

Eva Boštjančič

KNJIGI NA POT

Pravzaprav ne vem, ali v Sloveniji potrebujemo še eno knjigo, ko danes vse informacije najdemo lahko že na svetovnem spletu. Če pa jih ne najdemo tam, nam pri iskanju odgovorov pomaga umetna inteligenca. Umetna inteligenca stvari predstavi tako, da jih razumemo, da so uporabne, a hkrati nam ne pove veliko novega, če o določeni stvari že veliko vemo. Ja, v tem primeru pa je smiselno pisati in brati.

Tako je pred vami že tretja knjiga (*Kako spodbujati zaposlene*, 2020; *Kako (še) spodbujati zaposlene*, 2022), v kateri je tokrat predstavljenih 19 metod, ki se v praksi lahko uporabijo za razvoj zaposlenih in delo z njimi, predvsem na področju njihove osebne in strokovne rasti. Ko smo se s študenti magistrskega študija psihologije pred osmimi leti prvič lotili odkrivanja različnih metod, smo mislili, da je to to. Našli smo jih dobrih 30 in konec. Kot mentorica in učiteljica sem že razmišljala, da bom morala način dela pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih pač z leti spremeniti in se ne pogovarjati več o novih metodah, ker jih več kot 30 seveda ni. A počasi sem ugotovila, da to ni res. Da je metod res veliko, da nastajajo vedno nove in da je vredno pisati tudi o tistih, ki se nam, psihologom, zdijo same po sebi umevne, ali pa o tistih, ki do danes še niso bile argumentirane in preverjene na znanstvenem nivoju.

Tudi v pričujoči znanstveni monografiji, *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž* (3. knjiga), pisalo jo je 20 avtorjev, boste lahko našli nekatere, ki jih že poznate in uporabljate, a jih morda do zdaj niste znali poimenovati (npr. žalovanje na delovnem mestu, zadrževanje zaposlenih), ker predstavljajo tako organski del organizacijskega okolja. Opisane so metode, ki jih večina pozna, a uporablja nenačrtno in brez jasnega cilja (npr. ledolomilci, notranji odnosi z javnostmi). Pisci poglavij pa so kritični do okolja, zato so nastala tudi poglavja z zelo aktualno

vsebinsko (npr. ChatGPT v kadrovanju, digitalno pripovedovanje, vživetvena tehnologija, memi) in z idejami, kaj vse se še da uporabiti, da pritegnemo zaposlene k bolj zavzetemu sodelovanju (npr. nekonferenca, intenzivno uvajanje, metoda 6-3-5). In psihologi ne bi bili psihologi, če ne bi z vami delili tudi znanj in veščin, ki jih pridobimo že v času osnovnega univerzitetnega izobraževanja (npr. kolegialna podpora, razbremenilni pogovor, timbiling za vodje). Ker pa zaposleni ne živimo izolirano, saj smo vedno del večjega sistema, pišemo tudi o metodah, ki morda niso le psihološke, ampak si jih delimo z drugimi znanstvenimi področji (npr. ojačevalci, prostorsko dinamično delo, oblikovanje prostega časa, sistem nasledstva v družinskih podjetjih).

Vsako poglavje je napisano tako, da vam ponudi širok nabor informacij. Najprej je metoda predstavljena na kratko, nato sledi vpogled v njeno ozadje oz. zgodovinski razvoj. Če je bila metoda uporabljena tudi v znanstvenih raziskavah, boste lahko prebrali povzetke ključnih znanstvenih ugotovitev. Predstavljene bodo situacije, v katerih je bila metoda uporabljena in je pokazala tudi določene rezultate, večinoma pozitivne, a lahko tudi v določeni vsebini negativne. Pomembno je vedeti, da je lahko določena metoda zanimiva, aktualna in všečna, toda za naše delovno okolje ni primerna; zato boste pri vsaki predstavitvi našli tudi nekaj odstavkov o tem, za koga in v katerih situacijah lahko metodo uporabimo. Sledita kar se da natančna predstavitev izvedbe oz. uporabe izbrane metode ter konkreten primer. A psihologi smo do vsake izmed predstavljenih metod tudi kritični. Avtor poglavja zato jasno opozori na pasti in ovire, ki lahko nastanejo, če se njene uporabe lotimo nenačrtno, brez jasnega cilja ali s premalo znanja in primernih veščin.

V treh knjigah, ki so bile izdane v obdobju petih let, se je tako nabralo že okoli 80 različnih metod, ki so uporabne za razvoj posameznikov, timov in tudi večjih skupin oz. organizacij. A njihova uporaba je vedno potrebna tehtnega razmisleka. Npr. če ima nekdo v timu težave z načrtovanjem časa, ali se bo potem ves tim udeležil delavnice o načrtovanju časa? Ali ko uporabimo ledolomilec »katera je moja najljubša barva«, ki nima nobene povezave s timbilingom za večjo zavzetost. Ali ko nekoga izobražujemo, kako naj ponudi podporo kolegu, ki je v stiski, pri tem pa sam težko rešuje že svoje službene in osebne težave. Pri uporabi vseh teh metod, nekatere so zelo psihološke, druge

morda bolj sociološke, pedagoške, andragoške ali celo ekonomske, je pomembna zrelost udeležencev. Verjamem, da zaposleni, ne glede na svoj položaj, na delovnem mestu vsak dan rastemo, zorimo in se spreminjamo. Rastemo tako osebnostno kot strokovno. Večina metod, ki jih delodajalec ponuja, pa je usmerjena k pridobivanju strokovnih znanj in razvoju kompetenc, ki jih potrebujemo za učinkovito opravljanje dela. S tem širimo bazo znanj, kar je pomembno za razumevanje konkretnih problemov in orodij (npr. udeležba na delavnici o upravljanju projektov, ki ponuja praktične tehnike za organizacijo nalog). Pri tem pa vse pre pogosto pozabljamo na osebno rast. To je proces, ki ni in ne sme biti nikoli zaključen. Zaposleni se uči razmišljati na bolj kompleksne načine, širiti svoje perspektive in se spoprijemati tudi z občutki negotovosti. Takšna rast pa zahteva čas, dober vpogled vase ter trud in pogum, da stopimo včasih tudi iz cone udobja (npr. soočanje s stranko, kjer je potrebno poglobljeno razumevanje različnih perspektiv). Psihologi kdaj rečemo, da je nekdo izgubil stik sam s sabo. Kar sploh ni redko, predvsem v današnjem času, ko z grozljivo hitrostjo drvimo skozi življenje in se ne zavedamo, kaj sploh počnemo, in se ne zmoremo (ali ne znamo) ustaviti. Zato nam izobraževalci tako enostavno prodajajo metode samospoznavanja in samoučinkovitosti s tehnikami čuječnosti, dihanja, sprostitve, coachinga.

Čas je denar, a denar danes porabimo za to, da pridobimo čas. Psihološke metode, predstavljene tudi v tej knjigi, pa nam pomagajo, da bolje razumemo sebe in druge. Da se zavemo, kaj si želimo, kaj zmoremo, in ne le, kaj moramo. Predstavljene metode tako zaposlenim in delodajalcem omogočajo, da ob delu razvijajo predvsem svoje osebne lastnosti in vedênja. In so zaradi njih bolj odprti, tudi ranljivi, da lažje razumejo in se odzivajo na potrebe sočloveka oz. zaposlenega.

Za kaj v delovni organizaciji pravzaprav gre? Gre za pretok energij – med zaposlenimi, vodjo, strankami. Energije, ki so nam, psihologom, tako zelo abstraktne, a jih znamo zelo dobro opisati s strokovnimi besedami, kot so dobra komunikacija, motivacija, delovna zavzetost, predanost, vpetost, zadovoljstvo, avtonomija, primerne osebne vrednote, etična drža, integriteta. In ko to imamo, je nam in tistim, ki so okrog nas, veliko lažje. Ko sem začela zbirati in raziskovati metode, s katerimi lahko podpiramo razvoj zaposlenih, si nisem mislila, da se bo to potovanje

tako razširilo. Z vsako novo metodo, z vsakim novim vpogledom sem odkrivala, kako kompleksen in hkrati neizčrpen je svet razvoja posameznika in organizacij.

Vsaka od predstavljenih metod ponuja možnosti, a nobena ni univerzalna rešitev. Pomembno je, da pri njihovem uvajanju ohranimo kritično razmišljanje, jih prilagodimo kontekstu in predvsem – ne pozabimo, da je v središču vedno človek. Razvoj ni nikoli dokončan, tako kot nista dokončani naša osebnostna in strokovna rast. Zato upam, da boste v tej knjigi našli ne le uporabne informacije, temveč tudi navdih za razmislek o svoji praksi, svojem razvoju in prispevku k bolj spodbudnem delovnem okolju. Naj ta knjiga ne bo zgolj zbirka metod, temveč povabilo k raziskovanju in soustvarjanju boljših načinov dela. Pot se s tem ne konča – kvečjemu se odpira novim vprašanjem in iskanju odgovorov nanje.