosu znanja med zaposlenimi v primerjavi s tradicionalnim načinom dela. Kljub temu se je pokazalo, da je uporaba Scruma povečala pritisk na zaposlene, ki so poročali o višjem stresu, poleg tega pa zaradi časovnega pritiska šprintov tudi niso opravljali nekaterih pomembnih vzdrževalnih del.

Število napak v programih so testirali tudi v podjetju Adobe systems, kjer metodo uporabljajo že dalj časa. Ugotovili so, da se ta negativno povezuje s skupnim rezultatom na vprašalniku Scrum, s katerim so preverjali, v kolikšni meri se timi držijo zahtev metode (Green, 2011). Na drugi

strani so v organizaciji, kjer je bil Scrum vpeljan pred kratkim, razvijalci poročali o slabem pregledu nad projektom, saj so bili posamezniki navajeni osebne avtonomije in so tako pomembne odločitve sprejemali brez posvetovanja z ostalo ekipo. Poleg tega zaradi preveč avtoritarnega skrbnika metode razvijalci na dnevnih sestankih niso delili slabih informacij, pač pa so napake skušali popraviti sami na skrivaj, tako pa se je izgubil smisel timskega dela in samoorganizacije članov. Na koncu projekta so člani znali izpostaviti pozitivne vidike, težave pa so imeli s podajanjem in sprejemanjem kritike, kar je močno otežilo iskanje izboljšav načina dela za prihodnji šprint (Moe in Dingsøyr, 2010). Težav, ki lahko nastopijo pri uporabi metode, je še več. Med desetimi najpogostejšimi, ki jih pri svojem delu opažajo izkušeni uporabniki, jih je nekaj programersko specifičnih, druge pa so: pomanjkljivo ali nepravilno opisane naloge otežujejo načrtovanje in snovanje; težavnost izdelave vedno novih izboljšav zaradi nepopolnega in slabo zasnovanega osrednjega produkta; težave z nizko kakovostjo zaradi hitenja; težavnost razčlenitve zahtev na manjše naloge in medsebojno motenje oz. zaviranje zaradi soodvisnosti različnih nalog, ki se hkrati opravljajo (Miler in Kajdy, 2018).

Scrum tudi ne spodbuja enakomerno vseh vidikov timskega dela (Moe in Dingsøyr, 2008). V eni od ekip z osmimi člani ni prihajalo do delitve mentalnih modelov, saj so bili posamezni člani tima preveč specializirani in so se ukvarjali le s svojim področjem. Prav tako ni bila izboljšana komunikacija zunaj dnevnih sestankov, pa tudi na teh je včasih prihajalo do neposlušanja. Avtorja ocenjujeta, da Scrum ni krepil medosebnega zaupanja članov. Za medsebojni nadzor uspešnosti je bilo po besedah članov z dnevnimi sestanki in retrospektivo poskrbljeno bolje kot pred uporabo metode, tudi za vodenje je bilo s samoorganizacijo in trenerstvom skrbnika metode dobro poskrbljeno. V dobrem timu bi morali biti sodelavci sposobni po potrebi prevzeti delo drugega in ga tako razbremeniti, vendar v tem primeru do tega ni prihajalo. Prav tako se ni izboljšala prilagodljivost na spremembe, ki jo obljublajo agilne metode, saj so člani v veliki meri obdržali način dela, ki so ga bili navajeni od prej. Trpelo je tudi timsko delo samo, saj so bili člani specializirani do te mere, da se med seboj niso dobro razumeli in tako odločitev niso sprejemali skupaj.

Čeprav je Scrum obsežna metoda, vseeno ne zagotavlja podpore pri vseh procesih projektnega managementa. Katayama in Goldman (2011)

sta pri analizi različnih agilnih metod v programerstvu ugotovila, da Scrum ponuja vodila pri določitvi zahtev oz. specifikacij, snovanju, programiranju oz. izdelavi, testiranju delovanja kode, testiranju integracije kode v sistem in testiranju delovanja sistema; izpušča pa fazo zasnove projekta na začetku ter testiranja sprejemljivosti – ali je sistem dovolj dober za lansiranje in vzdrževanje izdelanega sistema po koncu projekta.

Avtonomija in povratna informacija

Uporaba Scruma na zaposlene prelaga večjo odgovornost, hkrati pa imajo ekipe pri svojem delu več avtonomije. S preučevanjem avtonomije timov se ukvarja večje število raziskovalcev, ki npr. poročajo o šibkem direktnem vplivu avtonomije timov na poslovno uspešnost 25 finskih malih trgovskih podjetij, indirektno pa avtonomija vpliva na uspešnost tudi prek povečane pripadnosti podjetju (Von Bonsdorff idr., 2015). Poleg tega so bolj avtonomni timi v primerjavi z manj avtonomnimi uspešnejši pri delu v nejasnih okoliščinah (Cordery idr., 2010), bolj avtonomni timi pa se bolje odrežejo predvsem takrat, ko je soodvisnost članov visoka in morajo ti za doseg cilja sodelovati (Langfred, 2005). Na drugi strani avtonomnost tima slabo vpliva na uspešnost pri nalogah, kjer posamezniki lahko delajo samostojno. Tam se bolje izkaže visoka avtonomija posameznikov, ne skupine.

Poleg avtonomnosti tima raziskovalci izpostavljajo tudi pomen povratne informacije (Gonzales-Mulé idr., 2016). V raziskavi 110 južno-korejskih timov so namreč odkrili, da so bolj avtonomni timi, ki so hkrati dobivali pogoste in kakovostne povratne informacije o njihovih dosežkih, dosegali boljše rezultate od ostalih timov, medtem ko so se timi z visoko avtonomijo in malo povratnimi informacijami pri nalogah odrezali najslabše. Pozitivne učinke povratne informacije so odkrili tudi na vzorcu 176 zaposlenih, pri katerem je bila negativna povratna informacija povezana z učenjem zaposlenih (Liu in Xiang, 2018). Povezava naj bi stekla prek občutka krivde zaradi negativne povratne informacije, transformacijski vodje pa naj bi bili tisti, ki so najbolj uspešni pri opozarjanju na razkorak med pričakovanji in trenutnimi rezultati ter motivacijo zaposlenih za učenje.

Samoorganizacija in vodenje

Velik del uspešnosti Scruma je odvisen od samoorganizacije članov ekipe, skrbniki metode pa morajo delovati kot uslužni vodje (A Better Way Of Building Products, b. d.). Pri raziskovanju kriznega managementa, kjer so bile ekipe izpostavljene velikim tveganjem, časovnemu pritisku in negotovosti, so se samoorganizirani timi v kriznih situacijah odzivali bolje kot funkcionalni timi (Jobidon idr., 2015). Pri samoorganiziranih timih člani zavzemajo več različnih vlog, medtem ko se člani funkcionalnih timov bolj držijo enakih vlog in v različnih situacijah izkazujejo bolj podobna vedenja. Vseeno naj prevelika variabilnost vlog ne bi bila dobra, saj je znotraj samoorganiziranih timov prišlo do negativne povezave med variabilnostjo vlog in dosežkom. Avtorji ta rezultat pojasnjujejo z nejasnostjo vlog in se sprašujejo, kako lahko določimo mejo med večjo fleksibilnostjo in splošno zmedo.

Pri raziskovanju vodenja sta Holtzhausen in Klerk (2018) ugotovila, da skrbniki metode v veliki meri res prakticirajo uslužno vodenje, poleg tega pa se to tudi pozitivno povezuje z uspešnostjo timov, medtem ko Mroz in sodelavci (2018) poročajo o pozitivnih učinkih participativnega vodenja, saj so udeleženci v njihovi raziskavi participativne vodje na sestankih zaznavali kot bolj sposobne in bolj tople, poleg tega pa so jih imeli tudi raje od direktivnih vodij.

Časovni pritisk

Kot zadnji element, ki ga prinaša uporaba Scruma, navajam časovni pritisk, ustvarjen s šprintom. Ta ima lahko pozitivne in negativne učinke. Pri večjem časovnem pritisku avtonomija slabo vpliva na delovno zavzetost in subjektivno blagostanje oseb z zunanjim lokusom kontrole, medtem ko pozitivno vpliva na tiste z notranjim (Stiglbauer, 2017). Baer in Oldham (2006) na vzorcu 170 zaposlenih in 10 nadrejenih v proizvodni organizaciji ugotavljata negativno povezanost med časovnim pritiskom in kreativnostjo zaposlenih, medtem ko je pri osebah z visoko izraženo osebnostno lastnostjo odprtosti, ki so hkrati poročali o visoki zaznani podpori organizacije pri kreativnosti, v regresijski enačbi prišlo do obrnjene U-krivulje. Iz tega lahko sklepamo, da so ti posamezniki najbolj kreativni pri zmernem časovnem pritisku, medtem ko zelo nizek ali visok časovni pritisk na njihovo kreativnost ne vpliva dobro.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Scrum (in druge agilne metode) lahko uporabimo takrat, ko želimo doseči boljše sodelovanje in povečati prispevek zaposlenih pri odločanju, ko želimo povečati čas dela na projektu v primerjavi s časom, potrebnim za urejanje dokumentacije, ko želimo tesnejše sodelovanje in soustvarjanje s stranko ter, morda najpomembneje, ko se želimo hitreje odzivati na spremembe v okolju ali hitreje pripeljati svoj produkt od zasnove do izvedbe (Fowler in Highsmith, 2001).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Scrum je namenjen manjšim samostojnim ekipam (navadno do 10 članov) s skupnim ciljem, ki ga je možno doseči v obdobju enega meseca ali manj (Schwaber in Sunderland, 2020). Ekipe so lahko multidisciplinarne (Rigby idr., 2018), vendar je pomembno, da delo posameznih članov ni preveč specializirano, saj sta tako sodelovanje in pregled vseh članov nad potekom projekta otežena (Moe in Dingsøyr, 2008).

Scrum je najbolj primeren za projektno delo in inoviranje, ko ekipe rešujejo kompleksne in odprte probleme (Rigby idr., 2016). Lahko pa se ga uporabi tudi pri kateremkoli delu, ki ga skupina zaposlenih opravlja avtonomno in v več korakih – inkrementalno (Strode, 2006). Ker se pri metodi poudarja tesno sodelovanje z naročnikom (Fowler in Highsmith, 2001), je lahko posebej primerna za različno agencijsko delo, manj primerna pa je za rutinska dela, npr. vzdrževanje ali računovodstvo (Rigby idr., 2016).

Uporaba Scruma je manj primerna tudi v primerih, ko so razmere na trgu stabilne in predvidljive (ni sprememb v potrebah strank), ko so ciljne skupine za organizacijo nedosegljive in je tako sodelovanje z njimi onemogočeno, ko so rešitve problemov znane že v naprej in jih je treba le implementirati ter ko je testiranje sestavnih delov končnega izdelka nemogoče ali nesmiselno (Rigby idr., 2016). Poleg omenjenih okoliščin je treba pred uporabo oceniti tveganje, ki ga prinaša lansiranje nepopolnega produkta. V splošnem so agilne metode zaradi svoje iteracijske narave (izdelava produkta v več različicah, ki se navadno nadgrajujejo)

manj primerne takrat, ko je pomembno, da je produkt že v začetku popoln (npr. izdaja novega iPhona), saj bi v nasprotnem primeru prišlo do velikih izgub (Boehm, 2002).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Uporaba Scruma se v različnih organizacijah razlikuje, saj si ga večina vsaj deloma prilagodi ali pa uporablja le določene elemente, drugih pa ne. V raziskavi uporabe Scruma v nemških podjetjih raziskovalci tako ugotavljajo, da so ekipe ponekod sestavljene le iz dveh članov, drugje pa tudi iz 25 članov (Diebold idr., 2015). Nekatere ekipe imajo skrbnika metodologije in lastnika produkta, druge samo enega od njiju ali nobenega, ponekod pa si v različnih situacijah vlogo skrbnika deli tudi več oseb hkrati. Prav tako se pri ekipah razlikuje trajanje šprintov ter trajanje in pogostost sestankov. Šprinti so trajali od enega do štirih tednov, sestanki pa so trajali od 15 minut do pol ure. V nekaterih podjetjih so bili sestanki dnevni, drugje so potekali enkrat na dva dni ali pa so bili sklicani po potrebi. Poleg naštetih razlik so ekipe variirale tudi v tem, koliko časa so porabile za načrtovanje šprinta, koliko časa so posvetile ocenjevanju dela in retrospektivam, kdo vse je moral biti ali lahko bil na sestankih, kako so reševale problem nedokončanega dela ob koncu šprinta itd. (Diebold idr., 2015).

Zaradi velikega števila različnih dobrih in slabih praks, prilagoditev okoliščinam v organizacijah in združitvev z drugimi agilnimi metodami (zelo popularen je npr. t. i. Scrumban) včasih težko sodimo, kaj je še Scrum in kaj to več ni. V želji po čim manjši zmedbi bom v nadaljevanju predstavil Scrum, kot ga v novoizdanem vodniku Scrum zagovarjata začetnika metode Schwaber in Sunderland (2020).

Za uspešno izvedbo metode je treba poznati sestavo tima Scrum ter dogodke in artefakte Scruma. Tim zajema manjše število ljudi (priporočeno največ 10), ki v določenem časovnem obdobju (imenovanem šprint) skupaj rešujejo zadani problem. Tim nima določenega vodje, ampak se samoorganizira in samonadzoruje, odgovornost za dobro ali slabo opravljeno delo pa nosi celotna ekipa. V primerjavami s tradicionalnimi načini dela imajo člani tima veliko večji vpliv in svobodo odločanja znotraj posameznega šprinta, saj se v timu sami odločajo, na kakšen način bodo dosegli zastavljene cilje (Schwaber in Sunderland, 2020).

Tim Scrum

Znotraj tima lahko posamezniki zasedajo tri različne vloge. Večina je navadnih članov, zaradi programerskih korenin Scruma imenovanih razvijalci. Njihova glavna naloga je delo na zadanem projektu, prisotni in soodgovorni pa so tudi pri načrtovanju šprinta.

Ena oseba v timu ima vlogo lastnika projekta (angl. *product owner*). Lastnik projekta je nekakšen posrednik oz. vmesni člen med vodstvom in ekipo Scrum. Odgovoren je za oblikovanje seznama zahtev (angl. *product backlog*). Ta mora biti jasen, uporabniške zgodbe pa morajo biti urejene po prioriteti, ki jo lastnik projekta določi skupaj z vodstvom. Naloga lastnika projekta je tudi ta, da je vedno na voljo za dodatna pojasnila in opis zahtev, drugače pa je z ekipo najmanj v stiku, saj se pogosto zgodi, da je lastnik projekta hkrati tudi lastnik več drugih projektov.

Zadnja vloga se imenuje skrbnik metodologije (angl. *scrum master*). To je poznavalec Scruma, katerega glavna naloga je, da zagotavlja pogoje, v katerih metoda lahko pravilno poteka. Njegove naloge zajemajo učenje učinkovitega samoupravljanja, sklicevanje in vodstvo dnevnih sestankov, pomoč pri načrtovanju šprinta, organizacijo retrospektiv in predvsem pomoč pri razreševanju morebitnih težav, na katere naletijo razvijalci (Schwaber in Sunderland, 2020). Bistvo je, da skrbnik metodologije ni tisti, ki ukazuje in dodeljuje naloge, ampak ekipi pomaga in ji daje zagon (Holtzhausen in Klerk, 2018). Tako kot lastnik projekta tudi skrbnik metodologije lahko sodeluje v več timih hkrati ali pa poleg svojega dela prevzame tudi vlogo razvijalca (Schwaber in Sunderland, 2020).

Dogodki Scrum

Pri Scrumu poznamo pet različnih dogodkov: šprint, načrtovanje šprinta, dnevni sestanek (angl. *daily scrum*), ocena opravljenega dela (angl. *sprint review*) in retrospektiva. Šprint je časovno vnaprej določeno obdobje, navadno v trajanju enega meseca, v katerem se odvijejo vsi ostali dogodki in opravi delo. Ko se šprint zaključi, se takoj začne nov šprint. Med šprintom se cilj ne spreminja, lahko pa se po potrebi spremenijo zahteve. V nepredvidljivih situacijah, ki delo otežijo, se lahko tim z lastnikom projekta dogovori o novem obsegu projekta, preostanek pa se nato prenese v naslednje šprinte.

Osnovni obseg dela se določi na načrtovanju šprinta, kjer so prisotni vsi člani tima, lahko pa so prisotni tudi različni svetovalci. Načrtovanje traja največ osem ur, na njem pa udeleženci odgovorijo na vprašanja:

- Kaj se da narediti v tem šprintu? – Določijo število zahtev, ki jih bodo v šprintu razreševali.
- Zakaj je ta šprint pomemben? – Določijo seznam zahtev šprinta in cilj šprinta, ki najbolje poveže zahteve.
- Kako se bo delo opravilo? – Razdelijo zahteve na več manjših zadolžitvev (inkrementov), ki so lahko opravljeni v dnevu ali manj.

Ko se načrtovanje zaključi, steče delo. Razvijalci se med seboj dogovarjajo in opravljajo zastavljene zadolžitve. Vsak dan se ob določeni uri zberejo na dnevnem sestanku. Ta traja 15 minut, njegov namen pa je, da se preveri napredek in ugotovi, ali je morda zaradi novih informacij treba spremeniti zastavljeni načrt. Ko se šprint približuje koncu in je delo opravljeno, sledita še ocena dela in retrospektiva. Ocena opravljenega dela je največ štiri ure trajajoč dogodek, na katerem tim vodstvu predstavi svoj napredek in nove informacije, ki so jih o problemu pridobili med šprintom. Nato sledi pogovor o tem, katere potrebe so še nezadovoljene in kakšne so priložnosti, ki bi se jih lahko izkoristilo v naslednjih šprintih.

Retrospektiva je dogodek, na katerem se člani tima ne osredotočajo na rezultate, pač pa na potek preteklega dela. Poskušajo ugotoviti, kaj je bilo pri posameznikih, komunikaciji, procesih, orodjih ... dobro in kaj slabo. Pregledajo probleme, ki so se pojavili med delom, in kako so jih ali kako jih niso rešili, na koncu pa oblikujejo nekaj predlogov, kako lahko svoje delovanje spremenijo tako, da bodo v prihodnje še bolj uspešni. Retrospektiva traja največ tri ure in predstavlja zaključni dogodek tekočega šprinta (Schwaber in Sunderland, 2020).

Artefakti Scrum

Za razumevanje metode je treba poznati tudi tri artefakte Scrum: seznam zahtev produkta (angl. *product backlog*), seznam zahtev šprinta (angl. *sprint backlog*) in inkremente. Seznam zahtev produkta je po prioritarnem vrstnem redu urejen seznam vseh stvari, ki jih je treba pri produktu doseči. Z njegovo pomočjo tim določi cilj produkta, ki služi kot

usmeritev oz. dolgoročni cilj, h kateremu tim stremi, določi pa tudi seznam zahtev šprinta. Ta seznam nastane pri načrtovanju šprinta in je sestavljen iz zahtev, za katere tim pričakuje, da jih lahko razreši v trenutnem šprintu. S pomočjo seznama zahtev šprinta tim oblikuje cilj šprinta, ki te zahteve najbolje povezuje. Ta mora biti dosežen do konca šprinta. Tudi inkremente določi tim pri načrtovanju šprinta. To so manjše delovne naloge, s katerimi člani tima postopno razrešujejo zadane zahteve in se približujejo cilju šprinta. Pri opisu naloge morajo biti člani posebej pozorni na to, da določijo tudi točne kriterije za to, kdaj se določena naloga šteje kot uspešno opravljena (Schwaber in Sunderland, 2020).

PRIMER UPORABE METODE

V slaščičarni Proustove magdalenice so slaščičarji dobili idejo za recepturo nove torte in jo predstavili vodstvu. Torta se je vodjem zdela okusna, niso pa bili prepričani, da bi se dobro prodajala, saj ima slaščičarna v ponudbi že več podobnih tort. Po pregledu obstoječe ponudbe in analizi trendov so oblikovali seznam zahtev produkta (slika 1). Sestavili so ekipo Scrum, pri čemer je nekdo iz vodstva prevzel nalogo lastnika projekta. Za skrbnika metode so določili nekoga iz kadrovske službe, ki je do zdaj izpeljal že nekaj projektov Scrum, vlogo razvijalcev pa so zasedli trije tržniki, dve osebi iz nabave in eden od slaščičarjev.

Ekipa si je čas šprinta postavila na en delovni teden, tako da se bodo vsi prihodnji šprinti začeli v ponedeljek zjutraj in končali v petek popoldan. Pri načrtovanju šprinta so ugotovili, da bodo v prvem tednu verjetno lahko vsaj delno razrešili zahteve, vezane na personalizacijo, umetniško delo in lokalne sestavine, ostale zahteve pa bodo obravnavali na prihodnjih šprintih. Zahteve produkta so zapisali na seznam zahtev šprinta in jih začeli deliti na inkremente (slika 1). Ko so to naredili, jih je lastnik projekta zapustil, saj je imel veliko drugega dela, zagotovil pa jim je, da bo po telefonu vedno na voljo, če bo treba bolj podrobno razložiti katero od zahtev produkta ali se dogovoriti za nov obseg dela.

Razvijalci in skrbnik metode so se nato sami dogovorili, kako se bodo lotili dela, česa se bodo lotili najprej in kako bodo med seboj komunicirali. Ker skrbnik metode ni bil skrbnik metode v nobeni drugi ekipi, je poleg svoje vloge prevzel še vlogo razvijalca in pomagal tudi na ta način.

Po vrstnem redu, ki so ga določili, so nato razvijalci opravljali naloge, zapisane v inkrementih. Vsakemu članu je bila določena ena barva, s katero je obarval besedilo inkrementa, ki ga je opravljal.

Skrbnik metode je vsak dan ob 10.00 sklical in vodil 15-minutni stojič sestanek, na katerem so razvijalci poročali o svojem napredku in morebitnih težavah, sprejemali pomembne odločitve ter se dogovarjali, če je bilo zaradi spremenjenih okoliščin treba spremeniti plan ali način dela. Poleg tega je skrbnik metode člane spodbujal k sodelovanju, preverjal, ali metoda poteka brez napak, in pri morebitnih sporih nastopal kot mediator med razvijalci.

V petek ob 12.00 so razvijalci in skrbnik metode vodstvu, lastniku projekta in trem glavnim slaščičarjem predstavili delo, ki so ga uspeli opraviti v tekočem šprintu. Uspeli so se dogovoriti za dobro in izvedljivo obliko personalizacije torte z imenom, ki je vidno ob prerezu. Za motiv umetniškega dela so kot simbol lokalnega in slovenskega izbrali čebelo, za dobavo pa so se dogovorili tudi z nekaterimi poslovnimi partnerji. Vseeno jim zadano delo ni povsem uspelo, saj skic niso prejeli še od nobenega izbranega umetnika, prav tako pa še niso uspeli raziskati vseh možnosti dobave. Po izmenjavi mnenj in pogovoru z vsemi udeleženi so se odločili, da neopravljeno delo prenesejo v naslednji šprint, poleg tega pa v naslednji šprint vključijo še zahtevo po pravični trgovini.

Po zaključku predstavitve je skrbnik metode organiziral kratko retrospektivo, pri kateri so člani tima na mizo lepili zelene listke z dobrimi vidiki načina dela v preteklem šprintu in rdeče listke s slabimi vidiki načina dela. Ko so z lepljenjem listkov končali, so jih skupaj uredili v skupine. Pri skupinah rdečih listkov so nato poiskali in na tablo napisali predloge, s katerimi bodo lahko v naslednjem šprintu negativne vidike čim bolj zmanjšali, pri zelenih listkih pa so se pogovorili, kako dobre prakse izvajati še naprej. Po koncu retrospektive se je šprint zaključil, člani tima pa so odšli domov in uživali v zasluženem vikendu. V ponedeljek so se ponovno zbrali na novem načrtovanju šprinta.



Slika 1. Artefakti Scrum

VLOGA PSIHologa

Psiholog lahko pri izvajanju Scruma prevzema tri različne vloge. Zaradi svojih znanj o odnosih, komunikaciji, usmerjanju (glej tudi poglavje Coaching) in mediaciji (glej tudi poglavje Mediacija) je lahko odličen skrbnik metode, uslužni vodja, ki zna ekipo motivirati in podpreti tam, kjer je potrebno. Poleg tega lahko psiholog prevzame vlogo zunanje podpore. V tej vlogi lahko vskoči, ko je treba zgladiti morebitne spore, lahko izvaja različna izobraževanja in delavnice na temo kakovostne komunikacije, organizacije dela, postavljanja ciljev, upravljanja s stresom, podajanja konstruktivne informacije itd.

Lastnikom projektov lahko pomaga pri oblikovanju jasnega seznama zahtev in sodeluje pri načrtovanju šprinta, pri čemer skrbi, da si ekipa ne naloži preveč dela, ki bi pozneje lahko vodilo do povečanega stresa in izgorelosti. Lahko nastopi tudi v vlogi svetovalca, ko organizaciji svetuje, v katere procese je smiselno vpeljati metodologijo Scrum in v katere ne ter ali je morda smiselno vpeljati le posamezne elemente metode. Skrbi lahko tudi za oblikovanje timov, ki bodo skupaj dobro delovali in pri delu prevzemali različne timske vloge.

Zaradi svojih znanj o merjenju lahko vzpostavi ustrezen sistem ocenjevanja uspešnosti dela timov in posameznikov. Predvsem pri retrospektivah lahko svetuje tudi posameznim timom, kako izboljšati svoje delovanje v prihodnjih šprintih, saj ima od ostalih več znanja na področju komunikacije, odnosov, vodenja in timske dinamike ter tako lahko zazna pomanjkljivosti, na katere člani tima niti niso pozorni.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Scrum sicer lahko izvaja katerakoli ekipa, vendar je pomembno, da jo vsi člani že v naprej vsaj bežno poznajo. Skrbnik metode mora Scrum zelo dobro poznati in je tisti, ki lastnika produkta in razvijalce vpelje v proces ter jih sprotno uči. Pri vpeljevanju metode tako organizacije pogosto najamejo zunanjega skrbnika metode, ki izobrazi vse ostale v organizaciji. Spletna stran scrum.org kot uradna spletna stran metode Scrum skrbi za izobraževanja in dodeljuje različne certifikate, vendar ti za izvajanje niso nujno potrebni.

Kljub potencialnim prednostim, ki jih metoda obljublja, številni avtorji poročajo o težavah pri njenem vpeljevanju v organizacijo (npr. Moe in Dingsøyr, 2008; Cohn in Ford, 2003), saj je pri njej potrebna sprememba organizacijske kulture, predvsem glede hierarhičnih odnosov. Če skrbnik metode npr. namesto podpore in spodbude ekipi dodeljuje naloge in je kritičen do dela razvijalcev, to lahko zavre samoorganizacijo in aktivno soodločanje ekipe, ki ju želimo doseči (Moe in Dingsøyr, 2008). Metoda tudi ne zajema vseh stopenj projektnega managementa, saj izpušča zasnovo projekta, oceno sprejemljivosti izdelka za lansiranje in vzdrževanje oz. podporne storitve (Katayama in Goldman, 2011). Poleg tega zaradi časovnega pritiska, ki ga ustvari šprint, lahko prihaja do večjega števila napak in posledično nižje kakovosti izdelka (Miler in Kajdy, 2018), vendar to nekatera izkušena podjetja že uspešno rešujejo (Green, 2011).

LITERATURA

Abbas, N., Gravell, A. M. in Wills, G. B. (2008). Historical roots of agile methods: Where did “agile thinking” come from? V P. Abrahamsson, R. Baskerville, K. Conway, B. Fitzgerald, L. Morga in X. Wang (ur.), *Agile processes in software engineering*

- and extreme programming. XP 2008. *Lecture notes in business information processing* (zv. 9, str. 94–103). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-68255-4_10
- A better way of building products. (b. d.) <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>
- Baer, M. in Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. *Computer*, 35(1), 64–69.
- Cohn, M. in Ford, D. (2003). Introducing an agile process to an organization. *IEEE Computer*, 36(6), 74–78. <https://doi.org/10.1109/MC.2003.1204378>
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M. in Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 240–258. <https://doi.org/10.1002/job.657>
- Diebold, P., Ostberg, J. P., Wagner, S. in Zendler, U. (2015). What do practitioners vary in using Scrum? V C. Lassenius, T. Dingsøyr in M. Paasivaara (ur.), *Agile processes in software engineering and extreme programming. XP 2015. Lecture notes in business information processing* (zv. 212, str. 40–51). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18612-2_4
- Fowler, M. in Highsmith, J. (2001). *The agile manifesto*. <https://agilemanifesto.org/>
- Gonzalez-Mule, E., Courtright, S. H., DeGeest, D. Seong, Y. in Hong, D. (2016). Channeled autonomy: The joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity. *Journal of Management*, 42(7), 2018–2033. <https://doi.org/10.1177/0149206314535443>
- Green, P. (2011). Measuring the impact of Scrum on product development at Adobe systems. V *Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE Computer Society.
- Helping people and teams solve complex problems*. (b. d.) <https://www.scrum.org/about>
- Holtzhausen, N. in de Klerk, J. J. (2018). Servant leadership and the Scrum team's effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 873–882. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0193>
- Jobidon, M., Turcotte, I., Aubé, C., Labrecque, A., Kelsey, S. in Tremblay, S. (2017). Role variability in self-organizing teams working in crisis management. *Small Group Research*, 48(1), 62–92. <https://doi.org/10.1177/1046496416676892>
- Katayama, E. T. in Goldman, A. (2011). From manufacture to software development: A comparative review. V A. Sillitti, O. Hazzan, E. Bache in X. Albaladejo (ur.), *Agile processes in software engineering and extreme programming. XP 2011. Lecture notes in business information processing* (zv. 77, str. 88–101). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1_7

- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513–529. <https://doi.org/10.1177/0149206304272190>
- Li, J., Moe, N. B. in Dybå, T. (2010). *Transition from a plan-driven process to Scrum: A longitudinal case study on software quality* [prispevek na konferenci]. V *ESEM 2010 – Proceedings of the 2010 ACM – IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*. Association for Computing Machinery, Bolzano. <https://doi.org/10.1145/1852786.1852804>
- Liu, W. in Xiang, S. (2018). The positive impact of guilt: How and when feedback affect employee learning in the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 883–898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0296>
- Miler, J. in Kajdy, K. (2018). Problems and solutions of software design in Scrum projects. *Annals of Computer Science and Information Systems*, 15, 975–978. <https://doi.org/10.15439/2018f151>
- Moe, N. B. in Dingsøyr, T. (2008). Scrum and team effectiveness: Theory and practice. V P. Abrahamsson, R. Baskerville, K. Conboy, B. Fitzgerald, L. Morgan in X. Wang (ur.), *Agile processes in software engineering and extreme programming. XP 2008. Lecture notes in business information processing*, (zv. 9, str. 11–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-68255-4_2
- Mroz, J. E., Yoerger, M. in Allen, J. A. (2018). Leadership in workplace meetings: The intersection of leadership styles and follower gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 309–322. <https://doi.org/10.1177/1548051817750542>
- Project Management Institute (27. 6. 2018). *Success in disruptive times: Expanding the value delivery landscape to address the high cost of low performance*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang=temp=en
- Rigby, D. K., Sutherland, J. in Noble, A. (2018). Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review* 96(3), 88–96.
- Rigby, D. K., Sutherland, J. in Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Schwaber, K. in Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide. The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Stiglbauer, B. (2017). Under what conditions does job control moderate the relationship between time pressure and employee well-being? Investigating the role of match and personal control beliefs. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 730–748. <https://doi.org/10.1002/job.2165>
- Strode, D. (2006). *Agile methods: A comparative analysis* [prispevek na konferenci]. 19th Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications (NACCQ 2006), Wellington.

von Bonsdorff, M. E., Janhonenb, M., Zhouc, Z. E. in Vanhalad, S. (2015). Team autonomy, organizational commitment and company performance – a study in the retail trade. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1098–1109. <http://doi.org/10.1080/09585192.2014.934881>

AGILE SRCUM METHODOLOGY

Scrum belongs to a wider group of agile methods aimed at changing the way groups and organizations work so that they can respond more quickly to the many changes that today's market brings. It can be seen as a framework for smaller teams that are trying to achieve a set goal in a predetermined time frame (called a sprint). To understand the scrum method, it is necessary to know all the team roles, events and artefacts that it provides. Team roles include developers whose main task is to work on the project, the project owner, who acts as an intermediary between management and the scrum team and is responsible for creating and clearly communicating the project requirements list, and the method administrator.

Scrum events include a sprint, a sprint planning session in which the developers and project owner agree on the sprint goal and how many requests they will be able to meet in the upcoming sprint, a short daily meeting where the whole team gathers and decides on future actions, an assessment of the work done when the scrum team presents its progress to the management team and agrees on any further work that needs to be done, and a retrospective where team members comment on what they thought was good or bad about their performance in the previous sprint, and decide what they will change in the future. Artefacts are a list of product requirements, a list of sprint requirements, and increments. The list of product requirements is prepared by the business owner in agreement with the management, and includes all the features they want their product to have in the final form. The scrum team then draws from this and compiles a list of requirements when planning a sprint. These are also designed by the team itself when planning a sprint, and represent smaller work tasks that will allow the team members to gradually achieve the set goal during the sprint, i.e. to meet all the set requirements.

Aleksandra Bojković in Eva Boštjančič

SELEKCIJSKI RAZGOVOR NA DALJAVO

»Kljub številnim pomanjkljivostim vidiva več koristi pri uporabi selekcijskih razgovorov na daljavo. Najbolje pa bi bilo uporabiti hibridni model razgovorov – na daljavo in v živo, saj je pomembno, da se kandidati spoznajo z delovnim mestom in okoljem ter kontekstom, v katerem bodo delali, preden že sprejmejo delovno mesto v tej organizaciji.«

Selekcijski razgovor je najpogostejša metoda za izbor kandidatov in je del procesa zaposlovanja. Z vprašanji preverjamo, kako se bo kandidat vedel v delovnem okolju in kako bo uspešen pri opravljanju delovnih nalog. Ponavadi je razgovor delno strukturiran – zastavljena vprašanja imajo namen preveriti ustreznost kandidata za delovno mesto, na katero se je prijavil. Poleg tega oseba, ki vodi razgovor, kandidatu posreduje informacije o organizaciji, ki bi lahko pri njem vzbudile ali okrepile željo, da se pri njih zaposli, in tako utrjuje blagovno znamko organizacije. Tisti kandidati, ki podajo najboljše odgovore, izrazijo svojo motivacijo za učenje in delo ter so na osnovi določenih pripomočkov za selekcijo ocenjeni kot primerni, dobijo pozicijo v organizaciji.

Z novimi tehnologijami je postalo možno izvajati razgovore tudi na daljavo (Oktuž, 2018). Izvajanje selekcijskih razgovorov na daljavo pomeni iskanje ustreznih kandidatov z uporabo spleta in različnih tehnoloških pripomočkov, delovne organizacije pa takšna izvedba razgovorov predstavlja kot moderne, fleksibilne in takšne, ki spremljajo svetovne trende. Razgovori na daljavo so večidel podobni tistim v živo. Glavna razlika je v tem, da se udeleženci razgovora lahko udeležijo iz domačega okolja, v katerem se počutijo prijetno, ali katerega koli drugega dostopnega okolja. Razgovori na

daljavo imajo zato za kandidate veliko prednosti: prihranek časa in financ (saj kandidatom ni treba potovati v kraj, kjer so prostori organizacije), večja fleksibilnost ter boljše počutje in sproščenost med razgovorom. Izjema so starejši kandidati, ki imajo manj izkušenj s spletom in tehnologijo.

Kritika metode se nanaša predvsem na nezmožnost ustvarjanja osebnega kontakta s kandidatom ter težje ocenjevanje neverbalne komunikacije pri omejenem prikazu kandidata na zaslonu. Pogosto so težave tudi s tehnično opremo in spletom, kar otežuje komunikacijo in jo upočasni, poleg tega pa pri kandidatih lahko vzbuja napetost. Nekateri kandidati se na razgovor vključijo iz neprimerne okolja, so neprimerno oblečeni ali nimajo ustreznih tehničnih pripomočkov, kar lahko zniža njihovo možnost za uspeh. Psihologi imajo zato poleg primarne vloge oz. izvajanja razgovorov na daljavo tudi vlogo pri izobraževanju kandidatov ter drugih zaposlenih, ki sodelujejo v procesu selekcije, o razgovorih na daljavo na splošno, o spletnem bontonu, uporabi tehnologije za video komunikacijo ter sproščanju kandidatov pred in med razgovorom.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Od začetka 90. let dalje sta se intenzivno razvijala tehnologija in splet. Organizacije so sčasoma prepoznavale vse več možnosti za premik določenih delov selekcijskega procesa na daljavo in za uporabo informacijske tehnologije. Število organizacij, ki danes uporablja splet za selekcijo ustreznih kandidatov, se nenehno zvišuje (Petre idr., 2016). Tehnologija za video komunikacijo omogoča ljudem z različnih koncev sveta, da komunicirajo tako, da se hkrati vidijo in slišijo, brez da bi bili v istem prostoru (Kathiravan idr., 2021).

Razširjanje bolezni covid-19 od konca leta 2019, ki je leta 2020 doseglo status pandemije, je spremenilo način dela večine delovnih organizacij, med drugim tudi njihovih procesov, med katerimi je tudi izvedba selekcijskega procesa. Nekatere organizacije so se zaradi omejenega gibanja in kontakta z drugimi ljudmi prvič srečale z delom od doma, prisiljene so bile zaposlovati ljudi na daljavo in zato so marsikje selekcijski razgovori na daljavo postali standardna praksa današnjega časa (Kathiravan idr., 2021).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Selekcijski razgovori na daljavo imajo veliko prednosti za kandidate in za delovne organizacije, ki ponujajo delo, ali organizacije, ki na področju kadrovanja svetujejo. Za kandidate je koristno, da lahko izberejo termin, ki jim najbolj ustreza, oz. termin, ko se počutijo najbolj pripravljene za razgovor (Dagoulas idr., 2002). Fleksibilnost pri določanju ustreznega termina pa ni le prednost za kandidate, ampak tudi za tiste, ki vodijo razgovor (Han idr., 2021). Zaposlenim, ki vodijo razgovore, je lažje organizirati razgovor na daljavo – posledično se tako skrajša celoten selekcijski proces (Galenaki, 2002).

Z uporabo spleta za selekcijo kandidatov več kandidatov dobi možnost za prijavo na delovno mesto, med drugim tudi tisti, ki so oddaljeni od organizacije oz. trenutno bivajo v drugem mestu ali državi (Dagoulas idr., 2002). Razgovori na daljavo prihranijo čas in finance, saj kandidatom ni treba potovati do kraja, kjer se organizacija nahaja, in tam plačati prenočišča samo zato, da opravijo razgovor (McColl in Michelotti, 2019). Poleg tega se poudarja tudi ekološka prednost, saj se kandidati izognejo nenujni uporabi prevoznih sredstev in posledično prispevajo k zmanjšanju ogljičnega odtisa (McColl in Michelotti, 2019).

Kandidati se med razgovorom, ko se vanj vključijo od doma oziroma na daljavo, počutijo bolj prijetno in so tudi bolj sproščeni (Kathiravan idr., 2021), organizacije pa z izvajanjem selekcijskih razgovorov na daljavo posredno tudi ustvarjajo zelen vtis na kandidate. S tem se namreč predstavljajo kot inovativne in fleksibilne, na ta način pa lahko izboljšajo svojo blagovno znamko in privabijo več kandidatov (Galanaki, 2002; McColl in Michelotti, 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Selekcijski razgovor na daljavo se uporablja z enakim namenom kot selekcijski razgovor v živo. Namen je izbrati najustreznejšega kandidata za določeno delovno mesto. Razgovor se izvaja na daljavo v primeru,

da kandidat ne more priti do organizacije, npr. če živi v drugem mestu ali državi, če sta izvajalec razgovora ali kandidat bolna ali imata druge obveznosti in omejitve. Kot je bilo omenjeno že v prejšnjem poglavju, imajo nekatere organizacije z izvajanjem razgovorov na daljavo namen prikazati sebe kot bolj fleksibilne in odprte, pokažejo pa tudi svoje spremljanje svetovnih trendov.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljna populacija metode so vsi kandidati, ki se prijavijo za določeno razpisano delovno mesto. Metoda je bolj primerna za mlajše kandidate, saj bolje uporabljajo splet in različne tehnologije za video komunikacijo ter so pri tem bolj sproščeni in samozavestni (Galanaki, 2002; McColl in Michelotti, 2019), ampak z ustreznimi navodili s strani organizacij se lahko popolnoma vsak kandidat nauči uporabljati tehnologijo za namen razgovora na daljavo.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za selekcijski razgovor na daljavo je prav tako treba **pripraviti ustrezen prostor in podporno tehnologijo** (računalnik, kamero, mikrofona). Za izvajanje se lahko uporabijo brezplačne različice platform za video komunikacijo, kot so Zoom, Microsoft Teams ali Skype. Za razgovor je treba določiti miren prostor, iz katerega se bo oglasil tisti, ki izvaja razgovor. Tako vnaprej zmanjšamo morebitne motilce (npr. zvok, sodelavce, ki bi vstopali v koder), ki bi lahko motili potek razgovora.

S kandidatom se je treba dogovoriti za termin, ki obema ustreza. Pred razgovorom mu pošljemo **navodilo za dostop** do platforme (npr. spletno povezavo in geslo). Priporočljivo je, da se kandidat in izvajalec razgovora vključita na platformo vsaj 5 minut prej, da lahko preverita, ali zvok, slika in spletna povezava deluje. Tako se izognemo zamujanju in potencialnemu premikanju terminov, ki so določeni za druge obveznosti vseh vključenih v razgovor.

Izvajalec na začetku razgovora poudari, da je to selekcijski razgovor za določeno delovno mesto in se kljub okoliščinam trudi izvesti razgovor tako, kot bi potekal v živo. Dobro je, da se izvajalec in kandidat **oblečeta situaciji primerno**; tako kot bi prišla oblečena na razgovor na

sedež delovne organizacije. Tudi kandidat naj si izbere miren prostor, brez motečih dejavnikov, kot so drugi ljudje, otroci in živali. Prav tako naj pred razgovorom **utiša ali izklopi vse komunikacijske naprave**, ki bi lahko zmotile razgovor, kot so televizija, radio, telefon, e-poštni predal. Kandidat naj se oglasi iz prostora, ki ima **primerno ozadje** – brez stvari, ki bi izvajalcu preusmerjale pozornost s kandidata (McColl in Michelotti, 2019). Če to ni mogoče, naj uporabi virtualno ozadje.

Kandidate je treba opozoriti, da je pomemben tudi **očesni stik** oz. da naj gledajo neposredno v kamero namesto v zaslon naprav, prek katerih se oglašajo. Vedeti morajo, da se opazuje tudi njihova telesna drža, zato naj se postavijo tako, da kamera zajame njihov celotni obraz in zgornji del telesa. Pri tem je prav tako pomembna ustrezna svetloba, ki dovoljuje dober prikaz kandidata in ne vpliva na kakovost video prikaza (svetloba naj osvetljuje kandidatov obraz) (McColl in Michelotti, 2019).

Na začetku razgovora se kandidat in izvajalec predstavita in spoznata. Nato sledi pogovor o preteklih delovnih izkušnjah, osebnosti in sposobnostih kandidata. Potem izvajalec poda povratno informacijo o uspešnosti kandidata oziroma o skladnosti med kandidatovo predstavitvijo in pričakovanimi kompetencami za delovno mesto. Na koncu se osebi poslovita in razgovor se zaključi. Če je kandidat ustrezen, se ga povabi v naslednji krog selekcije – z izvajalcem se dogovorita za naslednji razgovor na daljavo ali pa kandidata že povabimo v konkretno delovno okolje.

V času razgovora lahko pride do različnih tehničnih težav. Izvajalcu razgovora lahko pomaga član IT-oddelka v organizaciji. Poleg tega je dobro, da kandidat in izvajalec izmenjata telefonski številki, na kateri sta dosegljiva v primeru prekinitve razgovora zaradi tehničnih težav. V primerjavi z dopisovanjem po e-pošti bosta namreč tako hitreje razrešila težavo in se dogovorila za morebitni nov termin (Chou idr., 2021).

PRIMER UPORABE METODE

Soavtorica poglavja Aleksandra Bojković je kot študentka sodelovala v simulaciji razgovora za službo, ki jo je organiziral ESTIEM LG Novi Sad (European Students of Industrial Engineering and Management – Local Group Novi Sad). Dogodek je študentom pomagal pridobiti izkušnje z razgovori za delovno mesto, še preden začnejo iskati prvo službo. Ob koncu so dobili povratno informacijo, kako uspešni so bili na razgovoru.

Po spletni pošti je Aleksandra prejela datum in uro razgovora, spletno povezavo za platformo Zoom in informacijo o tem, s kom bo imela razgovor. Na razgovor se je (po vnaprejšnjem dogovoru) vključila 10 minut pred terminom. V glavni virtualni sobi so jo čakali organizatorji simulacije. Predstavili so se in razložili, da jo bodo poslali v ločeno virtualno sobo, kjer jo bo sprejela kadrovska strokovnjakinja. Ko se je znašla v sobi, je kadrovska strokovnjakinja najprej preverila, če jo Aleksandra dobro sliši, nato je predstavila sebe in delovno organizacijo. Potem je prosila, naj se predstavi kandidatka. Po njeni predstavitvi je razložila, da jo bo naslednjih 20 minut spraševala o njenih delovnih izkušnjah, znanju in sposobnostih, nato bo sledil čas za njena vprašanja in povratno informacijo, ki bo trajala približno deset minut.

Selekcijski pogovor na daljavo je potekal podobno kot razgovori v živo, razen tega, da sta obe občasno (po potrebi) ponovili določene informacije, ki jih druga zaradi tehničnih težav ni dobro slišala. Ko sta končali z razgovorom, ji je kadrovska strokovnjakinja povedala, da se lahko vrne v prvo virtualno sobo, kjer so jo organizatorji dogodka vprašali, kje je izvedela za ta dogodek, zakaj se je prijavila ter kakšen se ji je zdel razgovor. Skozi simulacijo je tako že kot študentka dobila izkušnjo s selekcijskimi razgovori na daljavo, hkrati pa je kadrovska strokovnjakinja promovirala delo v organizaciji, v kateri je zaposlena. Organizatorji dogodka so tako opozorili na svojo skupino in projekte, ki jih pripravljajo v prihodnje.

VLOGA PSIHologa

Primarna vloga psihologa pri selekcijskem razgovoru na daljavo je enaka kot pri običajnem selekcijskem razgovoru v živo – vodenje razgovora. Psiholog lahko izvaja selekcijo kandidatov za razpisano delovno mesto samostojno ali pa sodeluje z vodjo tima oziroma z vodjo celotne organizacije, v kateri bodo delali izbrani kandidati. Pri razgovoru je pomembno s postavljanjem ustrezno oblikovanih vprašanj oceniti primernost kandidata za odprto delovno mesto:

- z vprašanji o kandidatu (npr. osebnostne lastnosti, stališča, vrednote, motivacija, njegove želje in pričakovanja glede delovnega mesta);
- razvitosti njegovih kompetenc (npr. kako je v preteklosti razvijal kompetenco javnega nastopanja ali do katere stopnje ima razvito prodajno kompetenco);

- o preteklih izkušnjah (npr. na katerih delovnih mestih je delal, katere projekte je vodil, kaj so bili njegovi najpomembnejši dosežki na določenem delovnem mestu);
- z različnimi vedenjskimi ali problemskimi vprašanji, ki se nanašajo na konkretno delovno mesto (npr. kako bi kandidat ravnal v določeni situaciji).

V primeru, da imamo na voljo več kandidatov, lahko psiholog pred ali po intervjuju izvede tudi psihološko testiranje in preveri kandidatove delovne reference.

Vloga psihologa lahko vključuje tudi izobraževanje drugih sodelavcev, ki sodelujejo v procesu selekcije. Psiholog lahko organizira izobraževalna predavanja in delavnice za vodje timov ali organizacije. Vsebina je lahko različna in prilagojena udeležencem; lahko govorimo o poteku izvajanja selekcijskega razgovora na daljavo, spletnem bontonu, načinih spoznavanja kandidata in ustvarjanja prijetnega vzdušja v spletnem okolju, kako vsaj delno vzpostaviti osebni kontakt na daljavo ali o spoprijemanju s tremo pred razgovori, saj so takšni razgovori lahko za nekatere novi in neznani ter so posledično tudi vir anksioznosti. Psiholog lahko v sodelovanju s študentskimi društvi, univerzami ali zaposlitvenimi sejmi organizira izobraževalna predavanja in delavnice za splošno javnost, predvsem za tiste, ki trenutno iščejo prvo službo, ali za starejše posameznike, ki se težje znajdejo na spletu. Na ta način bo psiholog iskalce zaposlitve opremil s ključnimi informacijami, kako poteka selekcijski pogovor na daljavo, opozoril jih bo na pasti ter morda z njimi preizkusil in treniral ključne dele pogovora.

Pri kandidatih za službo je pogosto lahko prisotna tudi trema. Psiholog lahko pripravi kratke napotke za spoprijemanje s tremo ter predstavi sprostitevne tehnike, ki lahko kandidatom pomagajo pri bolj sproščnem in prepričljivem pogovoru za računalniškim zaslonom.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kot vsaka predstavljena metoda v tej knjigi, ima tudi priprava in izvedba selekcijskega razgovora na daljavo kar nekaj pasti:

- **Težave z ocenjevanjem neverbalne komunikacije:** Pri razgovoru na daljavo ne moremo ustrezno oceniti neverbalne komunikacije, zato je razgovor na daljavo nekoliko slabša alternativa razgovorom v živo, ki so zelo koristni in bogati z informacijami prav na tem področju (Dafoulas idr., 2002). Pri razgovorih na daljavo ni ustreznega očesnega stika, saj sogovorniki redko gledajo neposredno v kamero. Kandidati pogosteje gestikulirajo z rokami ter imajo manj primerno telesno držo (McColl in Michelotti, 2019).
- **Nezmožnost kandidata, da doživi delovni kontekst organizacije:** Lahko se zgodi, da se izbrani kandidat prvič sreča z organizacijo šele, ko je že sprejet na delovno mesto in niti ne ve, kaj ga v organizaciji čaka.
- **Nezmožnost ocenjevanja določenih kompetenc na daljavo:** Pri pogovoru na daljavo je težje oceniti določene tehnične kompetence ali druge spretnosti.
- **Tehnične težave:** Glede na izkušnje udeležencev z razgovori po Skype-u se kot glavni problem pojavljajo tehnične težave (McColl in Michelotti, 2019). Z vsaj eno tehnično težavo se je srečala več kot tretjina udeležencev, nekateri pa so jih imeli tudi več (npr. problemi z vzpostavljanjem avdio in video povezave, prekinitve spletne povezave, neuspešna sinhronizacija slike in zvoka).
- **Težave zaradi neustreznega okolja za razgovor na daljavo:** Udeleženci razgovorov na daljavo najpogosteje poročajo o neustrezni svetlobi (presvetlo ali pretemno okolje, neustrezno usmerjen vir svetlobe in posledično različni svetlobni učinki), zvokih iz okolja (živali, otroci, televizija) ter neustreznem položaju kamere, ki onemogoča dober prikaz sogovornika (McColl in Michelotti, 2019).
- **Neprimernost razgovorov na daljavo za starejšo populacijo:** Razgovori na daljavo so bolj primerni za mlajše ljudi, ki se lažje znajdejo na spletu, saj starejši posamezniki nimajo toliko izkušenj s tehnologijo za video komunikacijo in zato raje izbirajo komunikacijo v živo (Galanaki, 2002). Mlajši ljudje so na razgovorih na daljavo bolj sproščeni in samozavestni, verjetno zaradi več izkušenj s tehnologijo in spletom (McColl in Michelotti, 2019).
- **Otežena selekcija zaradi večjega števila prijavljenih kandidatov:** Razgovori na daljavo olajšajo prijavo na želeno delovno mesto

kandidatom, ki so oddaljeni od organizacije. Zaradi večje dostopnosti dobijo delodajalci tudi veliko več prijav (Galanaki, 2002), kar poveča zahtevnost selekcijskega postopka.

Ob koncu omenimo še etično ravnanje. Tudi pred selekcijskim pogovorom na daljavo mora izvajalec pridobiti informirano soglasje s strani kandidata (soglasje je podano na podlagi nedvoumne seznanjenosti in jasnega razumevanja dejstev, pomena in posledic dejanja). Kandidat lahko obrazec prejme vnaprej po e-pošti, ga podpiše ter vrne izvajalcu. Svoje strinjanje pa lahko potrdi tudi elektronsko, tako da v določenem dokumentu označi, da se z informiranim soglasjem in njegovo vsebino strinja.

Pred, med in po izvedbi intervjuja je treba skrbeti za kandidatovo zasebnost ter varovati vse njegove podatke v skladu z GDPR (uredba o varstvu osebnih podatkov ureja zbiranje, obdelavo in prenos osebnih podatkov posameznikov v Evropski uniji). Vsekakor pa moramo upoštevati načelo sorazmernosti (zbiramo le tiste informacije, ki so neposredno povezane z odprtim delovni mestom) in nediskriminatornosti. Vsi kandidati morajo biti, ne glede na katerokoli osebno okoliščino, pred, med in po razgovoru obravnavani na enak način.

L I T E R A T U R A

- Chou, D. W., Pletcher, S. D., Bruss, D., Sung, C. K., Diaz, R. C., Liang, J. in Durr, M. L. (2021). Otolaryngology residency interviews in a socially distanced world: Strategies to recruit and assess applicants. *Otolaryngology–Head and Neck Surgery*, 164(5), 903–908. <https://doi.org/10.1177/0194599820957961>
- Dafoulas, G. A., Pateli, A. G. in Turega, M. (2002). Business-to-employee cooperation support through online job interviews. *Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications* (str. 286–292). IEEE.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243–251. <https://doi.org/10.1108/13620430210431325>
- Han, A. Y., Obiri-Yeboah, D., French, J. C. in Lipman, J. M. (2022). The virtual recruitment onion: Peeling back the layers of the interview season during the COVID-era. *Journal of Surgical Education*, 79(1), 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2021.08.003>
- Kathiravan, M., Madhurani, M., Kalyan, S., Raj, R. in Jayan, S. (2021). A modern online interview platform for recruitment system. *Materials Today: Proceedings*.

- McColl, R. in Michelotti, M. (2019). Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 637–656. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12249>
- Mindia, P. M. in Hoque, M. K. (2018). Effects of E-recruitment and internet on recruitment process: An empirical study on multinational companies of Bangladesh. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01), EM–2018. <https://doi.org/1–6.10.18535/ijstrm/v6i1.em01>
- Oktuğ, Z. (2018). Examination of the differences between online and face-to-face interviews during a recruitment process in terms of candidates' self-efficacy levels. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 57–66.
- Petre, A., Osoian, C. in Zaharie, M. (2016). Applicants' perceptions on online recruitment. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 9(1), 63–67.

ONLINE INTERVIEW

New technologies have made it possible to conduct interviews remotely. Conducting remote selection interviews means finding suitable candidates using the Internet and various other communications tools. Remote conversations are very similar to live ones, and the main difference is that the participants can take part in them from the home environment where they feel comfortable, or anywhere else they happen to be, and thus they do not need to be physically present at the organization where they have applied for the job. Remote interviews have been shown to benefit candidates, as they save time and money, and offer greater flexibility, well-being and relaxation during the interviews. An exception can be with older candidates who have less experience with the related technology. Organizations increasingly see the benefits of remote interviews, as they help in promoting them as firms that are modern, follow global trends and are flexible. However, one criticism of this approach to employee selection is the inability to engage in personal contact with the candidate, and the difficulty of assessing nonverbal communication with the limited presentation of the candidate on screen. Moreover, there are often problems with the technical equipment and Internet connections needed, which can make communication difficult and slow the whole process down. Some candidates also take part in interviews from an inappropriate environment or are inappropriately dressed. That said, conducting remote interviews can help in educating the candidates and employees involved in the selection process about online etiquette and video communication technology.

Neža Jenko

SPLETNO ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

»Strukturirano in načrtovano spletno organizacijsko ušlaševanje je zelo pomembno pri vkljuèevanju novega zaposlenega ter pri doloèanju dolgoroènega odnosa med njim in organizacijo. Uspešna vkljuèitev novega zaposlenega v delovno okolje namreè pomembno prispeva k uspešnosti organizacije. V tujini je spletno organizacijsko ušlaševanje pogosto uporabljen pristop, ki prinaša koristi za zaposlene in organizacije, v slovenskem okolju pa je metoda le redko poznana in uporabljena.«

Klasièno ušlaševanje je v organizacijah prisotno že več desetletij, v preteklih letih pa je v večini organizacij, zaradi neprièakovanih sprememb in prilagoditev dela, ki so posledica pandemije covid-19, v ospredje stopilo organizacijsko ušlaševanje prek spleta (angl. *online onboarding* ali *remote onboarding*). V skladu z napredkom v telekomunikacijski programski opremi delo na daljavo in oblikovanje virtualnih timov postaja vedno bolj priljubljeno. Organizacijsko ušlaševanje na daljavo poteka predvsem prek aplikacij (npr. Zoom in Microsoft Teams), e-pošte in telefonskih klicev. Je izredno pomemben proces in izkušnja za novega zaposlenega, saj lahko pomembno vpliva na njegovo motivacijo za delo, občutek pripadnosti, produktivnost in posledično uspešnost organizacije. Prenos ušlaševanja novih zaposlenih iz fiziènega v virtualno okolje kljub temu predstavlja izziv mnogim organizacijam, saj spletno ušlaševanje onemogoèa doloèene možnosti za novo zaposlene, npr. pomanjkanje možnosti sprotne opazovanja dela zaposlenih, interakcije, neformalne komunikacije, takojšnjih odgovorov in vpogleda v stvari (Goodermote, 2020).

Spletno organizacijsko ušlaševanje se med organizacijami razlikuje, saj vsaka uporablja svoj pristop, po katerem bo v svoje delovanje uvedla novega zaposlenega. V zadnjih letih je pomen spletnega organizacijskega ušlaševanja v porastu, s povečevanjem dela na daljavo pa bo njegov pomen v prihodnosti še večji.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Organizacijsko ušlaševanje je v zadnjem desetletju relativno nov pojem, v preteklosti pa je bil ta proces preučevan pod drugo besedno zvezo, in sicer kot organizacijska socializacija. Pionirja raziskovanja organizacijske socializacije, Van Maanen in Schein (1977), le-to opredeljujeta kot proces, v katerem posameznik pridobiva socialna znanja in veščine, ki so potrebni za prevzem določene organizacijske vloge. Raziskovanje organizacijske socializacije oz. ušlaševanja se je pričelo v 80. letih prejšnjega stoletja, ko sta se ekonomija in struktura organizacij začeli hitreje spreminjati (Slana in Petrovčič, 2020). Na raziskovanje metode sta vplivala tudi razvoj in povečanje mobilizacije, ki sta v ospredje postavila pomen zaposlovanja talentov in potencialov ter ohranjanja ključnega kadra. V slovenski strokovni literaturi organizacijska socializacija oz. ušlaševanje predstavlja postopek, v katerem novega zaposlenega seznanimo z organizacijo, njenimi pravili, socialnim in fizičnim okoljem, obenem pa ga tudi uvedemo v delo. Nekateri avtorji kot sopomenko za ušlaševanje uporabljajo pojem orientacija zaposlenega (Dessler, 2015).

V zadnjih petih letih se je na kadrovske področju pojavil nov pojem – organizacijsko ušlaševanje na daljavo oz. spletno organizacijsko ušlaševanje. Opredelili so ga kot »proces, ki pomaga novemu zaposlenemu, da se prilagodi na socialne in izvedbene vidike novega delovnega mesta« (Bauer, 2010). Organizacijsko ušlaševanje na daljavo se je najbolj razmahnilo v letu 2020, predvsem zaradi novih razmer, ki so nastale kot posledica globalne pandemije. Proces ušlaševanja na daljavo je enak kot ušlaševanje na sedežu organizacij, razlika je le v tem, da ušlaševanje zaposlenih na daljavo poteka v virtualnem okolju in ne fizično na delovnem mestu.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uspešno uglasavanje novega zaposlenega je odvisno od številnih dejavnikov (Bauer in Erdogan, 2011). Ključno vlogo igrajo značilnosti posameznika, aktivnosti zaposlenih ter vključevanje organizacije v te aktivnosti. Raziskav, ki bi vključevale prakse in strategije organizacijskega uglasavanja zaposlenih na daljavo, je malo (Rodeghero idr., 2021), kljub temu so v nadaljevanju predstavljeni nekateri najnovejši izsledki.

Socialna interakcija (predvsem neformalna) je ključna za uspešno virtualno delovanje in uglasavanje na daljavo (Hemphill in Begel, 2011). Posamezniki, ki se na novo priključijo določeni delovni ekipi, se soočajo z zmanjšanimi možnostmi za pridobivanje informacij o delovnih procesih in neformalno komunikacijo ter občutkom »nevidnosti«, kar lahko vpliva na socialne odnose in delo celotne ekipe. Med uglasavanjem na daljavo se redkeje, ali sploh ne, pojavljajo vsakodnevne neformalne dejavnosti (na primer klepetanje, obiski sodelavca v pisarni med delavnikom, skupne malice in kave ipd.), ki jih novi zaposleni običajno doživljajo s sodelavci na delovnem mestu. Proces uglasavanja na daljavo organizaciji otežuje tudi opazovanje, usmerjanje in ocenjevanje novincev (Hemphill in Begel, 2011).

V eni od najnovejših študij o procesu spletnega organizacijskega uglasavanja v podjetju Microsoft (Rodeghero idr., 2021) ugotavljajo, da je večina novih zaposlenih šla skozi proces uglasavanja, ne da bi kadarkoli v živo srečala svojo ekipo ali fizično stopila v poslovalnico. Kljub pomanjkljivi interakciji novih zaposlenih z ekipo je večina čutila povezanost, sprejetost in podporo s strani ekipe. Novozaposleni so se med spletnim uglasavanjem soočali z **izzivi tehnološke narave**, imeli so težave pri iskanju uporabne dokumentacije, komunikaciji, sodelovanju in vzpostavljanju dobrih odnosov z ekipo. Raziskava je izpostavila tudi nekaj prednosti dela na daljavo – večjo delovno avtonomijo, manj prekinitev med delom in fleksibilen urnik dela.

Oranburg in Kahn (2020) sta v svoji študiji preučevala **proces spletnega organizacijskega uglasavanja** direktorjev. Avtorja izpostavljata, da mora organizacija ključne sestavne dele uglasavanja, ki so se uporabljali pred pandemijo covid-19, prilagoditi oz. prenesti v virtualno okolje.

Poleg tega so nekatere metode spletnega organizacijskega uglaševanja novih direktorjev manj zamudne in učinkovitejše od tradicionalnih praks. Tudi pri povrnitvi delovanja organizacij v prejšnje, normalno stanje lahko načrtovalci organizacijskega uglaševanja uporabljajo spletne tehnike in metode ter so bolj učinkoviti in bolje opremljeni za obvladovanje nepredvidljivih okoliščin. Spletne alternative ponujajo večjo fleksibilnost v procesu uglaševanja, zaradi česar je korak k večji avtonomiji bolj naraven. Načrtovalci in izvajalci organizacijskega uglaševanja morajo biti v tem času predvsem prilagodljivi, odprtih misli, zavzeti in pozorni.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABLJAMO?

Cilj organizacijskega uglaševanja je povečanje storilnosti ter socialno-kulturno-psihološka integracija posameznika in organizacije, ki poteka prek socialnih aktivnosti in informiranja (Šraj Mihelčič, 2016). Metodo spletnega organizacijskega uglaševanja organizacije uporabljajo pri zaposlitvi novega posameznika, da mu pomagajo razumeti organizacijo v širšem pomenu, njeno delovanje v preteklosti in sedanjosti, njeno kulturo, strategijo in vizijo. Vodje, sodelavci in ekipa novega zaposlenega spremljajo, mu nudijo pomoč ter ga seznanjajo z novim delovnim okoljem in nalogami, kar mu zagotavlja občutek, da je v organizaciji dobrodošel, zaželen in da je del tima.

Metodo uporabimo, da posamezniku zagotovimo osnovne informacije za učinkovito delovanje na delovnem mestu, na primer dostop do e-maila, osebne pravice, bonitete in pričakovanja glede vedenja pri delu (Dessler, 2015), prav tako pa tudi informacije v zvezi z delovanjem organizacije. Namen spletnega organizacijskega uglaševanja je uspešno integrirati novega zaposlenega, spodbuditi njegovo produktivnost ter posledično uspešnost organizacije, rezultat pa je opolnomočen posameznik, ki čuti pripadnost delovnemu mestu in je povezan s sodelavci (Dessler, 2015).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda spletnega organizacijskega uglaševanja je namenjena vsem posameznikom, ki prevzamejo delovno mesto v novi organizaciji, ali tistim, ki pričnejo z delom na novem delovnem mestu v isti organizaciji. Metoda je uporabna za vse organizacije, v katerih zaposleni pri svojem delu vsaj občasno uporabljajo računalnik in delo opravljajo na daljavo – tako v javnem kot zasebnem sektorju in ne glede na njihovo področje delovanja.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda organizacijskega uglaševanja nima jasno začrtanega poteka, zato lahko vsaka organizacija prilagodi proces svojih zahtevam, željam in potrebam delovnega mesta. Organizacije se razlikujejo glede na kompleksnost in dolžino zastavljenega procesa uglaševanja. Razlike se pojavljajo tudi v samem procesu, in sicer v vključenosti določenih korakov v proces uglaševanja (Bauer, 2010). V strokovni literaturi je opredeljenih kar nekaj programov, procesov oz. modelov organizacijskega uglaševanja, vendar sem smernice za izvedbo spletnega organizacijskega uglaševanja smiselno združila v štiri ključne korake.

Pred-uglaševanje (pre-onboarding) oziroma priprava na novega zaposlenega

Pred načrtovanjem in izvedbo procesa organizacijskega uglaševanja na daljavo je pomembno, da ima organizacija vzpostavljeno dobro sistematizacijo delovnih mest, razvit kompetenčni model in analizo po posameznih delovnih mestih.

Proces spletnega organizacijskega uglaševanja se lahko prične že pred prvim delovnim dnevom oziroma pred formalnim vstopom zaposlenega v organizacijo. Uglaševanje na daljavo se lahko prične že pred selekcijskim postopkom, in sicer ko delodajalec stopi v stik s kandidatom prek različnih virtualnih kanalov (najpogosteje uporabljena platforma je LinkedIn). Pri odločitvi posameznika za potencialno sodelovanje z organizacijo igra pomembno vlogo tudi blagovna znamka delodajalca, prek katere organizacija sporoča svoje vrednote, vizijo in način delovanja.

Sledi selekcijski postopek, v okviru katerega je treba kandidatom predati **realne in konkretne informacije o delovanju organizacije**, njeni viziji,

vrednotah in kulturi. Pomembno je, da kandidata seznanimo tudi s pričakovanji, zahtevami delovnega mesta in z njegovimi nalogami. Dobro je, da organizacija kandidatu pojasni, s čim lahko doprinese k uspešnosti organizacije. Organizacija naj opredeli namen, cilje in zelene rezultate organizacijskega uglasovanja na daljavo ter koristi procesa. To je treba jasno in konkretno predstaviti vodstvu, zaposlenim in sprejetim kandidatom. Na podlagi tega organizacija oblikuje sistematičen, celovit in natančen načrt organizacijskega uglasovanja na daljavo ter ga prilagaja glede na potrebe in specifične delovnega mesta. Pri oblikovanju načrta se pogovorimo s celotno ekipo in upoštevamo njihove želje, potrebe. V načrt spletnega organizacijskega uglasovanja zajamemo naslednje vsebine: organizacijsko kulturo, delovanje organizacije, strukturo organizacije po oddelkih in delovnih mestih, socialno integracijo, vsebine, vezane na delovne naloge novega zaposlenega, delovna orodja, razvoj kompetenc in veščin ter možnosti za karierni razvoj. Opredelimo tudi, kdo bo zadolžen za izvedbo določenega dela procesa in vsebino nalog ter novemu zaposlenemu določimo mentorja, ki bo izvajal organizacijsko uglasovanje. V tem delu naj bodo zaposleni obveščeni o prihodu novega člana.

Pri oblikovanju načrta spletnega organizacijskega uglasovanja naj sodeluje tudi novi zaposleni (npr. skupaj z mentorjem pregledata celoten načrt in korake procesa, določita cilje, pričakovanja ...). Organizacija novega zaposlenega lahko preseneti že pred uradnih prihodom na delovno mesto oz. pred prvim delovnim dnevom, npr. z informativnim pismom, opisom prvih delovnih dni, paketom dobrodošlice (ki lahko npr. vsebuje opremo, pripomočke in potrebne informacije, da se novinec lahko že vnaprej pripravi na svoje prve delovne dni).

Orientacija novega zaposlenega – prvi delovni dnevi

Pri uglasovanju zaposlenega je treba nameniti pozornost predvsem prvim dnevom (Bauer, 2010). Dobro je, da je uvajanje postopno, da sprti vrednotimo uspešnost, uporabimo razpoložljivo tehnologijo, jasno opredelimo cilje, vloge in odgovornosti novega zaposlenega ter v sam proces intenzivno vključimo tako novega zaposlenega kot tudi ostale zaposlene.

Prvi delovni dan naj neposredni vodja posamezniku predstavi sedež organizacije in njene prostore. Predhodno mu lahko pošlje zemljevid poslovalnice ali organizira »virtualni« obisk organizacije in ga tako

seznanani z arhitekturno razporeditvijo prostorov. V prvih delovnih dneh je treba poskrbeti, da se **novinec virtualno sestane z mentorjem**, vodjo ekipe in zaposlenimi v kadrovske službi. Prvi sestanek naj bo naravnani bolj neformalni (npr. v obliki »virtualne kave«), da bo posameznikov začetek dela čim bolj sproščen. Prek virtualnih aplikacij naj se novinec sestane tudi s sodelavci, s katerimi bo pri svojem delu najpogosteje sodeloval. Načrtovalci procesa spletnega uglaševanja naj bodo pozorni, da je v vsakem tednu vsaj en termin (npr. med malico ali pred pričetkom dela) namenjen neformalnemu druženju ekipe in spoznavanju z novimi zaposlenimi. Če je novincev v organizaciji več, je priporočljivo, da se čim prej spoznajo ter tako izognejo občutkom strahu, neprijetnosti in ne vključenosti. Podpora v prvih delovnih dneh je zelo pomembna, saj tako novi zaposleni dobi občutek pripadnosti in sprejetosti v ekipi.

Organizacijsko uglaševanje

V procesu organizacijskega uglaševanja se novemu zaposlenemu predstavijo natančno določen urnik dela ter delovni cilji, ki jih mora doseči. Na tedenski ali mesečni ravni se zanj lahko oblikuje seznam obveznosti in ciljev, ki določajo, kaj se od njega pričakuje. Novincu je smiselno predati informacije o njegovem potencialu za napredovanje ter priložnostih za strokovni razvoj določenih kompetenc, znanj in veščin. Mentor naj z njim organizira pogoste, vendar **kratke, informativne sestanke**. Tako spremlja njegovo delo ter mu pomaga pri začetniških dilemah in težavah. Pomembno je, da se na tedenski ravni sestane tudi celotna ekipa, kjer vsak član dobi vpogled v delo novega sodelavca. Skupni sestanki krepijo timski duh in občutek pripadnosti. Znotraj organizacije je dobro vzpostaviti tudi »buddy« sistem, kar pomeni, da je novincu za določeno obdobje na voljo izkušen sodelavec, ki mu svetuje ter pomaga pri dilemah in opravljanju dela, ko novinec to potrebuje.

Nadaljnja podpora pri uvajanju in evalvacija procesa

V zadnji stopnji procesa organizacijskega uglaševanja na daljavo je izredno pomembna podpora novemu zaposlenemu. Organizacija naj zaposlenim ponudi priložnosti, ki spodbujajo razvoj odnosov v ekipi. V procesu spletnega organizacijskega uglaševanja je pomembna tudi

sprotna evalvacija oziroma povratna informacija s strani novega zaposlenega. Poda jo lahko v intervjuju s kadrovsko službo ali v pogovoru z nadrejenim. Organizacija lahko oblikuje tudi kratek vprašalnik, ki ga vsakodnevno pošlje svojim zaposlenim po koncu njihovega delovnika, da svoje delo na kratko ovrednotijo.

PRIMER UPORABE METODE

Slovensko podjetje Optiweb je proces spletnega organizacijskega uglasovanja v svoje delovanje že aktivno vpeljalo. Psihologinji, ki je v organizaciji zaposlena kot specialistka na področju HR, sem zastavila vprašanje o konkretnem poteku izvedbe uglasovanja na daljavo. Razvil se je pogovor, ki ga povzemam v nadaljevanju.

V letu 2020 je bil Optiweb v procesu standardizacije organizacijskega uglasovanja na daljavo, ki je bil skrbno načrtovan in strukturiran. V organizaciji se načrt organizacijskega uglasovanja na daljavo oblikuje glede na delovno pozicijo vsakega novega zaposlenega. Novi zaposleni dan pred pričetkom rednega dela po pošti prejmejo presenečenje v obliki paketa dobrodošlice. Prejmejo tudi pozdravno e-sporočilo s strukturiranim zapisom njihovega delavnika v prvem tednu, začetnih in nadaljnjih korakov dela ter kadrovskih postopkov. Čeprav se načrti za posamezno delovno mesto nekoliko razlikujejo, obstajajo koraki, ki jih morajo opraviti vsi novinci. Skupaj s kadrovico pregledajo priročnik za zaposlene in priročnik za delo od doma ter razjasnijo morebitne dileme in vprašanja novega zaposlenega. Poleg tega jih kadrovica seznanja z delovnimi programi in orodji, ki se uporabljajo za delo na ravni celotne organizacije. Prvi dan je vedno namenjen spoznavanju ekipe, celotni prvi teden pa spoznavanju vodij in sodelavcev drugih ekip.

Novim zaposlenim se na enem od prvih sestankov predstavi proces pričetka dela in program organizacijskega uglasovanja. Optiweb organizira virtualne jutranje kave z mentorjem, vodjo delovne ekipe in kadrovnikom. Mentor novih zaposlenih je oseba, ki je že prestala poskusno delo v organizaciji, torej je zaposlena že vsaj 6 mesecev, poleg tega pa ima razvite kompetence, potrebne za svojo delovno pozicijo in za mentoriranje. Mentor z novincem deli izkušnje z lastnim uvajanjem na delovno mesto oz. uglasovanjem. Ker delo na daljavo v veliki meri onemogoča socialne

stike (v primerjavi z delom v pisarni), v organizaciji za povezovanje novih zaposlenih z drugimi sodelavci in spoznavanje le-teh skrbijo prek rednih jutranjih kav, skupnih spletnih malic in drugih druženj.

Vzpostavljen imajo tudi »buddy« sistem, kjer je novemu zaposlenemu na voljo določen zaposleni, ki mu pomaga in svetuje. Novo zaposleni posameznik ima z vodjo ekipe, mentorjem in kadrovsko službo tudi pogoste »follow-upe«, kjer skupaj ovrednotijo njegovo delo in pregledajo načrte za prihodnje delovne dni. Za lažjo komunikacijo in bolj uspešno delovanje v organizaciji v okviru spletnega organizacijskega uglaševanja uporabljajo komunikacijsko orodje Slack ter aplikacije Google Meet, Zoom in Google Koledar.

VLOGA PSIHologa

Psiholog v rednem izobraževanju prejme številna znanja, veščine in kompetence, ki mu pri izpeljavi procesa koristijo in zaradi česar se uspešno znajde tako v kadrovske vlogi kot v vlogi mentorja. Sodeluje lahko že v začetku načrtovanja uglaševanja, in sicer v fazi selekcijskega postopka, ko izvede analizo delovnega mesta ter določi znanja, veščine in osebnostne lastnosti, ki jih razpisano delovno mesto zahteva od zaposlenega. V selekcijskem postopku je pomembno, da izhajamo iz ustreznega kompetenčnega modela, ki so psihologom prav tako poznani. Profil psihologa je ustrezen tudi za izvedbo psihološkega testiranja, vrednotenje rezultatov in podajanje povratnih informacij kandidatom. Pomembno je, da je v procesu prisotna oseba, ki bo znala oceniti ujemanje kandidata z vizijo in vrednotami organizacije.

Po končanem selekcijskem postopku psiholog oblikuje proces spletnega uglaševanja tako, da se bo novo zaposleni v novem delovnem okolju in ekipi počutil kar se da sprejeto. Ob tem lahko novincu preda ustrezne informacije, orodja in pripomočke za učinkovito opravljanje dela. Z uporabo različnih metod lahko psiholog poskrbi, da se zaposleni spozna s kulturo organizacije in svojimi sodelavci.

Psiholog ima prav tako razvite veščine in znanja za prepoznavo področij, veščin, znanj in kompetenc kandidata, kjer je prisoten prostor za dodaten razvoj. Organizira lahko treninge, delavnice, izobraževanja, sestance, ki so vezani na razvoj kompetenc novince in povezovanje članov

ekipe. Dobro je, da ima novo zaposleni mentorja oz. sodelavca (»online buddy«) s svojega področja, ki pozna delo in ga bo usmerjal ter mu bil v začetku na voljo za vprašanja. Mentorja novincu lahko določi psiholog na podlagi ujemanja osebnostnih lastnosti, z namenom čim bolj sinhronega medsebojnega delovanja. Psiholog prav tako lahko sproti vrednoti sam proces uglaševanja prek podanih povratnih informacij, preverjanja klime v organizaciji, zadovoljstva novega zaposlenega in tima, delovne učinkovitosti ipd.

Največja vrednost psihologa je (v nekoliko večji meri kot pri posameznikih drugih strok) v tem, da je pozoren na psihološke dejavnike (kot so motivacija, obremenitve, zadovoljstvo itd.), ki vplivajo na učinkovitost procesa uvajanja novega zaposlenega in na njegovo delovno uspešnost.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Veliko delodajalcev se še vedno sooča z virtualnimi izzivi in se v celoti še niso prilagodili na delo na daljavo. Ravno zaradi nenadnega premika dela na splet in pomanjkljivega procesa spletnega uglaševanja so novinci v takih organizacijah lahko prikrajšani, saj so v začetnem obdobju dela prepuščeni sami sebi. Pojavi se zmedenost, saj pri delu nimajo priložnosti pridobiti takojšnjega odziva ali nasveta, se spoznati in povezati s sodelavci, saj je njihova interakcija omejena na virtualno okolje. Posledično lahko doživljajo občutke socialne izoliranosti in nepovezanosti z ekipo, kar lahko zniža njihovo motivacijo za delo in vpliva na občutek pripadnosti ekipi in organizaciji. Poleg tega so določeni posamezniki pri delu od doma manj produktivni kot pri opravljanju dela v poslovnih prostorih.

Veliko organizacij procesa ne pozna dobro in se vpeljuje spletnega organizacijskega uglaševanja loti nesistematično in nestrokovno. Zato vpeljava novince morda ni tako učinkovita, kot bi lahko bila ob sistematičnem, strokovnem in celovitem programu uglaševanja. Lahko se zgodi, da organizacija nima občutka, koliko informacij novincu posredovati naenkrat ali pa jih ta pridobi z več različnih virov, ki med seboj niso skladni. Lahko pride tudi do prenasičenosti z novimi informacijami, zaradi česar je pri opravljanju dela zmeden in deluje neučinkovito. Počuti se lahko ne vključeno, nima pravega občutka varnosti in zato oblikuje obrambne mehanizme (Šraj Mihelčič, 2016).

Naslednja omejitev metode je neustrezna izbira izvajalca. Morda organizacije za izvedbo procesa nimajo primerne kadra ali za to najamejo zunanjšega sodelavca, za katerega je verjetno, da ne pozna dobro delovanja organizacije, njene kulture, politike, pravil in internih specifik. Prav tako ni seznanjen z vsemi zaposlenimi, njihovimi odnosi, delovnimi nalogami, organizacijsko dinamiko in klimo. Za izpeljavo procesa organizacijskega uglasševanja je zato dobro zadolžiti posameznika oz. posameznike, ki že dlje časa delujejo v organizaciji. Dobro je, da je za organizacijsko uglasševanje zadolženih več zaposlenih. Oviro predstavlja tudi nezadostna seznanjenost vseh zaposlenih s cilji spletnega organizacijskega uglasševanja, saj v tem nekateri zaposleni morda ne vidijo dodatne vrednosti ter jim metoda predstavlja le dodatno skrb in obremenitev.

Metoda spletnega organizacijskega uglasševanja je s strani organizacij pogosto nezaželena, predvsem zaradi velikih stroškov in nagnjenosti k napakam, do katerih pri izvedbi v živo morda ne pride. Prav tako ni pogosto prisotna v organizacijah, v katerih prevladuje starejši kader (nad 50 let), ki je slabše seznanjen s spletnimi aplikacijami in računalniki. Metoda poleg tega ni primerna za zaposlene, ki pri delu ne uporabljajo računalnika, in tiste z nižjo stopnjo izobrazbe, ki prav tako nimajo dobro razvitih kompetenc s področja informacijske tehnologije in je spletno uglasševanje za njih brezpomensko.

LITERATURA

- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. N. in Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, 51–64. doi:10.1037/12171-002
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14. izdaja). Person Education.
- Goodermote, C. (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: Process and recommendations. *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives, 10*(5), 399–401. <https://doi.org/10.1080/20009666.2020.1796055>
- Hemphill, L. in Begel, A. (2011). *Not seen and not heard: Onboarding challenges in newly virtual teams*. Researchgate.net. <https://andrewbegel.com/papers/notseen-noheard-msrtr11.pdf>

- Oranburg, S. C. in Kahn, B. P. (2020). Online onboarding: Corporate governance training in the COVID-19 era. *Corporate and Business Law Journal*, 2(1). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3648687
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., in Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: *Remote onboarding of software developers during a pandemic*. 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP). <https://doi.org/10.1109/icse-seip52600.2021.00013>
- Slana, Z. in Petrovčič, A. (2020). Organizacijsko ušlaševanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž* (str. 282 – 296). Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Šraj Mihelčič, M. (2016). *Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=86328&lang=slv>
- Van Maanen, J. S. in Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press Inc.

ONLINE ONBOARDING

Classical onboarding has been present in organizations for several decades, but in the last two years, due to developments resulting from the COVID-19 pandemic, online or remote onboarding has become more common. In line with advances in telecommunications software, telecommuting and virtual team building are also becoming increasingly popular. Online onboarding is done primarily through applications (e.g. Zoom and Microsoft Teams), email, and phone calls. It is an extremely important process and experience for a new employee, as it can significantly affect their motivation for work, sense of belonging, productivity and, consequently, the success of the organization. However, transferring the onboarding process from the physical to the virtual environment is a challenge for many organizations, as online onboarding has certain limitations for new employees, such as a lack of opportunities to observe their colleagues working, limited interaction and informal communication, and difficulties with regard to obtaining immediate, real-time responses and insights. Online onboarding differs among organizations, as each uses its own approach to introduce a new employee into its operations. In recent years, the importance of online onboarding has grown, and with the increase in telecommuting, it will only become more important in the future.

Ajda Makar

TEDENSKI SESTANEK »ENA NA ENA«

»Metodo tedenskih sestankov 'ena na ena' spoznavam v vlogi zaposlene. Teh se veselim in se nanje z veseljem pripravim s kratko samo-refleksijo dela in počutja na delovnem mestu, kar mi vzame od pet do deset minut na teden. Svoje ideje in napredek z veseljem poročam vodji, hkrati pa se počutim varno, da 'ena na ena' spregovorim tudi o osebnih napredkih ali težavah. Prednost metode sestankov 'ena na ena' pred skupinskimi sestanki je predvsem v tem, da zaposlenemu da občutek pomembnosti in cenjenosti ter poudari vrednost, ki jo ta osebno prinaša organizaciji.«

Področje organizacijske psihologije se vse bolj osredotoča na nezane-marljiv vpliv dobrih odnosov znotraj organizacije na produktivnost in uspešnost zaposlenih. Osebni stik ima pri tem pomembno vlogo, saj se prek njega vodje povezujejo z zaposlenimi in zaposleni med seboj. Pri tem so ključnega pomena sestanki, ki jih v delovnem okolju poznamo v najrazličnejših oblikah in se med seboj razlikujejo na podlagi name-na (npr. ustvarjanje idej, sprejemanje odločitev, načrtovanje projektov), odnosa med udeleženci (npr. vodja in en zaposleni, vodja in ekipa, vodje različnih ekip), velikosti skupine (dva udeleženca –sestaneček »ena na ena« ali več udeležencev) in načina izvedbe sestanka (prek spleta ali v živo). V organizacijah so najbolj pogosti sestanki za pregled stanja napredka pri projektu, sestanki z namenom sprejemanja odločitve, sestanki z namenom iskanja rešitve, sestanki z namenom povezovanja ekipe, sestanki za deljenje informacij in sestanki za ustvarjanje novih idej (Collins, 2020).

Metoda sestanka »ena na ena« (angl. *1on1 meetings, check-in's, 121's*) povzema lastnosti vseh šestih naštetih tipov sestankov in se navadno

izvaja enkrat na teden ali enkrat na dva tedna. Gre za metodo, ki je bolj znana med managerji kot med psihologi, vendar vsebuje veliko psiholoških komponent (vsebina, način postavljanja vprašanj, gradnja na odnosih, razvijanje zaupanja, predajanje povratnih informacij, dvosmerna komunikacija ...), pri čemer lahko psiholog s svojim znanjem učinkovitost sestankov »ena na ena« močno izboljša (Smith, 2015).

Sestanek »ena na ena« je srečanje med vodjo in zaposlenim, ki vključuje razpravo o rasti, motivaciji, počutju zaposlenega, odnosih na delu, napredku na projektih, vprašanih, načrtih in idejah. Ti sestanki so eni najbolj učinkovitih načinov povezovanja med vodjo in zaposlenim, pri čemer je ena glavnih nalog vodje, da zaposlenemu zagotovi psihološko varnost. Na tem mestu ima v delovni organizaciji ključno vlogo psiholog, ki vodje na sestanek pripravi in opolnomoči z veščinami, ki jih bodo potrebovali pri osebni pogovoru in prepoznavanju počutja pri zaposlenih.

Osebni pristop do zaposlenih omogoča razvijanje višje pripadnosti delovni organizaciji in hkrati pri zaposlenih razvija strokovno samozavest, saj je posameznik nagovorjen individualno in je s strani vodje prepoznana kot strokovnjak na svojem področju (Carmeli, 2007).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zgodovina sestankov z namenom izboljšanja pogojev dela in generiranja novih idej sega že v čas grške demokracije, podobno obliko javnih srečanj pa so pozneje ohranili tudi v Rimskem imperiju. Opisana srečanja v tem času še niso imela strukture sestankov ali vnaprej določenih omejitev pri razpravi, kar je vplivalo na njihovo časovno neekonomičnost (Tran, 2017).

Sestanki v delovnem okolju so z začetkom industrijske revolucije v 18. stoletju tudi sami doživeli revolucijo in se začeli osredotočati na ideje za spremembo delovnih pogojev. Sprejemanje (neoptimalnih) odločitev vodstva o delovnih pogojih vseh delavcev je te spodbudilo, da so se tudi sami začeli zavzemati za svoje delovne pogoje in pravice. V sklopu delavskih uporov se je oblikovala oblika skupinskih sestankov, ki so imeli že bolj opredeljeno strukturo – čas, prostor, namen in vsebino (Haradhan, 2019).

Delavci se danes še naprej zavzemajo za osebne pravice in boljše delovne pogoje, pri čemer jim v obdobju primanjkovanja kadra in želje po ohranjanju ključnih kadrov nasproti stopajo tudi mnogi delodajalci. Z osebnim pristopom poskušajo organizacije zvišati zaznano privlačnost podjetja, ki je pomemben dejavnik fluktuacije in delovnega zadovoljstva zaposlenih. V zadnjih letih je ta pristop tudi močno prispeval k razvoju metode tedenskih sestankov »ena na ena«, ki omogočajo, da se vodje zaposlenim približajo, jim prisluhnejo in so fleksibilni pri oblikovanju boljših delovnih pogojev (State of One-on-ones Report, 2019).

Tudi orodje Google Trends, ki sledi iskalnim nizom uporabnikov, kaže, da pogostost rabe iskalnega niza »1 on 1«, ki se mednarodno uporablja za sestanke »ena na ena«, v zadnjih 20 letih postopoma narašča. V obdobju med letoma 2013 in 2019 je bil izraz dnevno v Google vnesen od 60- do 70-krat, v obdobju med 2019 in 2021 pa od 80- do 100-krat (Google Trends, 21. 10. 2021).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Sestanek »ena na ena« je metoda, ki jo uporabljajo vodje v organizacijah, njihovo vedenje do zaposlenih pa predstavlja večino oblik vključevanja zaposlenih (Hater, 2015). V ZDA se vključenih počuti slaba tretjina zaposlenih, na svetovni ravni pa le nekaj več kot desetina zaposlenih. S sestanki »ena na ena« vodja lahko zagotovi, da se vsak član njegove ekipe počuti opaženega, cenjenega in slišane. Takšna oblika sestanka postaja vse bolj priljubljena v organizacijah, ki želijo zadržati ključne kadre, omogočiti zaposlenim boljše pogoje za delo ter jih vključiti v delovanje in odločitve podjetja. V skladu s tem mednarodne raziskave kažejo, da sestanek »ena na ena« uporablja velika večina vodij (Nizio, 2021; State of One-on-ones Report, 2019).

Z namenom boljšega razumevanja metode sem izvedla tudi intervju s Tajo Kaker, direktorico podjetja GateHub, v katerem je vpeljala rabo te metode. Na podlagi literature in njenih odgovorov v nadaljevanju predstavljam rezultate o pomembnosti, namenu in uporabnosti sestankov »ena na ena« (tabela 1).

Tabela 1. Analiza uporabnosti sestankov »ena na ena«

Področje uporabnosti	State of One on ones Report (2019)	The Future of Meetings Report (2021)	Intervju: primer uporabe »ena na ena«
Razvijanje odnosa in zaupanja	Preverjanje počutja zaposlenega, »check-in«.	Začetni »check-in« pogovor z namenom sprostitve, povezovanja in personaliziranega pristopa k zaposlenemu. Ključna je iskrena in direktna komunikacija.	Razvijanje zaupanja, preverjanje počutja in razpoloženja zaposlenega
Pogovor o stanju trenutnih projektov	Pregled stanja napredka pri projektih. Razumevanje in odpravljanje ovir pri delu.	Zaposleni lahko z vodjo razčisti morebitne ovire pri projektih, na katerih dela.	Obveščanje in usklajevanje – delitev informacij, vprašanja, ovire, prioritete.
Povratna informacija	Predaja dvo-smerne povratne informacije (vodja zaposlenemu in zaposleni vodji).	Vodja zaposlenemu preda povratno informacijo, namen katere je višja učinkovitost in odprava ovir pri delu.	Predaja dvo-smerne povratne informacije (vodja zaposlenemu in zaposleni vodji).
Strokovni in osebni razvoj zaposlenega	Pogovor o rasti in razvoju med sestankom »ena na ena«.	Priložnost za refleksijo in pogovor o profesionalnem razvoju ter o možnostih za izboljšanje strokovnih veščin z ozirom na osebne interese.	Pogovor o pomembnih temah – karierni in osebni razvoj.

Na podlagi predstavljenih mednarodnih raziskav in informacij iz intervjuja ugotavljam še en pomemben vidik te metode: **vodja metodo sestanka »ena na ena« predstavi zaposlenemu in mu hkrati zaupa, da sestanek v večini delov usmerja in gradi zaposleni.** Pomemben in ključen podatek te metode je ravno v enakovredni vlogi, ki zaposlenemu da priložnosti in varen prostor za izražanje svojega mnenja in idej ter za deljenje stisk. Zaradi pomembnosti, ki jo ima metoda sestanka »ena na ena«, so ti najbolj učinkoviti, če se izvajajo razmeroma pogosto. Vodje, ki to metodo sestankov uporabljajo, poročajo, da jih večinoma izvajajo enkrat tedensko, kar je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2. Analiza pogostosti sestankov »ena na ena«

	State of One on ones Report (2019)	The Future of Meetings Report (2021)
1x na teden	48 %	64 %
1x na dva tedna	33 %	21 %
1x na mesec	15 %	15 %
1x na kvartal (na tri mesece)	3 %	

Uporabnost metode tedenskega sestanka »ena na ena« je tudi v njeni prilagodljivosti. Čeprav je pomembno, da se sestanki izvajajo redno in ob dogovorjenem terminu, lahko termine in vsebino vsaka organizacija in vodja znotraj svoje ekipe prilagodi na naslednje načine (State of One on ones Report, 2019):

- **Način izvedbe** je odvisen od načina dela in lokacije udeležencev, zato je lahko izveden v živo, prek videoklica ali prek telefonskega klica.
- **Lokacija izvedbe** lahko pomembno vpliva na pripravljenost za osebni pogovor z vodjo, zato je priporočljivo občasno izvesti sestanek zunaj pisarne, npr. v sejni sobi, ob kavi ali kosilu.
- **Način beleženja informacij** prek standardizirane oblike obrazca ali dokumenta je pomemben, saj omogoča obema udeležencema, da ne pozabita katerega od ključnih vsebinskih delov sestanka. Beležimo lahko v spletni ali papirnati dokument.

- **Časovni obseg sestanka** je vnaprej določen okvirno, vendar ga lahko glede na druge obveznosti udeleženca prilagajata ali premakneta za nekaj ur. Pri tem je pomembno, da sestanka ne odpovemo, tudi če je ta zaradi časovne stiske včasih krajši. Če udeleženca dobita novo idejo ali delata na projektu, ki zahteva več pozornosti, je koristno, da načrtujeta ločen sestanek, zunaj sestanka »ena na ena«.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Kot je prikazano v tabeli 1, sta namen in uporabnost tedenskih sestankov »ena na ena« opredeljena prek štirih področij: razvijanje odnosa in zaupanja, pogovor o statusu trenutnih projektov, povratna informacija ter strokovni in osebni razvoj zaposlenega.

Metodo uporabljamo v organizaciji, kadar:

- je v ekipah prisotno zaupanje,
- vodje ekip, z ozirom na naravo njihovega dela, vidijo v metodi doprinos k učinkovitosti,
- si delovna organizacija oz. vodje lahko vzamejo čas za kakovostno izvajanje sestankov »ena na ena«,
- je organizacija pripravljena izobraziti vodje za izvajanje metode,
- vodstvo daje visok pomen razvoju in nadgradnji delovne kulture in
- vodstvo prepozna uporabnost te metode.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je uporabna za majhne, srednje in velike organizacije, če so te sistemizirane tako, da opredeljujejo več vodstvenih pozicij in posledično več vodij, ki lahko izvajajo metodo s svojo ekipo. Za velike ekipe ali oddelke, ki imajo le enega vodjo, ta metoda ni primerna.

Tedenski sestanki »ena na ena« so zelo uporabni za mlada podjetja, ki še vzpostavljajo sisteme delovanja in organizacijsko kulturo. Primerni so tudi v primeru uvajanja sprememb v podjetje, ko je mnenje, spremljanje

počutja in idej zaposlenih še posebej pomembno, da se počutijo slišani in vključeni.

Metoda je najpogosteje uporabljena v organizacijah s področja razvoja programske opreme in tehnologije (State of One on ones Report, 2019), poleg tega pa uporabnost metode vidim tudi zunaj podjetij, npr. v profesionalnih športnih ekipah, v prostovoljnih društvih in v šolah. Metoda ponuja veliko možnosti za nabiranje novih idej, povezovanje med zaposlenimi, prepoznavanje talentov in ključnih kadrov ter hitrejše prepoznavanje morebitnih nesoglasij med zaposlenimi.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda se lahko izvaja na različne načine, ki so prilagojeni glede na potrebe organizacije. V nadaljevanju predstavljam primer uporabe metode po sklopih:

Psiholog ali kadrovik vodjam predstavi metodo in jih opolnomoči z veščinami za izvajanje te metode. Psiholog vodjam predstavi potek in vsebino sestanka »ena na ena«. Koristno je, če med predstavitvijo metode poudarja tudi vrednote delovne organizacije, ki jih vodje med izvajanjem metode ohranjajo v mislih in se nanje opirajo.

Priprava predloge. Psiholog skupaj z vodjo oblikuje predlogo, ki zajema vse ključne točke sestanka »ena na ena«. Predloga mora biti izpolnjena za vsak sestanek. Za prvi sestanek jo pripravi vodja, za naslednja srečanja pa jo sooblikujeta. Predloga oz. zapisnik sestanka je lahko v fizični ali spletni obliki. Prednost spletne oblike je, da jo lahko sproti oba udeleženca urejata in dopolnjujeta ter so jima tako dostopne tudi predloge preteklih sestankov.

Vodja in zaposleni določita fiksni termin in časovni obseg sestanka. Udeleženca sta enakovredna, zato je pomembno, da skupaj določita termin in časovni obseg sestankov. Najpogosteje zaposleni za sestanek namenijo 30 minut časa, redkeje pa sestanek traja dlje (State of One on ones Report; 2019). Najbolje je, če je termin fiksni in zabeležen v tedenski koledar. Glede na sprotne delovne obveznosti ga lahko izjemoma prestavita ali skrajšata, vendar ga ne odpovedujeta.

Točen začetek in sproščen uvodni klepet. Oba udeleženca sta točna in na sestanek pripravljena. Začneta s sproščenim pogovorom, ki traja največ deset minut. Gre za neformalen klepet, vezan na osebne in službene dogodke. Informacije deli predvsem zaposleni, vodja pa se v pogovor vključuje z aktivnim poslušanjem in se sam odloči, če želi tudi sam deliti osebne dogodke in počutje (glej tudi poglavje Aktivno poslušanje). Vodja ključne informacije ob koncu kratko zabeleži v predlogi.

Pogovor o poteku in trenutnem stanju odprtih projektov ter povratna informacija vodje. V tem delu se oba osredotočata na trenutne projekte zaposlenega. Pogovor usmerja zaposleni – izpostavi ovire in postavlja vprašanja. Ključno je, da se oblikuje dvosmerna konstruktivna diskusija, vezana na delo. Pri tem je pomembno, da velja interni dogovor med vodjo in zaposlenim, ki dovoljuje, da zaposleni poroča samo o zaključenih projektih, o projektih, pri katerih je naletel na oviro, ali o drugih relevantnih informacijah. Z namenom preprečevanja mikro-vodenja (pretiranega nadzora) zaposlenemu ni treba poročati o delovnih nalogah, ki jih še ni dokončal oz. trenutno dela na njih. S tem zagotovimo, da vodja pretirano ne opazuje, nadzoruje in opominja zaposlenega ter mu s tem onemogoča avtonomno delovanje.

Namen tega dela sestanka »ena na ena« je, da vodja zaposlenega prepozna kot strokovnjaka, mu omogoča svobodo in gradi zaupanje. Vodja sprti podaja povratno informacijo o delu, zaposlenega usmeri v nadaljnjo delo, odgovori na vprašanja, pohvali in konstruktivno komentira. Zaželeno je tudi, da zaposleni poda povratno informacijo na delo vodje, na njegove komentarje in pomisleke. Gre za obliko predaje informacij, ki se v prevodu imenuje vodenje navzgor (angl. *managing up*).

Pogovor o novih idejah. Zaželeno je, da se v tem koraku ustvari varen prostor za strokovno debato, pri čemer je uporabna metoda možganske nevihte. Pomembno je, da diskusija poteka dvosmerno ter da lahko oba izrazita svoje ideje in na njih gradita načrte.

Določanje prioritete dela. Ker je v prejšnjem delu sestanka navadno prisotna visoka stopnja kreativnosti in novih zamisli, je pomembno, da vodja nato opredeli prioritete. Te naj opredeljujejo vsebinsko delo (npr. kateri projekt je bolj pomemben) in časovni okvir dela (npr. konkretno opredeljeni končni datumi). Prioritete dela usklajujeta skupaj.

Razprava o načrtih za prihodnost. Oba udeleženca v zadnjem delu odpreta teme, ki niso ali so le delno vezane na obstoječe projekte ali na osebno počutje. Izpostavita predloge za prihodnost, nove dobre prakse, ki sta jih odkrila, predloge za spremembe, zanimanje za udeležbo na zanimivih strokovnih dogodkih itd. Če imata na voljo več časa, lahko ta del izkoristita tudi za predajo znanja. Pri tem lahko znanje predaja vodja ali zaposleni (npr. zaposleni predstavi novo metodo dela, o kateri je bral na spletu).

PRIMER UPORABE METODE

Opisan je primer izvedbe metode sestanka »ena na ena«. Opredeljen je seznam vprašanj, ki so ločena glede na namen posameznega vsebinskega dela sestanka, poleg tega pa je opredeljena tudi oseba (vodja ali zaposleni), ki ta del sestanka usmerja.

Sproščen uvodni klepet (vprašanja postavi vodja, vendar pogovor usmerja zaposleni):

- Kako se počutiš? Kako si?
- Kako si se imel čez vikend?
- Zdaj si pri nas že tri mesece, kako se ti zdi? Se v ekipi dobro razumete?

Pogovor o trenutnem stanju odprtih projektov (usmerja zaposleni):

- V preteklem tednu sem dokončal ta projekt ...
- Naletel sem na težavo pri ... mi lahko svetuješ?

Povratna informacija vodje zaposlenemu (usmerja vodja):

- Všeč mi je tvoj načrt dela. Kar začni s predlaganim, pri tem pa si mogoče pomagaj še s to spletno stranjo.
- Ta ideja se mi zdi izvedljiva, super iniciativa s tvoje strani! Vseeno pa bo tak projekt vzel več časa, zato premisliva o časovnem okvirju.
- Hvala za pobudo in idejo. Ker imava ta mesec za prioriteto postavljena dva druga projekta, lahko tega začneva naslednji mesec. Prosila bi te, da si to zapišeš in vključiš v predlogo za naslednji mesec.

- Na katerem projektu si najraje delal? Kaj te je motiviralo?
- Povratna informacija zaposlenega vodji (*usmerja zaposleni*):
- Zanimivo razmišljanje, delno se strinjam, vendar imam pomislek ...
- Hvala za komentar, super ideja.
- Zanima me, kaj je trenutno prioriteta pri delu? Pomagalo bi mi, če mi v prihodnosti lahko ob projektu opredeliš tudi datum.

Načrti za prihodnost (*usmerjata oba*):

- Vodja: Bi te zanimalo več o ...? Lahko te vključim v analizo tega področja, kaj meniš?; Naslednji teden imava tri skupne obveznosti. Dogovoriva se, kako si vsebinsko razdeliva delo.
- Zaposleni: Zanima me, če lahko naslednji teden v četrtek delam od doma?; Videla sem strokovno konferenco, ki bi naju morda zanimala. Ti pošljem povezavo?

VLOGA PSIHologa

Psiholog ima pomembno vlogo pri uvajanju in evalvaciji metode sestankov »ena na ena« v delovne organizacije, saj lahko poskrbi, da vodje metodo spoznajo in razvijejo veščine za njeno uporabo. Pri predstavitvi metode vodjam je koristno, da psiholog dela z njimi individualno, saj si metodo lahko vodje delno tudi prilagodijo. Psiholog jih pri tem opozori na dele sestanka, ki jih usmerja zaposleni in kakšno vlogo imajo pri tem vodje. Z njimi razvija veščine odprte in dvosmerne komunikacije, aktivnega poslušanja, predaje konstruktivne informacije itd. Pomembno je tudi, da psiholog predstavi vodji enakovrednost v vlogah in odgovornosti, kar je ključno pri uporabi metode. Predaja besede in vodilne vloge »podrejenemu« lahko marsikomu predstavlja težavo. Psiholog vodjam predstavi prednosti uporabe metode, tako da vodja uvidi pozitivne vplive, ki jih prinese tak način dela.

V delovnih organizacijah je eden od splošnih ciljev psihologa tudi promocija in implementacija organizacijskih vrednot v delovne procese. Najbolj neposredno povezani s sestanki »ena na ena« sta vrednoti odprta komunikacija in zaupanje. Psiholog med pripravo na uvajanje

metode vodjam vrednote še enkrat pojasni in jih opredeli prek konkretnih primerov. S tem pokaže, na kakšen način lahko izvajajo metodo in se hkrati opirajo na ključne vrednote organizacije. V organizacijah, kjer takih vrednot ni ali za vodstvo niso »pomembne«, izvedba te metode ni priporočljiva in se ne izkaže kot učinkovita.

Naloga psihologa je tudi, da vodji predstavi različne tehnike, s katerimi lahko bolj konstruktivno vodi in predstavi metodo sestanka »ena na ena« zaposlenemu:

- **Pozitivna podkrepitev** – vodja nagradi in pohvali zaposlenega, ko se potruzi in delo opravi dobro, ob slabše opravljenih nalogah ga ne kritizira, ampak ga usmeri.
- **»Jaz stavki«** – vodja izrazi svoje mnenje in nosi odgovornost za povedano, pri čemer ne krivi zaposlenega, ampak izrazi le svoje mnenje, občutke, pomisleke. To poudari z besedo »jaz«.
 - *Primer neučinkovite komunikacije: »Motiš se.«*
 - *Primer »jaz stavka«: »Jaz imam drugačne informacije.«*
- **Intervencija »tišine«** – je metoda, ki jo uporabljajo klinični psihologi in terapevti, pri čemer vodjo psiholog opolnomoči, da zna ostati tiho in pusti zaposlenemu, da nadaljuje misli, ter svoje komentarje izrazi pozneje. Intervencija je koristna tudi v primerih, ko zaposleni sam pride do uvida ali ozavesti lasten ponos za opravljeno delo, takrat nekaj sekund tišine omogoči, da oseba ostane s pozitivnimi občutki, ki imajo lahko nanjo večji vpliv.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Omejitev metode je predvsem njena časovna neekonomičnost, še posebej v večjih ekipah. Kljub temu lahko vodje velikih ekip s pomočjo organizacijskega psihologa opolnomočijo tudi druge pod-vodje, da za svojo ekipo sami izvajajo sestanke »ena na ena« in s tem razbremenijo npr. vodjo oddelka.

Brez sodelovanja z organizacijskim psihologom ali drugim zunanjim coachem lahko pride do nepravilne izvedbe metode, kar lahko vodi celo do poslabšanja komunikacije in nižjega zaupanja. Pomembno je, da se

vodje zavedajo pomembnosti vlog, ki jih vodja in zaposleni prevzame-ta med sestankom ter dovolijo svojemu podrejenemu, da sestanke usmerja in odpira teme, ki so njemu pomembne. Poleg tega je ključnega pomena tudi osvojena večina aktivnega poslušanja. Če namreč vodja sestanek vodi neustrezno (se npr. postavi v vlogo »terapevta« in začne z zaposlenim razreševati osebne probleme ali jim sploh ne da občutka, da jih posluša), lahko pri zaposlenih vzbuja negativna občutja (npr. poseganje v intimni prostor in avtonomnost), zaposleni pa lahko izgubijo zanimanje za sodelovanje v sestankih. Poleg nepravilnega vodenja sestankov lahko k slabši izvedbi prispevajo tudi slabše vodstvene kompetence, npr. mikro-vodenje, pri katerem vodja zaposlenim ne da možnosti, da usmerjajo svoje dele sestanka, ampak jih ob predaji informacij nadzoruje in za njimi preverja vsako delovno nalogo.

Metoda tudi ni primerna za ekipe in organizacije, v katerih vodja in zaposleni nimajo dobrega odnosa (npr. pomanjkanje zaupanja med vodjo in zaposlenim). V takem primeru lahko pride do visokega socialno zaželenega odgovarjanja in poročanja, kar vodi ne da pravega uvida v počutje in motivacijo zaposlenih. Zaposleni pa sestanke vidijo kot »nujno zlo« ter v njih ne vidijo možnosti osebnega in strokovnega razvoja.

LITERATURA

- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40, 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Collins, T. (2020). *The 6 most common meeting types*. <https://calendly.com/blog/6-types-of-meeting-types/>
- Google Trends (21. 10. 2021). <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=1%20on%201>
- Haradhan, M. (2019). The first industrial revolution: Creation of a new global human era. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 377–387.
- Nizio, K. (2021). Meeting statistics in 2021: The future of meetings report. <https://fellow.app/blog/meetings/meeting-statistics-the-future-of-meetings-report/#state>
- Smith, B. L. (2015). How to lead an effective meeting. *GradPSYCH Magazine*, 11, 42–46. <https://www.apa.org/gradpsych/2015/11/effective-meeting>
- State of One-on-ones Report (2019). <https://hypercontext.com/state-of-one-on-ones-report>

Tran, T. (2017). Breaking down: How meetings have changed throughout history. <https://blog.meetingpackage.com/breaking-down-meetings-change-throughout-history>

“ONE-ON-ONE” MEETINGS

The field of organizational psychology is increasingly focusing on the impact of the qualitative aspects of relationships on employee productivity, where personal contact plays a key role, as it connects leaders with employees, and employees with each other. There are many different kinds of meetings that exist in work environments that differ in terms of purpose, participant relationships and group size. The “one-on-one meeting” method has the characteristics of all six of the most commonly used types of meetings, and focus on discussing growth, motivation, well-being, project progress, asking questions and overall two-way communication. As one of the main tasks of a leader is to ensure a safe space during any meeting, this technique is highly effective in forming interpersonal connections. By adopting a personal approach to employees this method encourages a greater sense of affiliation with the company, and at the same time develops professional self-confidence in employees, as everyone is addressed individually and recognized as an expert in their field.

Erika Škerlj in Eva Boštjančič

TRENING MEDKULTURNE INTELIGENTNOSTI

»Pravzaprav nam medkulturna inteligentnost pride prav vsak dan v stikih z ljudmi, ki so drugačni od nas, tudi če gre za teme, kot so spolna identiteta, politična prepričanja, prehranske navade. Pomaga nam graditi nabor orodij, kako komunicirati z ljudmi, ki razmišljajo in se odzivajo drugače od nas. Je sposobnost in so znanja, ki močno presegajo le komunikacijo s sodelavcem, ki prihaja iz drugega kulturnega okolja.«

Medkulturna inteligentnost (angl. *cultural intelligence*) je sposobnost učinkovitega funkcioniranja v različnih kulturnih okoljih in v timih, kjer se mešajo posamezniki iz različnih kulturnih okolij. V času, ko vedno več delovnih organizacij širi poslovanje v mednarodno okolje, ob tem pa zaradi razmaha dela od doma zaposluje tudi kandidate iz drugih kulturnih okolij, je ta sposobnost vedno pomembnejša. Raziskave kažejo, da medkulturna inteligentnost napoveduje številne pozitivne izide, kot so dobra kulturna adaptacija, uspešnost odseljenih delavcev, dobro globalno vodenje in uspešnost večkulturnih timov. Najpomembneje pa je, da je to sposobnost oziroma vrлина, ki se je zavedamo in se je lahko naučimo. Znanja o medkulturni inteligentnosti so dobro izhodišče za oblikovanje delavnic in izobraževanj, s pomočjo katerih pri zaposlenih spodbujamo razvoj medkulturne kompetentnosti. Ker imajo pripomočki za merjenje medkulturne inteligentnosti dobre psihometrične lastnosti, lahko učinke izobraževanj ustrezno merimo in vrednotimo.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Treningi medkulturnih kompetenc niso nov pojav. Potrebo po občutljivosti in strategijah za uspešno vedenje v medkulturnih kontekstih so tako praktiki kot raziskovalci prepoznali že v poznih 60. in začetku 70. let preteklega stoletja (Spitzberg in Changnon, 2009). Ti treningi so bili sprva namenjeni le posameznikom, ki so se pripravljali na odhod in delo v tujino. Najpogosteje so vključevali informiranje o specifični kulturi, v katero se bo posameznik moral vključiti, velik poudarek pa je bil na posameznih običajih in navadah v ciljni kulturi. Ti treningi so bili pogosto precej intenzivni in individualizirani (Oblak, 2020).

Če je bila včasih medkulturna kompetentnost pomembna predvsem za tiste, ki so sprejeli zaposlitev ali delovno mesto v drugi državi, pa danes postaja izziv za veliko večji del zaposlenih, saj vse več delovnih organizacij posluje globalno in zaposluje posameznike iz raznolikih kultur (Ng idr., 2012).

Earley in Ang sta leta 2003 opredelila koncept medkulturne inteligentnosti kot sposobnost posameznika, da uspešno deluje v kulturno raznolikih situacijah. Bolj kot prirojena sposobnost je rezultat izkušenj, izobraževanja, potovanja in splošnih medkulturnih izkustev (Ang in Van Dyne, 2008). Predstavlja empirično podprt, merljiv in dobro raziskan koncept, na katerem lahko zasnujemo treninge medkulturne kompetentnosti in občutljivosti. Sestavljen je iz štirih komponent:

1. **Metakognitivna** se nanaša na zmožnost pridobivanja in vrednotenja kulturnega znanja. Predvsem se osredotoča na zavedanje in spremljanje mentalnih procesov.
2. **Kognitivna** se nanaša na splošno znanje in strukture znanja o kulturah in kulturnih razlikah.
3. **Motivacijska** se nanaša na zmožnost usmerjanja in vzdrževanja energije za delovanje in uspešnost v medkulturnih situacijah.
4. **Vedenjska** se nanaša na zmožnost prilagajanja vedenja različnim kulturnim kontekstom. Predvsem se osredotoča na zmožnost izražanja idej in vedenj, ki so primerna za ohranjanje udobja udeležencev v medkulturnih interakcijah.

Cilj uporabe znanj o medkulturni inteligentnosti, kot podlagi za snovanje treningov, je, da hkrati vključujemo vse štiri komponente, namesto da bi se površinsko dotaknili le ene ali dveh, kot je bilo tipično pri treningih medkulturne kompetentnosti včasih (Earley in Peterson, 2004).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Ang in sodelavci (2007) so razvili **Vprašalnik medkulturne inteligentnosti**, ki se pogosto uporablja ter je validiran v različnih kulturnih in delovnih kontekstih (izobraževalnih, organizacijskih). Vprašalnik je preveden in prirejen tudi za uporabo v slovenskem okolju. Razumljivost in ustreznost prevedenih postavk je bila preverjena in spremenjena na podlagi rezultatov fokusnih skupin iz različnih predelov Slovenije (Boštjančič idr., 2018a), factorska veljavnost in zanesljivost posameznih komponent pa sta se prav tako izkazali za ustrezni (Boštjančič idr., 2018b).

Poleg razvoja vprašalnika so Ang in sodelavci (2007) v več študijah preverjali tudi **učinkovitost kulturnega presojanja**, odločanja in prilagajanja glede na to, kako močno je bila pri posamezniku razvita medkulturna inteligentnost. Ugotovili so, da sta metakognitivna in kognitivna komponenta napovedovali uspešnost pri medkulturnem presojanju in odločanju, motivacijska in vedenjska komponenta pa sta napovedovali uspešnost kulturne prilagodljivosti in blagostanje posameznikov v novih kulturnih kontekstih. Opisane povezanosti so sprva podprli pri vzorcu študentov, pozneje pa so povezave raziskovali še pri vzorcu mednarodnih managerjev, kjer so bile povezanosti med metakognitivno in kognitivno komponento ter med kulturnim odločanjem in presojanjem ter uspešnostjo pri opravljanju nalog še višje.

Ker sta bili prvi dve študiji izvedeni na področju izobraževanja, so želeli **vpliv medkulturne inteligentnosti na delovno učinkovitost** raziskati tudi v delovnem kontekstu. Pričakovanja so potrdili – nadrejeni se bolje ocenjevali uspešnost posameznikov z višjo metakognitivno in vedenjsko komponento, motivacijska in vedenjska komponenta pa sta napovedovali uspešno kulturno prilagoditev, tako na podlagi ocen nadrejenih kot tudi po samoocenah zaposlenih (Ang idr., 2007). Tudi pri zaposlenih v IT-podjetjih, ki so sodelovali s strankami iz

različnih kultur, je medkulturni trening povečal njihovo medkulturno inteligentnost, posledično pa je bila višja tudi njihova delovna učinkovitost v mednarodnih situacijah, ki so jo ocenjevali njihovi nadrejeni (Presbitero in Toledano, 2018).

Raziskovalci so se ukvarjali tudi s specifičnostjo medkulturnega vodenja. Zaželeni in pričakovani stili vodenja so namreč kulturno pogojeni. Pri vzorcu vojaških vodij, ki so med študijo delovali v domačih in tujih situacijah, so pokazali, da se splošna inteligentnost pozitivno povezuje s splošno in medkulturno učinkovitostjo vodenja, čustvena inteligentnost samo s splošno učinkovitostjo, medkulturna inteligentnost pa samo z medkulturno učinkovitostjo (Rockstuhl s sodelavci, 2011). Višja raven medkulturne inteligentnosti napoveduje stopnjo vpetosti v delo, medkulturni trening pa to povezavo še okrepi (Chen, 2015). V Sloveniji je A. Goltnik Urnaut (2014) v študiji na študentih ugotovila, da spol, starost in leta delovnih izkušenj ne vplivajo na razvitost medkulturne inteligentnosti. Bolj razvita medkulturna inteligentnost pa je povezana s/z:

- pogostejšim delom v medkulturnem kontekstu;
- znanjem treh ali več tujih jezikov;
- pogostejšo komunikacijo z ljudmi iz drugih kultur zunaj službenega časa (Goltnik Urnaut, 2014);
- izkušnjami z življenjem v tujini;
- rednim stikom s prijatelji ali družino v tujini (Boštjančič idr., 2019).

Trening v obliki predavanja o značilnostih kultur pomembno poveča kognitivno in vedenjsko komponento, ne pa motivacijske (Rehg idr., 2012). Za razvijanje medkulturne inteligentnosti pri študentih managementa je MacNab (2012) oblikoval program izkustvenega učenja. Ta je sestavljen iz sedmih stopenj:

1. razvijanje zavedanja: informiranje o lastnostih kulture, njenih psiholoških komponentah, konceptu medkulturne inteligentnosti;
2. navodila za izkustveni trening: navodila, naj pridobijo izkušnjo z nepoznano kulturno skupino ali aktivnostjo (ocenijo trenutno razvitost medkulturne inteligentnosti);
3. pred-izkušnjiški zapis o izbiri izkušnje;

4. nova kulturna izkušnja;
5. po-izkušensko poročilo in internalizacija: pisanje refleksije s poudarkom na vseh štirih komponentah medkulturne inteligentnosti;
6. povratna informacija s strani moderatorja;
7. skupinska diskusija: majhne skupine, v katerih delijo izkušnje. Potem vsi skupaj govorijo o skupnih točkah (ocenijo izhodno razvitanost medkulturne inteligentnosti).

Skozi ta sistem izkustvenega učenja so študenti izboljšali kognitivno, motivacijsko in vedenjsko komponento medkulturne inteligentnosti, rezultat pa se ni razlikoval glede na starost, spol ali etnično pripadnost udeležencev (MacNab, 2012).

Medkulturno inteligentnost lahko krepimo tudi s simulacijskimi igrami (Bücker in Korzilius, 2015). Igra Ecotonos igralce npr. vodi v oblikovanje namišljene kulture, za katero skupaj opredelijo izvor, ključne vrednote in prepričanja, ter razmišljajo, kako so ta vodila v preživetje namišljene kulture. Nato znotraj namišljenih kultur rešujejo določene probleme. Zatem so soočeni s skupino, ki je ustvarila drugo namišljeno kulturo. Njihova naloga je, da skupaj rešujejo določen problem. Pri igrarcih se ob igranju povišata metakognitivna komponenta medkulturne inteligentnosti in njena splošna vrednost.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Trening medkulturne inteligentnosti uporabimo v vseh situacijah, v katerih bi radi pri posameznikih ozavestili ali dodatno razvili prepričanja, motivacijo, znanja in vedenja za uspešno sodelovanje s posamezniki iz drugih kulturnih okolij. Namen treningov medkulturne inteligentnosti je razvoj večje občutljivosti in sprejemanje kulturnih razlik ter boljše razumevanje gonilnih sil obnašanja ljudi v različnih kulturah. To metodo lahko uporabijo mednarodne organizacije, v katerih se srečujejo zaposleni iz različnih držav, ali pa v situacijah, ko naše delo zahteva sodelovanje s strankami.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je primerna predvsem za zaposlene, ki se na svojih delovnih mestih redno srečujejo s posamezniki iz drugih kulturnih okolij. Uporabimo jo lahko tudi kot del priprave na zaposlovanje novih kadrov iz drugih kulturnih okolij ali pa v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, predvsem takih, kjer je kulturna raznolikost učencev velika in posledično vodi do pogostih trenj.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Trening se lahko izvaja na različne načine. Dolžino in vsebino prilagodimo skupini, za katero ga bomo izvedli. Pomembno je, da se v trening vključijo naloge, ki razvijajo različne komponente medkulturne inteligentnosti (Ang idr., 2007). Ne glede na značilnosti posamezne ciljne skupine moramo biti pozorni na vključevanje vsebin za razvijanje meta-kognitivne in kognitivne komponente (Storti, 2009):

- **Opredelitev koncepta kulture:** Pomembno je, da udeležence izobrazimo o razliki med opazovanim vedenjem in kulturo. Pogosta je uporaba prispodobne ledene gore: vedenje je vidni del nad vodno gladino, pod njo pa se skrivajo vse predpostavke, sodbe, norme ipd., ki izhajajo iz določene kulture. Vedenje nekoga v drugi kulturi se nam lahko zdi nelogično, žaljivo ali nerazumljivo, če ga poskušamo razumeti izhajajoč iz naših kulturnih predpostavk in navad, medtem ko je zanj skoraj gotovo povsem običajno in celo pričakovano. V tem delu treninga je torej pomembno izpostaviti, kako na podlagi kulture pride do konfliktov in napačnega razumevanja vedenja drugih.
- **Prepoznavanje temeljnih predpostavk, vrednot lastne in drugih kultur:** V tem delu treninga govorimo o podobnostih in razlikah med različnimi kulturami. Dobro je, da bolj poudarimo razlike, saj v medkulturnih interakcijah podobnosti načeloma ne povzročajo težav. Ne pozabimo omeniti dejstva, da v pogovorih o kulturah in njihovih značilnostih pogosto posplošujemo in pozabljam, da so lahko med posamezniki iz iste kulture velike razlike. Tako se izognemo močnemu stereotipiziranju.

- **Raziskovanje lastnosti kulture sodelujočih:** Če prihajajo sodelujoči iz iste kulture, lahko ta del treninga vodimo skupinsko, če pa so njihove izkušnje različne, potem je bolje individualno ali pa v manjših skupinah. Razumevanje predpostavk lastne kulture udeležencem omogoča boljši vpogled v raznolikost, pestrost drugih narodov in njihovih navad, običajev. Ljudje se večinoma ne zavedajo predpostavk lastne kulture, saj jih med odraščanjem ponotranjijo. To pomeni, da nanje na zavestnem nivoju ne vplivajo. Tu se lahko sklicujemo na različne utemeljene modele kulture, kjer z opisovanjem ekstremov različnih lastnosti (npr. lokusa kontrole, individualnosti/kolektivizma, pravičnosti itd.) udeležencem pomagamo razmišljati o lastnostih domače kulture.
- Znotraj istega sistema opisovanja kulture **opredelimo ciljno kulturo**, če izobražujemo za stik s specifičnim okoljem, ali več različnih kultur, če gre za bolj splošno izobraževanje; to lahko storimo skozi preprosto predstavitev – na treningu lahko sodelujejo predstavniki drugih kultur ali če je naša skupina raznolika, si lahko člani pridobljene izkušnje izmenjujejo med seboj. Pri podajanju razlik in podobnosti je pomembno, da uporabljamo vedno enake izraze.
- **Izpostavljanje potencialnih težav in strategij za soočanje z njimi:** To je najpomembnejši del treninga, ki vodi v razvoj strategij za upravljanje s kulturnimi razlikami, kar je tudi končni cilj takšnih delavnic. V tem delu začnejo udeleženci abstraktne lastnosti kulture prenašati v prakso in razmišljati, kako se kažejo v konkretnih situacijah. Udeleženci iščejo primere, s pomočjo katerih odgovorijo na naslednja vprašanja: Kako se posamezne dimenzije združujejo v določena vedenja, s katerimi se lahko srečajo v svojem delovnem okolju? Kaj je motivacija, ki usmerja ta vedenja? Kako sprejeti razlike v odzivih posameznikov? Seznanimo jih lahko tudi z napotki, ki pomagajo zmanjšati število zapletov v medkulturni komunikaciji:
 - parafraziraj oz. ponavljaj tisto, kar drugi povejo, ker ti to omogoča preverjanje lastnega razumevanja;
 - jasno in podrobno definiraj pogoje sodelovanja;
 - nikoli ne predpostavljaj in ne jemlji kot samoumevno, da drugi ljudje razumejo stvari na isti način, kot jih razumeš ti.

- Poleg vsebin, ki spodbujajo predvsem razvoj metakognitivne in kognitivne komponente medkulturne inteligentnosti, je dobro, da vključimo tudi elemente, ki spodbujajo vedenjsko in motivacijsko komponento. Pri tem lahko učinkovito uporabimo igre vlog in izkustveno učenje (Ang idr., 2007). Igre vlog lahko dokaj enostavno vključimo v del treninga o strategijah za soočanje s težavami. Izkustveno učenje pa je bolj časovno potratno in za udeležence tudi naporno, saj zahteva, da v svojem osebnem življenju poiščejo nove kulturne izkušnje. Primerno je predvsem v situacijah, ko želimo zaposlene res intenzivno izobraževati (McNab, 2012).

PRIMER UPORABE METODE

Primer treninga, ki je oblikovan po priporočilih iz zbrane literature:

- Prvi dan: merjenje vhodne medkulturne inteligentnosti udeležencev. Frontalno predavanje o konceptu kulture, na kakšen način jo opredelimo ter kako vpliva na naše vsakdanje življenje in vedenje.
- Drugi dan: delavnica, na kateri udeleženci s podporo trenerja opredelijo temeljne predpostavke in značilnosti lastne kulture. Sledi pogovor o tem, kako kultura vpliva na njihovo vedenje.
- Tretji dan: delo v majhnih skupinah na primerih različnih težav, ki izvirajo iz kulturnih razlik. Igra vlog, pri kateri se udeleženci izmenjavajo med vlogami lastne in drugih kultur ter zunanjim opazovalcem. V skupinah se pogovarjajo o strategijah reševanja nastalih problemov.
- Četrty dan: skupinski pogovor o naučenem, refleksija izkušnje, merjenje izhodne medkulturne inteligentnosti udeležencev.

Čeprav smo si v tem primeru izvedbo treninga zamislili v večdnevni izvedbi, bi ga lahko izvedli tudi na primer kot intenzivno enodnevno delavnico, saj posamezni del brez težav izvedemo v časovnem razponu od ene do dveh ur. Po drugi strani bi lahko, za doseganje res poglobljene razumevanja, trening izvedli tudi bolj intenzivno in obsežno, morda tudi z vključevanjem elementov izkustvenega učenja.

VLOGA PSIHOLOGA

Najpomembnejša psihologova vloga pri treningu medkulture inteligentnosti je izvajalska. Ključno je, da izvajalec treninga dobro in tudi pravilno razume koncept kulture in medkulturnih razlik ter da ima izkušnje z vodenjem delavnic in izobraževanj (Storti, 2009). Poleg teoretičnega znanja o kulturi pa mnogi psihologi pri študiju in dodatnih izobraževanjih dobro razvijejo tudi mehke veščine za vodenje treningov.

Psiholog je lahko pomemben tudi kot zaposleni, ki v organizaciji prvi prepozna potrebo po treningu medkulture inteligentnosti in z vodstvom oblikuje načrt za to, kako se bodo v organizaciji lotili razvoja te vrline.

Močna točka psihologa so končno tudi znanja in veščine z uporabo psiholoških testov in vprašalnikov. Psiholog je lahko tisti, ki oblikuje program vrednotenja učinkovitosti izvedenega izobraževanja in ga s pomočjo psihološkega testiranja (ob uporabi vprašalnika, prilagojenega za slovensko kulturno okolje) tudi izvede. Omenjeni vprašalnik lahko uporabi tudi v kontekstu drugih kadrovske praks, kot je selekcija kandidatov.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri treningu medkulture inteligentnosti moramo paziti, da se izognemo stereotipizaciji. Kritični moramo biti do posploševanja, ki pa je pri pogovoru o drugih kulturah pogosto prisotno. Ker se mu torej ne moremo izogniti, moramo ves čas poudarjati raznolikost tudi znotraj kultur in se truditi, da udeleženci ne razvijejo oziroma še poglobijo stereotipnih prepričanj.

Trening mora voditi dobro usposobljen izvajalec, saj lahko pogovori o medkulturnih razlikah poleg občutljivosti za stereotipe razkrijejo tudi bolj občutljiva področja. Med izobraževanjem lahko pride tudi do odpora udeležencev, saj se morajo na takšnih izobraževanjih pogosto soočiti z lastnimi predsodki in stereotipi. Zato je nujno, da trening izvaja strokovnjak, ki udeležencem med delavnico zagotavlja psihološko varnost.

Izvajalec mora biti tudi razgledan. Poleg tega, da ima dobro teoretično podkovanost, je dobrodošlo, da ima lastne izkušnje z delom v tujini ali bivanjem v drugih kulturah, saj lahko z osebnimi primeri in izkušnjami dobro podpre izvajanje treningov (Storti, 2009).

Za nekatere organizacije omejitev lahko predstavlja tudi to, da so lahko intenzivnejši treningi razmeroma dragi, zlasti če za izvajanje pridobimo pomoč zunanjih izvajalcev.

L I T E R A T U R A

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. in Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Ang, S. in Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. V S. Ang in L. Van Dyne (ur.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (str. 3–15). M. E. Sharpe.
- Boštjančič, E., Johnson, R. B. in Belak, U. (2018a). Cross-cultural adaptation of research tools: A study on the cultural intelligence scale adaptation in Slovenian. *Europe's Journal of Psychology*, 14(2), 386–403. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i2.1527>
- Boštjančič, E., Johnson, R. B. in Žalodec, R. R. (2019). The role of students' experiences living abroad and demographic factors on development of cultural intelligence. *Anthropos*, 51(1/2), 9–25.
- Boštjančič, E., Komidar, L. in Johnson, R. B. (2018b). Factorial validity and measurement invariance of the Slovene version of the cultural intelligence scale. *Frontiers in Psychology*, 9, članek 1499. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01499>
- Bücker, J. J. L. E. in Korzilius, H. (2015). Developing cultural intelligence: Assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1995–2014. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041759>
- Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work and the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101–112. <https://doi.org/10.1016/J.IJINTREL.2015.03.029>
- Earley, P. C. in Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C. in Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.12436826>
- Goltnik Urnaut, A. (2014). Education for successful intercultural communication and cultural intelligence. *Journal of Economic and Social Development*, 1(1), 63–73.

- MacNab, B. R. (2012). An experiential approach to cultural intelligence education. *Journal of Management Education*, 36(1), 66–94. <https://doi.org/10.1177/1052562911412587>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. in Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. V A. M. Ryan, F. T. L. Leong in F. L. Oswald (ur.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (str. 29–58), American Psychological Association.
- Oblak, T. (2020). Medkulturno usposabljanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž*, (str. 158–169). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Presbitero, A. in Toledano, L. S. (2018) Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT offshoring sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188–2208. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322118>
- Rehg, M. T., Gundlach, M. J. in Grigorian, R. A. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 215–232. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322118>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. in Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Spitzberg, B. H. in Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. V D. K. Deardorff (ur.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (str. 2–52). Sage.
- Storti, C. (2009). Intercultural competence in human resources: Passing it on. Intercultural competence in the training arena. V D. K. Deardorff (ur.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (str. 272–286). Sage.

CULTURAL INTELLIGENCE TRAINING

Cultural intelligence is the ability to function effectively in different countries, as well as teams where individuals from diverse cultural backgrounds are working together. Increasingly, work organizations are expanding their businesses to the international environment and employing candidates from other cultures due to the rise of working from home and other forms of remote work, and thus cultural intelligence is becoming increasingly

important. Research shows that a high level of cultural intelligence predicts many positive outcomes – good cultural adaptation, the better performance of expatriate workers, good global leadership, and the successful implementation of multicultural teams. Most importantly, this ability is highly susceptible to training. The goal of increasing cultural intelligence is thus a good starting point for designing workshops and training sessions that help employees develop cultural competence. Because the scale measuring cultural intelligence has good psychometric characteristics, it allows us to properly measure and evaluate the effects of such forms of education.

Maša Androjna

VODENJE VIRTUALNIH SESTANKOV

»Metoda mi je všeč, ker je večslojna. Upošteva človeške faktorje, tudi elementa pozornosti in utrujenosti, ki sta v času, ko smo vsi večji del dneva pred zasloni, še toliko pomembnejša in ju moramo ves čas nagovarjati. Prav tako je za vodje zelo enostavna za uporabo, saj po korakih in zelo procesno (pred, med in po sestanku) opredeli učinkovite elemente dela, ki sicer na začetku vzamejo nekoliko več časa, so pa vseeno dovolj enostavni, da hitro postanejo del rutine.«

zvajanje sestankov v delovni organizaciji je ena od najpogostejših aktivnosti komuniciranja med dvema ali več osebami. Gre za aktivnost, ki predstavlja velik del delovnega časa zaposlenih ter je ena od osrednjih aktivnosti, ki zapolnjuje večji del delovnika vodij. Ker je izvajanje sestankov v tako veliki meri vpeto v delovni proces zaposlenih, predstavlja tudi ključni medij, prek katerega se ustvarjata in širita organizacijsko znanje in kultura (Svennevig, 2012). Hkrati sestanki predstavljajo prostor, kjer se odvija socialna interakcija med zaposlenimi, posledično se krepi tudi pripadnost. Na tak način zaposleni dobijo občutek, da so slišani, da imajo moč podati povratno informacijo na delovni proces in prejmejo spodbudo s strani sodelavcev (Pratt, 2001).

Ker so sestanki zelo uveljavljena in razširjena metoda, je pomembno, da tudi ta vidik dela ves čas razvijamo in skušamo optimizirati. Če tega ne počnemo, lahko kaj hitro tvegamo izgubo delovnih virov – tako finančnih kot tudi časa in motivacije zaposlenih. Z nenehnim vrednotenjem in razvijanjem pa lahko ves čas optimiziramo celoten proces in tako pripomoremo k razreševanju dilem, hkrati pa omogočimo

skupinsko nadgrajevanje idej in vzdržujemo zavzetost pri zaposlenih (Allen in Rogelberg, 2013; Pratt, 2001).

V času novih tehnologij pa se vse večji del našega delovnika premika na splet in sestanki tu niso izjema. Tipični spletni sestanki vključujejo deljenje vizualne in avdio vsebine med vse udeležence sestanka. Sestanki potekajo prek ene od za to namenjenih platform, do katere udeleženci lahko dostopajo prek svojih osebnih računalnikov ali telefonov. Ko se vsi udeleženci pridružijo sestanku, imajo ponavadi možnost postavljanja vprašanj in sodelovanja ter na tak način z vodjo sestanka ustvarjajo dinamično in sodelovalno okolje tudi prek spleta (Sallam, 2016). Imajo pa virtualni sestanki tudi izzive in omejitve. Vodje sestankov se morajo zavedati, da je ključno upoštevati nekatere elemente dela, ki prispevajo k bolj učinkoviti moderaciji, večji kontroli dela in lažji koordinaciji nalog zaposlenih v virtualnem okolju. Tu pa lahko vodjam pomaga predstavljena metoda, pri kateri sem proces vodenja virtualnih sestankov razdelila na tri dele, in sicer na obdobje pred sestankom, med sestankom in po njem. Ker je ena od težav virtualnih sestankov tudi hiter upad pozornosti in zavzetosti pri zaposlenih, sem znotraj stopenj vključila tudi tri elemente, na katere moramo biti pozorni tako pri vodenju sestankov s fizičnim srečanjem kot pri virtualnih sestankih.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Premik v virtualni prostor, ki se je pospešeno začel dogajati šele v zadnjih desetih letih, še posebej pa v času pandemije covida-19, je v veliki meri spremenil proces vodenja sestankov, ki smo ga do tedaj povezovali le s fizičnimi srečanji. Najprej so se za virtualne sestanke odločale predvsem globalne organizacije, ki so se, zaradi različnih lokacij izvajanja delovnega procesa, težje dogovarjale s fizičnim srečanjem. Tako so se od leta 1980 dalje oblikovali različni virtualni timi oz. timi, katerih posamezniki delujejo na različnih lokacijah (na nivoju države ali celotnega sveta), njihova komunikacija in sodelovanje pa temeljita na uporabi spletnih platform in drugih tehnologij (Pongolini idr., 2011).

Na začetku so se virtualni sestanki izvajali v hibridni obliki, ki je zajemala posameznike v istem prostoru (torej s fizičnim srečanjem) in

posameznike prek spletnih platform. Ali pa so vodje vodile sestanek prek spletne platforme, medtem ko so bili ostali člani ekipe skupaj v prostoru (Muller idr., 2005).

V času covida-19 pa smo morali sestanke v celoti prestaviti na splet in preoblikovati vodenje na način, ki nam omogoča učinkovito delegiranje nalog, komuniciranje glede delovnih nalog, pa tudi spodbujanje zaposlenih. Ravno v tem obdobju se je metoda razcvetela in večji del raziskovalnega dela se danes osredotoča na to, kako lahko delovni proces in vodenje sestankov na daljavo še optimiziramo (npr. Jež, 2020).

ZNANSTVENA SPOZNANJA IN UPORABNOST METODE

Sestanki so ključne aktivnosti delavnika mnogih zaposlenih, zato moramo vedeti, kako jih lahko oblikujemo in vodimo kar se da učinkovito. Pri virtualnih sestankih je to še toliko bolj pomembno, saj se poleg vsega privajamo tudi na nov način dela. Eden od vidikov, ki je vključen v metodi, je tudi spodbujanje zavzetosti in občutka pripadnosti timu. Blanchard in McBride (2020) sta v svojem modelu v ta namen povezala značilnosti uspešnega vodenja sestankov v živo z značilnostmi virtualnih sestankov. V modelu sta predvidela, da sta ena od ključnih elementov uporaba dnevnega reda in točnost, kar je v metodi opredeljeno pri obdobju pred in med sestankom. Uporaba dnevnih redov in urnikov usmerja pozornost udeležencev ter jih spodbuja k uresničevanju skupnega cilja sestanka. Usmerjanje pozornosti je tu še toliko bolj nujno, saj je motečih dejavnikov, ki motijo pozornost, veliko več. Poleg tega opredelujeta tudi pomembnost vzpostavljanja namena in ciljev ter vzpostavljanja mej in pravil med virtualnim sestankom. Na tak način pri udeležencih spodbujamo občutek skupnosti, da vsi delajo z enotnim ciljem in da se med seboj spoštujejo, kar je ključni element učinkovitega dela v timu. Vidiki, ki jih avtorja omenjata, so prepleteni v celotni metodi, s poudarkom na obdobje pred sestankom in med sestankom.

Virtualni sestanki so tudi veliko bolj dostopni, kar nudi priložnost tistim, ki je v živo morda ne bi imeli (Milić idr., 2020). Poleg tega je na teh sestankih in konferencah potrebnega veliko več spodbujanja, ki prispeva k večji vključenosti vseh udeležencev. Udeleženci se lahko, kljub

drugačnemu osebnemu stiku, občasno vključujejo celo v večji meri kot v živo. Pri tem uporabljajo različne funkcije, ki jih ponuja določena platforma. Izziv pa še vedno ostajajo interakcije »ena na ena«, bolj osebne tematike pa so še vedno težava.

Ključni elementi, ki so pri metodi pomembni, so seveda povezani s človeškimi dejavniki. V nadaljevanju predstavljamo nekaj ključnih elementov (Oeppen idr., 2020):

- Prvi dejavnik je povezan z urnikom oz. dnevnim redom, kot ga opredeljujeta že Blanchard in McBride (2020), poleg tega poudarjajo tudi pomen odmorov.
- Upad pozornosti lahko vodi do izpuščanja ključnih informacij in dogovorov, informacije so lahko napačno razumljene, kar pa lahko vodi tudi do večjih napak pri delu in nižanja učinkovitosti. V izogib temu vključimo vsaj 10-minutni odmor vsakih 90 minut, z daljšimi odmori (vsaj 20 minut) pri sestankih, ki trajajo dlje kot tri ure.
- Dobro je, da vodje pri udeležencih spodbujajo tudi zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb.
- Pravila morajo biti jasna in vzpostavljena pred začetkom virtualnega sestanka. Tako lahko ublažimo ali celo odstranimo vpliv motečih dejavnikov.
- Velik del vodenja sestanka (med in po) mora biti povezan tudi s samo dinamiko. Vodja jo mora pri udeležencih ves čas opazovati in spodbujati vzorce, ki so učinkoviti, oz. se odzivati na tiste, ki ne funkcionirajo.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo lahko uporabijo vse vodje, ki se v času, ko se večji del našega delovnega procesa premika na splet, spoprijemajo z manj učinkovitim vodenjem virtualnih sestankov. Metodo je dobro uporabiti v situacijah, ko fizični stik ni mogoč, vendar pa so nekateri elementi pomembni tudi za sestanke »v živo« in jih lahko uporabimo tudi pri vodenju sestankov v fizičnem delovnem okolju.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda vodenja virtualnih sestankov je namenjena vsem vodjam in drugim zaposlenim, ki se v svojem delovnem procesu srečujejo z izvajanjem raznolikih oblik timskih sestankov, sej, konferenc, seminarjev in drugih oblik sestankov prek spleta. Opisani princip dela je primeren za vsakega vodjo, ki mora pri svojem delu koordinirati delo drugih, delegirati naloge, predstavljati različne vsebine in voditi time ali projekte.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Glede na predhodne raziskave in primere dobrih praks iz leta 2020 (npr. Jež, 2020; Shellhouse in Baker, 2020), ko smo bili v času pandemije covida-19 vsi primorani sestanke prestaviti v spletno okolje, sem metodo razdelila na tri dele, in sicer na obdobje pred virtualnim sestankom, med njim ter po njem. Ena od glavnih težav izvajanja sestankov v virtualnem okolju je nižanje nivoja zavzetosti zaposlenih, ker se morda ne čutijo dovolj vključene, nimajo občutka, da se spoštuje njihov čas, v kolikor vodje slabo upravljajo s časom med sestankom ali pa se zavzetost niža, če ne čutijo, da je sestanek zanje sploh relevanten (npr. Allen in Rogelberg, 2013), zato je pomembno, da se med izvajanjem metode osredotočamo tudi na vidik relevantnosti, dajanja glasu zaposlenim in ustreznega upravljanja s časom.

Pred sestankom

Ključni dejavnik, ki vpliva na uspešno izpeljavo sestanka, je strukturirana predpriprava. Zavedati se moramo, da novost, kot je prenos delovnega procesa na splet, lahko predstavlja veliko težavo za osebe, ki na platformah prej niso bili dejavni. Zato moramo dati enake možnosti vključenosti pri delu in v ta namen pripravimo skupinsko **predstavitev** in **raziskovanje nove platforme** pred formalnim sestankom. Na predstavitvi je dobro, da zaposlenim omogočimo tudi preizkušanje določenih funkcij, ki jih platforma ponuja, ter vzpostavimo ključna pravila, ki se jih potem držimo in jih spodbujamo na vseh sestankih.

Prav tako je pomembno, da virtualne sestanke **skličemo nekaj dni prej** ter ob sklicu vsem udeležencem posredujemo, poleg ure začetka

in konca sestanka, tudi **dnevni red** s ključnimi točkami in vsebinami (Blanchard in McBride, 2020). Pred sestankom moramo veliko več časa posvetiti sami **strukturi in časovnim omejitvam** predstavljenih točk. Dobro je, da si pripravimo natančen terminski načrt, saj bomo le na tak način učinkovito usmerjali pogovore med sestankom in ob morebitnih daljših razpravah opominjali na časovne omejitve (Muller idr., 2005).

V načrtu **natančno definiramo namen in ključne cilje**, ki jih želimo doseči s sestankom. Dobro je, da namen zapišemo v vabilo in ga še enkrat poudarimo pred začetkom sestanka (Blanchard in McBride, 2020). Da lahko vzdržujemo zavzetost pri zaposlenih, pa ne smemo pozabiti tudi na vidik relevantnosti. Pri zaposlenih moramo že v vabilu vzpostaviti občutek, da je sestanek zanje **relevanten**, ter jim povedati, zakaj je pomemben in kakšna bo njihova vloga na sestanku (Allen in Rogelberg, 2013).

Vabilo naj tako vsebuje:

- dnevni red s ključnimi točkami,
- namen in ključne cilje, ki jih želimo doseči, ter
- kdo mora biti prisoten in kakšna je njegova vloga.

Med sestankom

Pred sestankom smo natančno definirali, kdo mora biti na sestanku prisoten. Na začetku sestanka je dobro, da določimo tudi vlogo **zapisničarja**, ki bo zapisoval vse ključne informacije in dogovore, sklenjene na sestanku. Na tak način si bodo udeleženci po sestanku lahko osvežili spomin, hkrati pa si bodo ključne informacije lahko prebrali tudi tisti, ki jih sestanek zadeva, pa se ga morda niso udeležili.

Ko začnemo s sestankom, je eden od ključnih dejavnikov, ki se zopet povezuje z zavzetostjo zaposlenih, ustrezno upravljanje s časom. To pa je pomembno že takoj na začetku sestanka, in sicer na način, da **zamudnikov ne čakamo**, da res **dosledno sledimo urniku** ter vnaprej povemo, kakšen bo princip dela in kdaj oz. na katerih točkah bodo **odmori** (Blanchard in McBride, 2020). Dogovora o odmorih se moramo zares tudi držati. Dobro je, da se po 60–90 minutah naredi vsaj en 10-minutni odmor.

Med celotnim trajanjem sestanka **vzdržujemo in spodbujamo pravila dela**. Pri tem so pomembna tako pravila za sodelovanje (prižgane kamere in izklopljeni mikrofoni, dokler ne želijo spregovoriti, pred

govorom pa je pomembno dvigovanje virtualne roke ali kateri od drugih načinov dela) (Sallam, 2016) kot pravila za odmore. Če se slednjih ne bomo držali, bomo tvegali, da bodo zaposleni postali utrujeni, nemotivirani, hkrati pa tudi manj zavzeti za delo, saj bodo čutili, da vodja ne spoštuje njih in njihovega časa.

Med sestankom je tudi pomembno, da vodja **povzema pomembne sklope in dognanja**. Informacije se lahko v virtualnem prostoru hitro izgubijo ali pa pride do slabšega razumevanja. S povzemanjem pa se temu lahko izognemo. Prav tako je povzemanje pomembno, ko se bližamo koncu sestanka in moramo dodeliti določene naloge. Ena od boljših praks je tudi spodbujanje zaposlenih, da ob koncu sestanka ponovijo naloge in zadolžitve, ki jih morajo opraviti do naslednjic. Na tak način se lahko razrešijo še določene nejasnosti, prav tako pa se vzpostavi tudi jasna struktura dela za naprej (Shellhouse in Baker, 2020).

Po sestanku

Ker smo se znašli v novem sistemu dela, je **povratna informacija** ključnega pomena. Pomembno je, da s strani udeležencev sestanka pridobimo informacije o poteku in kakovosti zaključenega sestanka. To lahko storimo s »check-out« vprašanji, s katerimi na sestanku preverimo, ali smo dosegli naše cilje. V ta namen lahko pripravimo tudi kratek evalvacijski vprašalnik z vprašanji, kot so: *Ali smo dosegli cilj? Kaj smo naredili dobro? Kaj lahko naslednjic naredimo boljše?*

Po sestanku moramo **posredovati zapisnik** vsem udeležencem in tistim, ki jih sestanek zadeva, pa so morda manjkali, ter jih dodatno opomniti na dogovore in naloge, sklenjene med sestankom. Zapisnik lahko uporabimo tudi kot osnovo za »**follow-up**«, torej sledenje napredku zaposlenih s strani vodje sestanka. Sledenje napredku, spodbujanje in postavljanje ključnih vprašanj, ki zaposlenim lahko pomagajo pri izpolnjevanju nalog, je ena od pomembnejših nalog vodje sestanka, saj s tem lahko zagotovi, da so naloge razumljene in da bodo dejansko tudi izpolnjene do naslednjega sestanka (Jež, 2020).

Zadnji stvari, ki sta pomembni po zaključku virtualnega sestanka, pa sta **samorefleksija in refleksija** dela vodje sestanka in zaposlenih. Vodja na tak način lahko ovrednoti svoje delo, ohrani tisto, kar je učinkovalo, oz. spremeni tiste vidike dela, ki niso bili ustrezni. S povratno informacijo

udeležencev pa dobi vpogled, na kakšen način **spodbujati in razvijati določene kompetence** svojega tima. Na podlagi refleksije lahko med sestankom določene kompetence (npr. javnega nastopanja ali vodenja) pri zaposlenih tudi spodbuja in na tak način tudi posredno razvija svoj tim.

PRIMER UPORABE METODE

Za konkreten primer uspešnega izvajanja metode vodenja virtualnih sestankov sem vzela organizacijo, v kateri sem delala pred nekaj leti. Organizacija je razdeljena na različne segmente, vsak segment pa pokriva druga vodja. Prav tako je znotraj segmentov in odborov več manjših projektnih skupin, tako da je delo precej dinamično in je komunikacija zato ključnega pomena. Celotno delo usmerja svet organizacije, tako da sta komunikacija in sprotno usklajevanje še toliko pomembnejša. V času pandemije covida-19 smo celotno komunikacijo prenesli na splet, kar je bila precej velika sprememba za vse zaposlene.

Ker sem bila tudi sama vodja enega od odborov, sem v namen predstavitve primera pripravila konkretno evalvacijo svojega dela, o vodenju sestankov pa sem govorila tudi s sovodji drugih odborov in z vodjo organizacije, da bi pridobila čim boljši vpogled v metodo. Njihove odgovore in opažanja sem strnila v nadaljevanju.

Organizacija je v času covida-19 zelo hitro prenesla svoje delovne procese v spletno obliko dela. Večji del svojih dogovorov smo prenesli na spletno platformo Zoom, kjer potekajo sestanki in seje odborov, prav tako tam potekajo seje sveta. Večina vodij je svoje vodenje virtualnih sestankov predstavila kot bolj zahtevno, saj je potrebno veliko več predhodne priprave, koordinacije, pravil in moderacije. Eden od odborov je za lažje delo pripravil tudi priročnik, s katerim je delo na platformi za vse – tako vodje kot ostale zaposlene – veliko enostavnejše. Opredeljuje bonton dela na platformi, torej kdaj in na kakšen način lahko pridejo do besede, da imajo kamero, če se le da, vklopljeno, da dvignejo virtualno roko, če želijo govoriti, kako uporabljati okno za pogovor, kako vodji sporočiti, če govori prehitro ali prepočasi oz. če potrebujejo odmor. Vodje se prav tako zelo dobro zavedajo, da je ena od ključnih stvari pri vodenju virtualnih sestankov tudi konstantna moderacija, vabljenje k besedi ter sprotno povzemanje ugotovitev, saj je prisotne veliko manj

socialne interakcije, kar lahko vodi v več nerazumevanja na strani vseh zaposlenih. Prav tako so veliko pomembnejši tudi odmori, saj lahko hitro pride do utrujenosti, zaradi prevelike izpostavljenosti zaslonom. Ravno zaradi tega smo znotraj organizacije pripravili tudi pravilo, da po največ uri in pol naredimo odmor. O odmorih se pogovorimo že na začetku, jih v dnevni red vpišemo ter se tega dosledno držimo.

Največ težav pri vodenju virtualnih sestankov pa nastaja pri moderiranju. Žal nekatere vodje sestankujejo skoraj cel delovni dan, kar pomeni veliko dodatne predpriprave in dodatnih obremenitev, obremenjenost pa vpliva tudi na učinkovitost moderacije. Vodje so poročale, da je moderiranje takih sestankov precej zahtevnejše, saj težje opazijo, ko se oseba ne vključi, predvsem pri sestankih in sejah z večjim številom udeležencev. Nekoliko težje je tudi krmariti med osebami, ki bi želele besedo, in skrbeti za to, da so res vse vključene.

Večina vodij pa metodo pozna in v praksi tudi učinkovito uporablja. Pozorni so tako na del pred izvajanjem sestankov, imajo določena pravila, ki so jih predstavile zaposlenim pred izvajanjem sestankov, prav tako vse sestanke sklicujejo vsaj 3 dni pred izvedbo, tako da si zaposleni lahko lažje organizirajo svoj čas. Ob sklicu sestanka jasno zapišejo cilje in pripravijo dnevni red. Nekoliko več težav pa imajo s strukturiranjem trajanja posameznih točk, saj pravijo, da se zadeve lahko precej hitro zavlečejo. V vabilih zelo jasno opredelijo tudi to, kdo mora biti na sestanku prisoten in kakšna je njegova vloga oz. za koga udeležba ni obvezna. Vodje so poročale, da je delo s takšno mero predpriprave veliko bolj učinkovito, prav tako imajo z dobro strukturiranim dnevnim redom tudi veliko boljši nadzor nad časom. Poročale pa so tudi o tem, da se jim zdi ključnega pomena med sestankom, predvsem pa po koncu sestanka, res konkretno povzeti vse zadolžitve in delegirati naloge. Nekatere vodje so povedale, da občasno prosijo zaposlene, da svoje zadolžitve po sestanku tudi ponovijo, da preverijo, ali so bile res razumljene. Po izvedenih sestankih vsaka vodja prosi zapisnikarja, da zapisnik v roku nekaj dni posreduje vsem, ki so kakorkoli povezani s sestankom in njegovo vsebino, prav tako se trudijo v čim večji meri pridobivati povratno informacijo s strani zaposlenih glede novega sistema dela. To največkrat počnejo kar prek klicev, le ena od vodij pa uporablja tudi kratke evalvacijske vprašalnike.

Delovni proces se je v obdobju pandemije precej spremenil, vendar pa so vse vodje poročale o tem, da jih je nova oblika dela pripravila celo do večje mere učinkovitosti na sestankih. Priprave je več, vendar pa so zato sestanki toliko bolj strukturirani in krajši, kot so bili včasih sestanki v živo.

VLOGA PSIHOLOGA

Vlogo psihologa v povezavi z metodo vodenja virtualnih sestankov vidim predvsem v ozaveščanju vodij in v zagotavljanju podpore zaposlenim oz. udeležencem sestanka. Določene kompetence, ki jih mora pri tovrstnem delu izkazovati vodja, so precej bolj kompleksne, nekatere vodje se morda z njimi srečajo prvič.

Psihologi lahko predstavimo ter informiramo vodje o določenih vidikih vodenja in potrebah zaposlenih, na katere morajo trenutno biti še posebej pozorni. Pripravimo lahko različne delavnice vodenja, morda se povežemo s posamezniki, ki skrbijo za tehnološko plat, sami pa dodamo ključne elemente vodenja (npr. kako moderirati, kako spodbujati, kako voditi »brainstorming«), ki vodjem lahko pomagajo pri delu. Prav tako se mi zdi pomembno, da predstavimo tudi vidik pozornosti, obremenjenosti in utrujenosti, poudarimo pomen odmorov in predstavimo določene težave, do katerih lahko pride pri udeležencih sestanka, saj na tak način vodje lahko prilagodijo svoje delo, še preden se pojavijo težave.

Vlogo psihologa vidim tudi v podpori udeležencem sestanka. Princip dela je nov in sprememba je lahko precej obremenjujoča za zaposlene. Dobro je, da se zavedajo, da se na psihologa lahko obrnejo za pomoč in podporo pri delu. Prav tako je lahko psiholog ključni medij, ki prenaša informacije med vodjo in udeleženci.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ključne težave, ki jih je treba naslavljalati že pred pripravo sestanka, so povezane z veliko bolj zahtevno komunikacijo, do težav lahko pride tudi, če med sestankom vloge udeležencev niso dovolj natančno dodeljene. Za izvedbo so potrebni dodatni programi, kar pa za delovno organizacijo lahko predstavlja dodatne stroške, za zaposlene pa tudi veliko več učenja.

Ne smemo pozabiti niti na tehnične težave, do katerih lahko pride med sestankom. Dobro je, da imamo ves čas ob sebi osebo, ki zagotavlja udeležencem tehnično podporo, vendar pa je v praksi to redkost.

Virtualne sestanke veliko težje vodimo v primerih, ko je prisotnih več ljudi. V virtualnem svetu je veliko manj tudi socialne interakcije, kar lahko vpliva na kulturo in dinamiko organizacije, lahko pa pride tudi do nižje učinkovitosti pri delu. Ena od omejitev je tudi hitrejša izguba pozornosti, zato se mora vsak vodja sestanka še dodatno truditi, da z določenimi poudarki in vključevanjem udeležencev res skuša vzdrževati njihovo pozornost.

Moderiranje, dodatno povzemanje in oblikovanje zaključkov so ključni elementi uspešnega vodenja virtualnih sestankov, zato je res pomembno, da so pri vodjah te kompetence prisotne. Hkrati pa je lahko zaradi večje strukture sestanka prisotne manj transparentnosti in spontanosti, obenem tudi kreativnosti. Do težav pride tudi pri zahtevnejših temah, saj metoda ne predvidi, na kakšen način se lahko spopravimo in pripravimo na tovrstne izzive.

LITERATURA

- Allen, A. J. in Rogelberg S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543–569. <https://doi.org/10.1177/1059601113503040>
- Blanchard, A. L. in McBride, A. (2020). Putting the “group” in group meetings: Entitativity in face-to-face and online meetings. V A. L. Meinecke, J. A. Allen in N. Lehmann-Willenbrock (ur.), *Managing Meetings in Organizations* (str. 71–92). Emerald Publishing.
- Jež, U. (2020). *Vodenje učinkovitih sestankov v treh korakih*. <https://www.cnvos.si/nvo-vseved/ali-veste-kako/vodenje-ucinkovitih-sestankov-v-treh-korakih/>
- Milić, J. V., Ehrler, B., Molina, C., Saliba, M. in Bisquert, J. (2020). Online meetings in times of global crisis: Toward sustainable conferencing. *ACS Energy Letters*, 5, 2024–2026. <https://doi.org/10.1021/acsenerylett.0c01070>
- Muller, M., Weber, S., Braunstein, A., Moore, M. in Satir, C. (2005). Participant tool to support online meetings. *U.S. Patent Application No. 10/731,573*.
- Oeppen, R. S., Shaw, G. in Brennan, P. A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: How to get the best performance from yourself and others. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 58(6), 643–646. <https://doi.org/10.1016%2Fj.bjoms.2020.04.046>

- Pongolini, M., Lundin, J. in Svensson, L. (2011). Global online meetings in virtual teams: from media choice to interaction negotiation. V *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies* (str. 108–117). Association for Computing Machinery.
- Pratt, J. R. (2001). Meetings: Necessary evil or effective management tool? *Home Health Care Management & Practice*, 13(3), 244–247. <https://doi.org/10.1177/108482230101300312>
- Sallam, A. S. (2016). Conducting online meetings using user behaviour models based on predictive analytics. *U.S. Patent Application No. 14/661,056*.
- Shellhouse, J. A. in Baker, L. M. (2020). Don't fake it, make it! Best practices for attending virtual events. *EDIS*, 2020(5). <https://doi.org/10.32473/edis-wc373-2020>
- Svennevig, J. (2012). Interactions in workplace meeting. *Discourse Studies*, 14(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1461445611427203>

CONDUCTING VIRTUAL MEETINGS

Conducting meetings in a work organization is one of the most common communication activities between two or more people. It is an activity that represents a large part of the workday of employees, and this is especially true for most managers. However in the age of new technologies, an increasing share of the workday is shifting online, and meetings are no exception. Typical online meetings involve sharing visual and audio content among all the participants. Such meetings take place via one of the various dedicated platforms, which participants can access on their personal computers or mobile devices. However, many problems and limitations can arise when working in a virtual environment and leading a virtual meeting. Therefore, all leaders must take into account that these limitations exist. but also that there are some key elements of conducting virtual meetings which can contribute to more effective moderation, greater control over the activities and easier coordination of employee tasks in a virtual environment. One way is to divide the meeting into three parts, namely: the time before the meeting, during the meeting and after the meeting. Because one of the main problems when having virtual meetings is the rapid decline in employee attention and commitment, the presented method has three elements that are intertwined in these stages that we need to pay attention to when conducting physical as well as virtual meetings.

STVARNO KAZALO

- agilna metoda 319–320, 322–323, 325–326
- aktivno poslušanje 8, 11–22, 24–26, 47, 53–54, 107, 228, 283, 365, 367, 369
- analiza delovnega mesta 110, 203, 237, 354
- analiza klime 194
- arbitracija 100
- avtonomija 104, 267, 322–324, 348–349
- brezposelnost 163, 173, 279
- časovno neomejena podpora 163, 165
- čustva 11, 17–19, 21, 26–27, 60, 70, 82, 105, 107, 109, 147–148, 153, 156, 195, 258–259, 276, 278
- delavnica 95, 128, 179, 195, 281–283, 331, 342, 354, 371, 377–379, 392
- delo na daljavo 30, 346–348, 353, 355
- delo v tujini 372, 379
- delovna uspešnost 11, 45, 89, 135, 202, 355
- delovno zadovoljstvo 87–88, 115, 130, 137, 139–140, 179, 254, 263, 265–266, 291, 360
- divergentno mišljenje 186, 304–305
- e-izobraževanje 8, 78, 287, 290–297
- e-mentorstvo 127–135, 137–139
- fobija 263, 273
- GDPR 344
- ideacija 186, 188
- igre 59–65, 67, 69, 73–76, 79, 83, 302, 375, 378
- individualno svetovanje 163, 165, 277
- informacijsko-komunikacijska tehnologija 60, 85, 127, 139
- informirano soglasje 344
- inkluzivnost 225
- inkrement 320, 325, 328–330
- inteligentnost 8, 48, 232, 234, 371–376, 378–379
- iskanje zaposlitve 163, 165–167, 174, 256, 258, 276–278, 281, 283
- izguba zaposlitve 276–278, 282–284
- izhodni intervju 249, 253–254, 257–259
- izkustveno učenje 374–375, 378
- izobraževanje 7–8, 59–70, 73–83, 96, 101, 109, 114–116, 119, 127, 130–132, 137, 139, 156, 162–164, 166, 168, 173–174, 187, 194, 196, 220, 228, 233, 238, 256, 270, 282, 287–297, 303, 309–310, 320, 331–332, 337, 342, 354, 371–373, 377, 379
- karierno svetovanje 276–277, 282–283
- kazalnik uspeha 295
- klika 34

- kognitivna sposobnost 233–234, 238
 kompetenca 8, 47, 50–51, 54, 81–82, 100, 109, 118, 128–129, 132, 137, 167, 170, 1878, 206–207, 222–223, 225, 227, 231, 234, 236–240, 242–243, 244–245, 282, 297, 340–241, 343, 351–354, 356, 369, 372, 390, 392–393
 komunikacija 11–22, 24–27, 30–31, 38, 47–48, 88, 96–97, 101, 105, 108–109, 119, 122, 133, 134, 138–139, 143, 151, 165, 203, 219, 223, 237–238, 240, 254, 263, 265, 267, 281, 283, 290, 297, 319, 322, 328, 331–332, 337, 339–340, 343, 346, 348, 354, 359, 361, 367–368, 371, 374, 377, 384, 390, 392
 konflikt 47, 100–109, 138, 143, 158, 202, 228–229, 376
 kritični dogodki 8, 177–183
 kritično razmišljanje 61, 144–146, 150, 195, 290
 krožek kakovosti 85, 87–92, 94–97
 kultura učenja 114, 294, 297
 lateralno razmišljanje 145, 147
 LMS 293
 LXP 293, 295
 medgeneracijsko sodelovanje 219, 221
 medkulturna kompetentnost 371–373
 mentoriranje 66, 80, 115, 121, 123–124, 132, 222–223, 353
 mentorska kultura 8, 45, 113–117, 119–124
 mentorski odnos 113–115, 117–123, 133, 220
 mentorstvo na daljavo 8, 127, 134, 139
 merska lestvica 231
 metaspoznavne zmožnosti 53
 Moodle 67–68
 motivacija 32, 51, 53, 59, 61–63, 67, 69, 75, 78, 81, 83, 88, 107, 118, 121, 123–124, 130, 137, 139–140, 152, 163, 167, 170, 178, 205, 211, 222–223, 232, 237, 239, 277, 279, 282–283, 287–288, 290, 296, 300, 323, 336, 341, 346, 355, 359, 369, 372–375, 377–378, 383
 možganska nevihta 143–146, 151–153, 186, 196, 301, 303, 313–314, 365
 načrtovanje nasledstva 254
 nagrada 65–68, 70, 77, 83, 94, 293, 368
 nasilje 87, 102, 110
 neformalni odnosi 30, 33–34, 123
 negativne izkušnje 26, 177–178, 182
 obrnjeno mentorstvo 8, 219–229
 odločanje 33–34, 110, 124, 152, 199, 213, 297, 302–303, 325–326, 373
 odnosi s strankami 11, 23
 odpustitveni pogovor 281, 283
 odpuščanje 276–277, 279, 281, 284
 oglas za delo 205, 208–209, 248
 onboarding 134–135, 250, 262, 346, 350, 357
 online mentorstvo 127, 142
 opolnomočenje 137, 167, 276, 283
 organizacijska kultura 8, 30, 48–49, 89, 103, 113, 120, 127, 131, 157–158, 187, 196, 204, 215, 221, 224, 267, 312, 332, 363, 383
 organizacijska struktura 16, 35, 281
 organizacijsko uglaševanje 8, 77, 131, 134, 179, 222, 250, 288, 346–356
 osebni pogovor 362
 osebni pristop 359

- osebni razvoj 73, 132, 276, 361, 363
osebni stik 139, 358, 386
osebnostne lastnosti 8, 16, 25–26,
47, 70, 82, 107, 110, 137, 227, 234,
236, 238, 324, 341, 354–355
počutje 19, 45, 115, 180, 265–266,
269, 278, 290, 337, 358–359, 361,
363–364, 366, 369
podoba delodajalca 282
pohvala 295, 365, 368
povratna informacija 48, 61, 64, 69,
79, 95, 110, 113, 116–117, 128,
130, 133, 135, 154, 195, 225, 229,
234, 236, 239, 248–249, 252, 258–
259, 323, 353–355, 359, 361, 363,
365–367, 375, 389
prenos znanja 115, 117, 120, 129,
191, 321
pretok informacij 31–34, 36, 38, 97
privabljanje kadra 8, 199, 205, 208,
252, 267
produktivnost 25, 47, 88, 94, 130,
137, 146, 151, 203, 248, 269, 272–
273, 291, 346, 349, 358
psihološki testi 110, 236, 354, 379
psihološko svetovanje 44, 277–278,
283
razvoj kompetenc 51, 222, 282, 351,
354
razvoj talentov 50, 236
razvoj zaposlenih 8–9, 44, 46, 50,
73, 76, 78, 127, 203, 221, 232, 236,
287, 295–296, 361, 363
reševanje problemov 34, 38, 47–48,
61, 87, 89, 92, 105, 108, 143–144,
147, 150–152, 155, 186, 188, 194,
238, 290, 300, 304
samoorganizacija 322, 324, 332
samorefleksija 26, 48, 115, 195, 389
Scrum 8, 319–329, 331–332, 335
selekcija 100, 200–201, 204, 206, 211,
214, 225, 231–236, 238–239, 243,
245, 255, 258, 336–344, 350, 354, 379
seleksijski postopek 110, 232, 235,
239, 243, 245, 255, 344, 350, 354
sestaneke 8, 23–24, 38, 95–96, 119,
134–136, 143, 145–146, 149,
151, 153, 158, 190–191, 194, 196,
212–213, 268, 271, 303, 312, 320,
322, 324, 326–328, 330, 352–354,
358–369, 383–393
simulacijske igre 375
sindikata 101
situacijski intervju 206–207, 211, 213
situacijski test 207, 211, 233
skupinska interakcija 31, 34, 231
skupinska tehnika 50, 151–152, 187,
190, 195, 304, 312, 314
socializacija 30, 127, 130, 250, 347
socialna anksioznost 26
socialna povezanost 265
sociometrična metoda 31
sodni spor 100–101
spletni bonton 337, 342, 390
spletno izobraževanje 61–62, 67, 78,
80, 287
spolno nadlegovanje 102, 110
sprostitvena tehnika 342
starejši zaposleni 62, 64, 76, 79, 83,
219, 223, 225–226, 228, 278, 337,
342–343, 356
strokovni razvoj 128, 352, 369
talent 34, 50, 62, 199, 230, 236, 262,
347, 364
tehnika za generiranje idej 144,
187–191, 194–195, 300–301, 303,
305, 313–314
timsko delo 66, 69, 80, 85, 122, 319,
322
trema 342

- trening 8, 12, 14–16, 25–26, 61–63, 67, 70, 74–75, 78, 135, 162–164, 166, 231, 233–234, 243, 354, 371–380
 trg dela 7, 30, 44, 56, 162, 165–166, 168, 173, 219, 276–277, 279, 282
 uporabniška izkušnja 69, 82, 154, 178, 182
 uslužno vodenje 324, 331
 usposabljanje 16, 26, 88, 90–91, 96–97, 101, 109, 117–118, 173, 209, 225, 238, 277, 282–283
 ustvarjalna tehnika 308
 ustvarjalnost 8, 47, 80, 143, 145, 147, 149, 151, 157–158, 186–187, 194, 196, 222, 290, 300, 303–304, 308–309, 312, 314
 utemeljena teorija 183
 Utrechtska lestvica delovne zavzetosti (UWES) 265
 uvajanje na delovno mesto 24, 129–130, 135, 351–353, 355
 vedenjski intervju 206–207, 211, 213
 virtualni sestanki 135, 352, 383–387, 389–393
 vizualizacija 186, 189
 vprašalnik 35–36, 39, 53, 62, 88, 134, 157, 177, 179, 181, 214, 226, 231, 233–234, 236, 255, 259, 268, 272, 297, 302, 321, 353, 373, 379, 389, 391
 Vprašalnik medkulturne inteligentnosti 373
 vrednote 8, 32, 34, 51, 53, 77, 95, 113, 116–122, 143–144, 148, 199–210, 213–215, 231, 236, 248, 251, 267, 294, 341, 350–351, 355, 364, 367–368, 375–376
 zaposlovanje 8, 102, 162–168, 173, 199–204, 208, 214, 232, 279, 336, 347, 376
 zaposlovanje oseb z duševnimi težavami 162–164, 173
 zaupanje 13–15, 18, 48, 94, 118–119, 124, 290, 322, 359, 361, 363, 365, 367–369
 zavzetost zaposlenih 46, 60, 89, 223, 265–266, 290–292, 295, 384, 387–388
 zgodbe 75, 181, 310, 327

