

# IZOBRAŽEVANJE V OBDOBJU POKLICNE SOCIALIZACIJE

## *Razvoj kariere kot interakcija med posameznikom in organizacijo - II. del*

mag. Daniela  
Brečko  
GV Izobraževanje  
d.o.o.

### POVZETEK

*Prispevek predstavlja nadaljevanje članka o predhodni izbiri poklica, v njem pa so opisane dileme in priložnosti procesa poklicne socializacije oziroma procesa uvajanja posameznika v delo, v novo delovno okolje. V procesu poklicne socializacije posameznika je opisanih pet stopenj in hkrati pet razvojnih nalog, navedeni so konkretni primeri težav, na katere so naleteli novozaposleni. Pri vsaki razvojni nalogi so izločene tiste izobraževalne vsebine, ki bi posamezniku in organizaciji pomagale utrditi posamično razvojno nalogo in iz nje pridobiti optimalen rezultat. Prispevek tudi skuša določiti nosilca posameznih izobraževalnih procesov, bodisi šolski sistem ali službe za izobraževanje v podjetjih. V prispevku je opozorjeno tudi na možne negativne rezultate procesov poklicne socializacije, do katerih nujno pride, če prezremo vlogo izobraževanja in usposabljanja v obdobju poklicne socializacije.*

**Ključne besede:** socializacija, poklic, učenje, izobraževanje, razvojne naloge, kariera, upravljanje sprememb.

Najopaznejši in najpogostejši pojav pri vstopu v prvi poklic in prvo poklicno okolje je tako imenovani "šok realnosti", kot ga je že leta 1958 poimenoval Hughes (Hughes, 1958). Šok realnosti se odraža na različne načine, zasledimo pa ga praktično v vseh poklicih, ne glede na to, kako kakovostno in pazljivo je bilo določeno poklicno delo predstavljeno v šoli, zaposlitveni svetovalnici oziroma drugje. Do šoka realnosti namreč pride zaradi prvega neposrednega soočenja pričakovanj, želja in sanj posameznika o tem, kaj in kako bi rad delal, na eni strani in stanja biti član organizacije in opravljati dejansko delo na drugi strani.

### RAZVOJNE NALOGE POSAMEZNIKA PRI POKLICNI SOCIALIZACIJI

Nasprotja so vselej in povsod, največkrat so negativna za posameznika, le redko pa dejanske zahteve dela presežejo pričakovanja posameznika. Več kot očitno je torej, da posameznika čaka veliko razvojnih nalog, ki izvirajo iz različnih pogledov na prepad med pričakovanji in realnostjo.

## Posameznik mora pri vstopu v novo delovno okolje sprejeti organizacijsko matriko vrednot.

### 1. Sprejeti dejstvo, da so delovne organizacije skupek človeških bitij

Morda se za začetek čudno sliši, da mora novinec šele sprejeti dejstvo, da organizacijo tvorijo ljudje. Zagotovo to vsi vedo. Morda je to res, prav tako zagotovo pa je, da si večina ne predstavlja, kaj to pomeni, in je to prvi prepad med pričakovani in realnostjo. Ta prepad so mladi ljudje, ki so prvič stopili v poklic, komentirali z naslednjimi besedami (Brečko, 2003):

- *"Z delom nisem imela težav, vedela sem, da se bom morala naučiti veliko novega in osvojiti konkretne delovne procese. Na težave pa sem naletela tam, kjer sem jih najmanj pričakovala, pri komunikaciji in medosebnih odnosih."*
- *"Menil sem, da lahko vse obvladam z logiko in razumom, toda bil sem neprijetno presenečen, ko sem ozavestil dejstvo, da imajo ljudje kopico skritih kurikulov, iracionalnih ciljev; resnično pametni ljudje so prihajali na dan z neumnimi opravičili, opazil sem, da skrbno varujejo svoje malo cesarstvo ..."*
- *"Najbolj me je prizadelo, da sem povsem odvisen od drugih ljudi, ki po mojem mnenju delajo prepočasi in premalo sistematično."*
- *"Nikoli si nisem predstavljala, da bom morala pri delu vse dvakrat ali celo večkrat preverjati, ali je narejeno in kako je narejeno."*
- *"Neverjetno, koliko nepredvidljivih ljudi je v tem podjetju, in kar je najhujše, z njimi moram delati, ne morem namreč v celoti nadzorovati svojega dela."*

Večina teh komentarjev se torej tako ali drugače dotika srečanja z realnostjo na

področju medosebnih odnosov. Večina ljudi kmalu spozna, da je njihovo delo odvisno tudi od drugih ljudi, da so torej prisiljeni v timsko delo. Ob tem tudi spoznajo, da so ljudje drugačni, iracionalni, počasni, nesistematični, leni, konfliktni ...

V pogovoru z ljudmi, ki sem jih prosila za kratek komentar in opis vstopa v prvi poklic in poklicno okolje, sem tudi ugotovila, da se ti vsaj prvo leto ne želijo naučiti, kako izboljšati medosebne odnose, kako upravljati z odnosi na delovnem mestu, vsaj ne na čustvenem nivoju. Preprosto ne želijo sodelovati z drugimi. In velikokrat se zgodi to, na kar opozarja Daniel Goleman v svoji knjigi Čustvena inteligentnost, da tisti, ki zanikajo realnost organizacije na čustveni ravni, zapravljajo svojo energijo za pritoževanje in nerganje, namesto da bi jo usmerili v aktivno reševanje problemov. Z vstopom v delovno organizacijo moramo biti pripravljeni tudi kompromitirati svoje vrednote, se zavedati, da delamo z drugimi ljudmi – pri tem ne štejejo le delovne sposobnosti ali inteligentnost, temveč v vsaki organizaciji nastopa tudi splet medosebnih odnosov, skupinska dinamika, ki odraža določena razmerja moči znotraj organizacije in je nujno podvržena spremembam ob vstopu vsakega novega posameznika. Prej ko posameznik sprejme matriko vrednot, ki vlada organizaciji, uspešnejši bo pri vzpostavljanju položaja in nenazadnje tudi pri delu.

Če šola pripravlja posameznika na delovno življenje v obliki določenih znanj oz. z razvijanjem določenih spretnosti, pa ga toliko manj oz. nič ne pripravi na sprejemanje realnosti, ki se veže na medsebojne odnose, sistem vrednot in prepričan, skratka na šok, da posameznik ne bo mogel prevzeti popolnega nadzora nad svojim delom, ampak bo moral delati in sodelovati z drugimi ljudmi znotraj organizacije, ki mislijo, čutijo in delajo drugače ...

## 2. Obvladovanje sprememb in odpora do sprememb

Zelo tesno povezan s prvim področjem je tudi šok ob dejstvu, da dobre rešitve problemov niso vselej tudi samodejno sprejete. Ne-logični in konfliktni ljudje, formalni in neformalni postopki, organizacijska politika, dezorganizacija itd. velikokrat preprečijo novincu implementiranje po njegovem mnenju dobrih rešitev v prakso. Veliko ljudi poroča, da so bili zgroženi in razočarani nad dejstvom, kako so bile njihove "dobre ideje" podcenjene, spregledane, v določenih primerih celo namerno onemogočene in šikanirane. Pa si oglejmo nekaj izjav novincev, ki odražajo pomembnost druge razvojne naloge: upravljanje odpora do sprememb.

- *"Izdelala sem prvi plan poslovanja v podjetju. Vsi so se čudili, čemu je sploh potreben. Ko so začutili, da je plan namenjen temu, da ga dosežemo, so me povabili na razgovor in mi zabičali, naj se držim svojih delovnih nalog."*
- *"Ko sem želel problem rešiti na podlagi diagnosticiranja, sem bil deležen komentarja: tako delamo že trideset let, torej je to povsem prav in je tvoj trud popolnoma odveč."*
- *"Ko sem razkril rezultate analize SWOT naše izpostave izven Ljubljane, me je poklical direktor in mi ukazal, katere podatke naj v poročilu zadržim in katere izločim. Skratka, jasno mi je omejil moj prispevek. V bistvu ni želel vedeti, kako slabi smo na določenih področjih."*
- *"Poln energije sem se odpravil v prvo službo, kjer sem želel izkazati svojo pripravljenost prispevati k ciljem organizacije. Delal sem več kot osem ur, našel sem si kup zadolžitvev, da bi dokazal svojo učinkovitost. Pri tem sem odkril kup neopravljenih nalog in delovnih zaostankov, ki bi jih morali opraviti drugi. Mislil sem, da bo moja pridnost deležna pohval,*



*toda bilo je ravno nasprotno. Kolegi so me opozorili, naj ne delam preveč, ker ogrožam njihovo delo. Šele čez čas mi je postalo jasno. V vseh teh letih službovanja so se polenili in si oblikovali skupinsko delovno normo. Posameznik, ki bi naredil več, kot je ta norma predpisovala, je avtomatsko pomenil grožnjo njihovemu delovnemu tempu. Tako bi se razvedelo, da je njihova delovna učinkovitost premajhna."*

Tako so torej ljudje komentirali svoje prve službe (Brečko, 2002). Večina od njih je kmalu pridobila uvid v proceduralne in neformalne postopke dela, jih analizirala in

Večina diplomantov poroča, da se čutijo v strokovnem smislu dobro pripravljene na začetek delovne kariere, toda popolnoma nepripravljene za upravljanje z odporom do sprememb oziroma nepripravljene na dejstvo, da morajo znati svoje ideje in rešitve vodstvu in sodelavcem tudi prodati (Averi, 1960). Prav stopnja in način, na katerega se ljudje naučijo obvladovati odpor do sprememb, v veliki meri določata njihov nadaljnji karierni vzorec – poklicno pot in odločata o tem, ali se bodo usmerili v stroko, menedžersko delo ali pa zapustili delovno organizacijo in se lotili samostojnega poklica.

na tej osnovi predlagala izboljšave oziroma spremembe. Kmalu zatem pa so odkrili, da njihovi predlogi ne morejo biti implementirani iz teh ali onih razlogov.

*Novozaposleni potrebujejo povratno informacijo o svojem delu.*

Nesposobnost obvladovanja odpora do sprememb zaznavamo tudi kasneje, ne le pri novincih. Zelo zanimivo in pogosto dejstvo v slovenskih podjetjih je, da pošiljajo na izobraževanje srednji vodstveni kader, medtem ko višji

vodstveni kader meni, da tovrstna izobraževanja zanje niso več potrebna. Toda spričo hitrega zastarevanja znanja zelo hitro pride do prepada med tem, kar vedo srednji vodilni delavci, in tem, kar vedo njihovi nadrejeni. Stroge hierarhične strukture seveda ne dopuščajo enake ravni odgovornosti in pooblastil srednjemu vodstvenemu kadru, kar se odraža v tem, da ideje, pobude in predlogi za izboljšave s strani srednjega vodstvenega kadra naletijo na odpor, saj jih tisti, ki bi jim lahko omogočili implementacijo, ne razumejo. Tako je v praksi pogost pojav, da visoko izobraženi srednji vodstveni kader zapušča podjetja in išče priložnosti v bolj fleksibilnih organizacijah. (Brečko, 2001)

### 3. Naučiti se, kako delati

Tretja razvojna naloga se kaže predvsem v velikih frustracijah novincev, ki ne vedo, kako naj opravijo delovne naloge, da bodo prispevali k delovni organizaciji. Večina novincev se sicer zaveda, da je negotovost v organizacijah veliko večja kot v šolskih klopih, in se veselijo svobode pri definiranju načinov svojega lastnega dela. Toda večina jih je ob tem tudi šokiranih ob dejstvu, kako se morajo sami znajti na delu in kako jim je v bistvu organizacija odrekla pomoč pri uvajanju v delo in pri razumevanju ciljev njihovih naporov. To dejstvo je še posebej šokantno za novince, ki prihajajo neposredno

iz šolskih klopi, kajti tam so stvari bolj ali manj dobro organizirane, visoko strukturirane in logično racionalne. Problemi so jasno definirani ne glede na to, ali je možna rešitev ali ne. V študijah primerov so odgovori jasni, problem je rešljiv na takšen oz. drugačen način ali pa ni rešljiv, kar se tudi jasno pove. V organizacijah pa večina novincev naleti na nekompetentnost, neodločnost vodij, razpuščeno organizacijo in neučinkovitost, kar vse vodi v razgraditev iluzij o organizaciji. V šoli so se študentje namreč učili, naj bodo organizacije učinkovite in uspešne ter ustvarjajo dodano vrednost. Ob vstopu v poklicno okolje pa so se novinci prisiljeni naučiti, da se stvari v realnosti premikajo precej počasneje, kot so si kdajkoli predstavljali, in da tudi ne potekajo vselej v smeri povečevanja dodane vrednosti podjetja. Oglejmo si nekaj izjav novincev, ki simbolizirajo tretjo razvojno nalogo: naučiti se, kako delati.

- *"Stvari so mnogo bolj neorganizirane, kot sem si predstavljal."*
- *"Projekti sploh niso povezani med sabo. Smešno je, da me od tistih, ki so me zaposlili, nihče ne nadzira, kako opravljam svoje delo."*
- *"Pustili so me, da delam, kar hočem. In to tudi delam, toda ne vem, kam me to pelje."*
- *"Nimam nobenih navodil od mojega šefa, nihče ne definira mojega dela, kaj so sploh moje zadolžitve, kaj želijo od mene."*
- *"Imam velik problem in to je, da nikoli ne dobim jasno definirane problema v reševanje, prav tako nobenih usmeritev, kako naj bi se problem rešil, največje težave pa imam s pridobivanjem povratne informacije – ne vem, ali sem problem sploh rešil."*

Teh nekaj izjav jasno simbolizira težave delovne socializacije, ki se vežejo predvsem



Najbrž se vsak nov član delovne organizacije v sebi bojuje s konfliktom, ki ga na eni strani označuje potreba po samostojnosti in na drugi strani potreba po odvisnosti od skupine. Vsekakor je novinec v prvem obdobju predvsem učenec, ki se mora znati podrežati drugim in sprejemati njihova mnenja, in, če želi uspeti, tudi pokazati določeno stopnjo samostojnosti in neodvisnosti, kot pa znati sam reševati probleme, delovati proaktivno, prevzemati določene odgovornosti, prevzeti iniciativnost pri določenih projektih in celo znati sam ovrednotiti svoj prispevek k organizaciji. Sposobnost uspešnega upravljanja z notranjim konfliktom med neodvisnostjo in odvisnostjo se v tem obdobju kaže kot ena izmed zelo pomembnih razvojnih nalog.

na jasno določeno delo in jasno določene osebne cilje, s pomočjo katerih lahko posameznik oceni svoj prispevek organizaciji. Večina novincev se pritožuje nad pomanjkanjem povratne informacije o uspešnosti oziroma neuspešnosti njihovega dela. Največje nezadovoljstvo pa so izkazali spričo dejstva, da nimajo pravega mentorja. Radi bi se kaj naučili in dobili tudi dokaz o svojem razvoju. To je zelo značilno za novince, ki prihajajo neposredno iz šol, nekoliko manj za tiste, ki so zamenjali delovno okolje. Zagotovo bi bila dobrodošla izobraževalna vsebina na tej stopnji: kako lahko sam pridobim povratno informacijo o svojem delu oziroma kako lahko postanem dober sodnik svoje učinkovitosti. Prav zaradi pomanjkanja povratne informacije oziroma nesposobnosti, da bi si to povratno informacijo pridobil sam, večina novincev poroča o veliki odvisnosti od delovne organizacije in relativno nizki samostojnosti. Delovna organizacija pa na tem mestu izgublja veliko priložnost za povečanje delovne učinkovitosti novincev, ki se šele učijo, kaj in kako prispevati k uspešnosti in učinkovitosti v delovni organizaciji, da bi postali ugledni in spoštovani člani organizacije. Vsi ljudje potrebujejo povratno informacijo o svojem delu, v ta namen so se oblikovali tudi redni letni razgovori oziroma ocenjevalni intervjuji, ki se v organizacijah praviloma izvajajo enkrat ali dvakrat letno. Novinci pa bi morali povratno informacijo o svojem delu dobivati še po-

gosteje. Prav tako bi morali dobiti odgovore na vprašanja, kako delati, kako definirati probleme, kako poiskati relevantne informacije za reševanje problema, kako pridobiti informacijo o svojem delu, kako sami ocenjevati svojo uspešnost ...

#### **4. Naučiti se "shajati" z nadrejenim/šefom in razvozljati sistem nagrajevanja**

Vsak novozaposleni se sprašuje o tem, kakšen je njegov šef, kakšne kvalitete ceni, kaj zanj pomeni dobro delo, kaj nagrajuje in kaj kaznuje, ali preveč ali premalo nadzoruje, je veliko prisoten v podjetju ali ga v glavnem ne bom videl, je sposoben ali nesposoben ... Prav nihče od zaposlenih ni povsem zadovoljen s svojim šefom, še najmanj pa novinci, saj po relativno svobodnem in avtonomnem študijskem življenju predstavlja šef in njegov nadzor določeno motnjo, ki povzroča nelagodnost.

Poleg tega, da se morajo novinci naučiti, kako in kakšen odnos vzpostaviti s svojim nadrejenim, morajo prav tako razvozljati večkrat zapleten in "nerazumljiv" sistem nagrajevanja. Kaj se resnično pričakuje od njega, kaj se resnično nagrajuje, koliko je moč zaupati uradnim izjavam in dokumentom. V pogovoru z več kot 30 novozaposlenimi sem ugotovila (Brečko, 2002), da imajo zelo različne izkušnje glede tega, kaj se v organizacijah nagrajuje: od zgolj sposobnosti za opravljanje določenih vrst dela do zgolj

politiziranja in sposobnosti "prodajanja sebe v najboljše luči". Vse to priča o realnem dejstvu, da je moč v organizaciji uspeti na različne načine. To potrjujejo tudi naslednje izjave:

- *"Pomembno je, kdo te pozna. Biti moraš viden, narediti sebe atraktivnega, biti pomemben za šefa."*
- *"Šteje le to, koga poznaš in s kom prijateljuješ."*
- *"Vsak dan moraš izgledati dobro, samozavestno in biti dober v komunikaciji."*
- *"Delo dobro opraviti, narediti vtis na sodelavce in delati čez delovni čas."*
- *"Kar me je presenetilo, je predvsem to, da me nikoli niso pohvalili za dobro opravljeno delo, za vsako napako pa so me takoj opozorili. Pri nas ne smeš delati napak."*
- *"Pri nas napreduješ, če si visoko sposoben in trdo garaš."*
- *"Napredujejo tisti, ki znajo kritično razmišljati, in ne tisti, ki trdo delajo."*
- *"Prijazen nastop, biti ob pravem času na pravem mestu in se znati pohvaliti."*

Sklenemo lahko, da je zgodnje karierno obdobje pravzaprav obdobje preizkušanja; ni povsem jasno, kakšna mešanica talentov, sposobnosti, motivacije, osebnostnih lastnosti in vrednot vodi k dolgoročni učinkovitosti. Zdi se, kot da bi se organizacija poigravala z novinci na naslednji način: "Opazujmo visoko talentirane ljudi nekaj časa pri delu, potem pa bomo izbrali nekatere izmed njih". Prav tako lahko igra določeno igro tudi posameznik. "Prav zanima me, kaj mi lahko ta organizacija ponudi glede vrste dela in nagrade za opravljeno delo, potem pa se bom odločil, kaj bom delal in če bom sploh ostal v organizaciji." Zatorej pravzaprav sploh ne preseneča, da so kriteriji za napredovanje zelo različni. Vsekakor je to področje zelo pomembno tako za posameznika kot za

organizacijo. Delovna organizacija mora do neke mere dati vedeti posamezniku, kakšni so kriteriji napredovanja, po drugi strani pa se to ne sme sprevreči v golo promocijsko tekmo za napredovanje. Če kriteriji niso jasni, lahko to dolgoročno prizadene motivacijo zaposlenih, če so preveč očitni, pa lahko predstavljajo vir naučenih trikov in samoreklamiranja z enim izključnim ciljem – napredovati. Kasneje bomo videli, da je lahko učenje o tem, kako napredovati, tudi eden izmed nevarnih negativnih rezultatov tega prvega obdobja poklicne socializacije.

### **5. Pozicioniranje v organizaciji in razvoj poklicne identitete**

Vstopiti v delovno organizacijo pomeni pravzaprav proces sprejemanja. Na eni strani pomeni biti sprejet od nadrejenih in na drugi strani biti sprejet s strani sodelavcev. Za tiste novozaposlene, ki imajo to srečo, da so prišli v jasno določene skupine, je edini problem ta, da morajo znati umestiti sebe, svoje potrebe in talente v skupino ter pri tem izpolniti pričakovanja in zahteve skupine. Večina novozaposlenih pa mora predhodno rešiti še en problem, pozicionirati sebe v določeni skupini, ustvariti določen položaj oziroma se povezati z eno izmed mnogih skupin v podjetju. Recimo, da je novinec prišel na delovno mesto komercialista, zaradi pomanjkanja prostora pa sedi v pisarni skupaj z računovodskimi referenti. Poleg tega so v podjetju različni komercialisti: tisti, ki skrbijo za domači trg, tisti, ki skrbijo za hrvaški trg, in tisti, ki skrbijo za vse druge tuje trge, poleg tega pa se delijo še na tiste, ki delajo terensko, in tiste, ki delajo izključno v pisarnah. Torej kar pet referenčnih skupin komercialistov in poleg tega še skupina računovodskih referentov. Kateri skupini torej pripada novozaposleni, ki nima še prav nobenih izkušenj s komercialnimi posli? Tako kot je nam težko odgovoriti na to vprašanje, prav tako težko

tudi novozaposleni najde odgovor na isto vprašanje. Še hujša je situacija pri tistih novincih, ki so jih v delovne organizacije sprejeli z namenom prevzemanja vodstvenih položajev. Program uvajanja zanje namreč predvideva, da spoznajo čimveč delovnih mest, in jim hkrati nalaga, da si do določene meje kar sami določijo delo. Velikokrat namreč od njih pričakujejo, da bodo določili probleme organizacije, da bodo na podlagi opažanj izboljšali racionalizacijo poslovanja ...

Oglejmo si nekaj izjav novozaposlenih (Brečko, 2002), ki poudarjajo problem svojega položaja v organizaciji:

- *"Imel sem resnične težave s svojim statusom, nisem vedel, v kateri skupini lahko preverjam svojo učinkovitost."*
- *"Sem kot brezdomec, vsake tri mesece menjam oddelek zaradi izobraževalnega programa," je povedal kandidat za vodjo.*
- *"Nisem vedela, komu naj bom lojalna, ali svoji delovni skupini ali šefu ali moji sorodnici, ki je zaposlena v istem podjetju."*
- *"Vsekakor se nisem identificirala z oddelkom organizacije, saj sem delala popolnoma druge stvari, tam, kjer je bila pomoč trenutno potrebna. Bila sem praktično deklica za vse. Zelo dobro sem se počutila, ko mi je direktor po treh mesecih povedal, da bom delala v oddelku organizacije, pa čeprav šele čez dva meseca. Tako sem lahko začela navezovati globlje stike s sodelavci v organizaciji."*

Te izjave govorijo o velikem pomenu vzpostavljanja identitete v organizaciji, ki jo je možno vzpostavljati znotraj ozke referenčne skupine. Zelo pomemben del izobraževanja v tem obdobju torej predstavlja prepoznavanje sistema statusov in hierarhij znotraj organizacije, izgradnja članstva znotraj ožje referenčne skupine ter istočasen razvoj identitete.

## PROBLEMI IN TEŽAVE POKLICNE SOCIALIZACIJE

Prav tako kot v stopnji predhodne izbire poklica nastopi tudi v obdobju socializacije nekaj nevarnosti, izdvojimo lahko nekaj problemov in potencialnih nevarnosti, ki grozijo tako posamezniku kot organizaciji. V procesu selekcije oz. izbire posameznika (glej članek Razvoj kariere kot interakcija med posameznikom in organizacijo ter vloga izobraževanja; I. del: Predhodna izbira poklica, Andragoška spoznanja, 2, 2002, str. 84-90) tako organizacija kot posameznik "prodajata" drug drugega in tako npr. večina organizacij ponuja posamezniku nove izzive, priložnost

*Poklicna identiteta se lahko razvije le skozi pripadnost določeni skupini.*

Najpogostejša vprašanja, ki si jih v socializacijskem obdobju zastavlja posameznik:

- Mi bo delo omogočalo, da preizkusim svoje sposobnosti? Sem resnično sposoben za to vrsto dela? Bom zdržal vse pritiske? Bom maral svoje delo?
- Bom imel priložnost pokazati, kaj znam? Bom sposoben dati svoj prispevek organizaciji? Bo moj prispevek cenjen?
- Bom lahko obvaroval svojo individualnost in dosegel integriteto? Bom moral skleniti kompromis s katero od mojih vrednot in etičnih načel? Bom moral sprejeti nezaželene organizacijske norme?
- Bom sposoben uravnotežiti svoje življenje? Bom imel čas za družino in osebne interese? Bo služba od mene zahtevala več, kot sem sposoben in pripravljen žrtvovati?
- Bom ponosen na svoje delo in podjetje?



za napredovanje in razvoj, denar, priložnost, da pokaže svoje posebne talente, priložnost za kreativno delo... Vse to so seveda krasne delovne vrednote, toda šele na dolgi rok. Organizacije se vse premalo zavedajo, da si mora posameznik tudi v zgodnjem obdobju kariere, torej v obdobju socializacije, odgovoriti na nekaj vprašanj.

Prav tako si v organizaciji zastavljajo nekatera vprašanja, kot so:

- Se bo posameznik uspešno vključil v organizacijo? Bodo njegov stil dela, prepričanja, vrednote in stališča ter osebne lastnosti takšne, da se bo poistovetil z organizacijsko kulturo?
- Bo posameznik sposoben prispevati k organizaciji?
- Kakšne potenciale ima posameznik? Se bo sposoben razvijati in postati neodvisen pri svojem delu, torej samostojen pri ustvarjanju prispevkov za organizacijo, in prevzemati visoko raven odgovornosti?

To je le nekaj vprašanj, na katera moramo najti odgovore v socializacijskem obdobju posameznika. Vsekakor pa je težnja organizacije, da se posameznik čimprej poistoveti z organizacijo in zato skuša socializacijsko

obdobje "pospešiti" s tako imenovano tehniko "neprijetne izkušnje", kar pomeni, da posamezniku namerno damo v reševanje nalogo, ki bo dramatično in v zelo kratkem času spremenila njegova pričakovanja in vizijo delovnega mesta, njegovih lastnih sposobnosti in vizijo o organizaciji z namenom, da se posameznik čimprej "spravi na realna tla". Velikokrat novinci torej dobijo v reševanje nerešljivo nalogo z namenom uzavestiti jih, da šolsko učenje ni vse, ampak morajo biti pripravljeni na nenehno učenje in sodelovanje.

### NEVARNOSTI, S KATERIMI SE V OBDOBJU POKLICNE SOCIALIZACIJE SOOČA POSAMEZNIK

Tako kot v vsakem drugem tudi v obdobju zgodnje kariere oziroma uvajanja v delo prežijo določene nevarnosti, ki lahko povzročijo neuspešnost socializacijskega procesa. Nevarnosti prežijo tako na posameznike kot na organizacije. Najhujši možni negativni izhod v socializacijskem obdobju za posameznika je, da ni mogel preizkusiti svojih sposobnosti in torej ni mogel zadovoljiti potrebe po samopreizkusu. To se lahko pojavi predvsem takrat, ko je delo preveč ali premalo izzivno, premalo smiselno, nepovezano s talenti in sposobnostmi posameznika. Veliko visoko talentiranih posameznikov postane skozi proces poklicne socializacije demotiviranih zaradi neustreznega mentorskega programa, predolgega izobraževanja in neustreznega odnosa vodje.

Kaj lahko v tem primeru naredi posameznik? Predvsem se mora zelo hitro naučiti biti hkrati odvisen in neodvisen. Na eni strani je še učenec, na drugi strani pa že samostojni začetnik. To bi z drugimi besedami pomenilo, da mora reagirati na zahteve drugih in hkrati prevzeti lastno iniciativo za identificiranje



priložnosti in v zvezi s tem prevzeti določene aktivnosti (Dalton, Thompson, Price, 1977). Posameznik se mora torej na vsak način izogniti pasti, ki jo predstavljata na eni strani skrajnost zgolj čakanja na delo oz. pasivnega preživljanja socializacijskega obdobja in na drugi strani skrajnost, da vse naredi sam, torej pretirana proaktivnost, sicer zelo zaželena lastnost, toda šele v kasnejših kariernih obdobjih. Vzpostavljanje ravnotežja med odvisnostjo in neodvisnostjo se torej kaže kot ključna zahteva zgodnjega socializacijskega obdobja. V praksi seveda velikokrat prihaja do prej opisanih ekstremov. Na eni strani najdemo posameznike, ki se popolnoma prepustijo vodenju in čakajo, da se jim dodeli delo, na drugi strani pa posameznike, ki s pretirano željo po takojšnji samostojnosti naletijo na težave pri sodelavcih, hkrati pa s tem tvegajo več napak. Če se to zgodi, pomeni, da socializacijski proces ni uspel. Proaktivni posameznik bo najbrž sam zapustil organizacijo ali pa se mu bo organizacija namerno odpovedala zaradi storjenih napak, pasivni posameznik pa zagotovo ne bo prispeval k učinkovitosti celotne organizacije.

Posameznik mora pridobiti predvsem potreben uvid v dinamičen in vzajemen proces vstopanja v delovno organizacijo. Boljši kot bo ta uvid, več je možnosti, da posameznik ne bo postal žrtev pasti socializacijskega obdobja. Uvid lahko pridobi predvsem s pomočjo komunikacije. Vsak novozaposleni naj bi razvijal kulturo dialoga s sodelavci in nadrejenim, kar z drugimi besedami pomeni, da se mora veliko pogovarjati z njimi in tako pridobiti potrebne informacije o dogajanju v podjetju in o tem, kako sodelavci vidijo njegovo vlogo v njem.

Največja napaka, ki jo lahko novinec naredi, je, da le tiho čaka na zaključno poročilo/konec socializacijskega obdobja (velikokrat v našem okolju vezano na obdobje pripravništva), ne da bi si poprej pridobil vsaj nekaj informacij o svoji učinkovitosti.

### NEVARNOSTI, S KATERIMI SE V OBDOBJU POKLICNE SOCIALIZACIJE SOOČA ORGANIZACIJA

Neuspešnost socializacijskega procesa novozaposlenega pomeni za podjetje finančno izgubo. Vsak proces uvajanja posameznikov v delo je namreč povezan s precejšnjimi denarnimi vlaganji, določeni stroški pa nastanejo že s samim rekrutiranjem novega posameznika v organizacijo (razpis – oglas za novo delovno mesto, normativno in birokratsko urejanje delovnega mesta, proces selekcije ...). V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj nevarnosti, ki pri tem grozijo organizaciji:

- Posameznik zapusti organizacijo, še preden je kaj prispeval, organizacija torej ostane brez donosa na investicijo, če se lahko izrazimo v finančnem jeziku. Vsak novozaposleni namreč predstavlja investicijo, saj ga organizacija v začetku plačuje več, kot je sposoben organizaciji vračati.
- Posameznik spričo neustreznega dela ali pogojev dela oz. neustreznega izobraževanja postane demotiviran in posledično neučinkovit, kar pomeni, da organizacija ne bo nikoli dobila od njega prispevka, ki bi bil sorazmeren, torej ekvivalenten njegovemu dejanskemu potencialu.
- Posameznik noče zapustiti delovne organizacije, čeprav bi jo spričo rezultatov

*Vzpostavljanje ravnotežja med odvisnostjo in neodvisnostjo je ključna zahteva socializacijskega obdobja.*

moral. Tako na eni strani škoduje sebi, ker si ni pripravljen poiskati delovnega okolja, kjer bi lahko izrazil svoje potenciale, na drugi strani pa seveda predvsem organizaciji, kjer ni zmožen dati ustreznega prispevka. Tako postane mrtva veja na deblu.

*Le strokovno usposobljen mentor lahko uspešno vodi psihosocialni proces uvajanja v delovno organizacijo.*

Prve tri nevarnosti lahko organizacije presežejo predvsem s tem, da novincu čimprej ponudijo izzivno delovno mesto, torej delo, ki vključuje ustrezno stopnjo izzivnosti in hkrati zagotovijo ustrezno in večkratno povratno informacijo. Prav tako je smiselno, da pri novincu preverijo nivo kompetenc

(znanja, vrednost, stališč, prepričanj, veščin) in na ta način ugotovijo manko znanja. Tako se bodo organizacije izognile nevarnosti, da posameznika napotijo na nepotrebno ali napačno izobraževanje, kar nujno vodi k demotivaciji.

- Novozaposleni se je naučil napačnih vrednot in organizacijskih norm, ki ga bodo pri kasnejših kariernih premikih ovirale.

Ni namreč redko, da so organizacije razvile različne vrednote na različnih hierarhičnih ravneh. Če sta na primer pri vrhovnem menedžmentu cenjeni vrednoti kreativnost in inovativnost, ni nujno, da sta vrednoti enako cenjeni na ravni srednjega menedžmenta. Morda organizacija od srednjega menedžmenta pričakuje predvsem poslušnost in konformnost. Toda s stališča poklicne socializacije je prav prva referenčna skupina, v kateri se znajde posameznik, še posebej pomembna. V njej posameznik pridobi prvo in najglobljo sliko o delovni organizaciji. Da bi se organizacije lahko izognile tej nevarnosti, je bistvenega pomena, da vrhnji menedžment diagnosticira organizacijsko kulturo

na vseh hierarhičnih ravneh in skrbno spremlja proces socializacije in uvajanja posameznika v delovno organizacijo. Pri tem na novo odkrivamo pomembnost vloge mentorja in njegove strokovne usposobljenosti za vodenje socializacijskega procesa oziroma procesa uvajanja novozaposlenega v delovno organizacijo. Poleg poznavanja samega dela mora biti strokovno usposobljen tudi za vodenje psihosocialnih procesov uvajanja v novo organizacijsko kulturo. To ne pomeni le "poučevanja" novince, ampak tudi vseh drugih, ki se morajo zavedati svoje vloge in odgovornosti (zagotoviti povratno informacijo, odprto komuniciranje, pomoč pri reševanju problemov ...) pri uvajanju posameznika v delovno organizacijo oziroma ožjo referenčno skupino.

## IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJNE NALOGE OBDOBJA POKLICNE SOCIALIZACIJE

Različne razvojne naloge obdobja poklicne socializacije, ki smo jih opisali, predstavljajo pravzaprav prizadevanja posameznika, da razvije svoj pogled na organizacijo in najde svojo vlogo v njej. Največji problem pri razvoju te vizije je vsekakor umestiti sebe v čas in prostor (Van Maanen, 1975), doseči občutek napredka, načrtovati prihodnost in vzpostaviti odnose z nadrejenimi in sodelavci. Šele odgovori na ta vprašanja in rešitev vseh problemov, povezanih z njimi, nam omogoča najti smisel dela in osmišlja našo kariero oz. profesionalno pot. Prav zaradi tega imajo rezultati obdobja delovne socializacije dolgoročne posledice pri izgradnji kariere v prihodnosti tako za posameznika kot tudi za delovno organizacijo.

Tega dejstva se seveda veliko premalo zavedata tako posameznik kot seveda tudi delovna organizacija. Prav zato bomo skušali opozoriti na temeljne izobraževalne vsebine poklicne socializacije in opredeliti, kdo naj



prevzame odgovornost za posamezne vsebine z namenom, da je negativnih učinkov in možnih negativnih rezultatov poklicne socializacije čim manj. S tem bi organizacije lahko prihranile čas in denar, posamezniki pa doživeli manj razočaranj, oziroma bi bil proces uvajanja novozaposlenega mnogo učinkovitejši, kar bi vplivalo na ugodnejše doživljanje dela, boljše motivacijo in hitrejši vzpon na poklicni poti.

## TEMELJNE IZOBRAŽEVALNE VSEBINE POKLICNE SOCIALIZACIJE

**V prvi fazi procesa poklicne socializacije** - sprejeti dejstvo, da so organizacije skupek človeških bitij je še zlasti pomembno, da se novinci naučijo vzpostavljati odnose z drugimi ljudmi in jih učinkovito upravljati. Zatorej se kažejo še zlasti pomembne naslednje izobraževalne vsebine: vzpostavljanje medosebnih odnosov, reševanje konfliktnih situacij, čustvena inteligentnost in uspešnost pri delu, organizacijska kultura, osebni razvoj skozi prizmo odvisnosti/neodvisnosti, timsko delo. Vse te vsebine so lahko že del primarne in sekundarne socializacije, delno jih lahko posreduje že šola, vsekakor pa jih ne more popolnoma. Določene vsebine se namreč vežejo na samo konkretno delovno okolje, torej se na tem mestu kaže model vzajemnega sodelovanja na področju izobra-

ževanja med delovno organizacijo in šolo z ustrežno delitvijo poudarkov na iste vsebine.

### **V drugi fazi procesa poklicne socializacije**

- obvladovanje sprememb in odpora do sprememb, se mora posameznik torej naučiti najprej sprejemati spremembe, nato pa z njimi še upravljati, pri čemer je še zlasti trd oreh odpor do sprememb. Novinci so

ponavadi zelo dovzetni za spremembe, nanje reagirajo proaktivno, torej sami vnašajo spremembe v svoje okolje, ne pričakujejo in ne razumejo pa odpora do sprememb, ki je lahko včasih neverjetno intenziven. Prav zato bi si moral posameznik pridobiti znanja o tem, kako obvladovati spremembe, o psiholoških obrambnih mehanizmih, prepričevalnem

komuniciranju, promoviranju lastnih idej ... Pri teh izobraževalnih vsebinah vidim še zlasti pomembno vlogo šolskega izobraževalnega sistema, manj pa vlogo notranjega izobraževanja v organizacijah. Zakaj? Predvsem zato, ker se organizacije pogosto ne zavedajo procesov upravljanja sprememb, ki se takorekoč dogajajo vsak dan in imajo ponavadi same velike težave pri odporih, na katere naletijo. Po drugi strani pa gre za zelo osebna marketinška znanja o tem, "kako preživeti v organizaciji", in bi bilo težko prepričati organizacije, da bi temu namenile večjo pozornost v smislu oblikovanja izobraževalnih vsebin.

### **V tretji fazi procesa poklicne socializacije**

- naučiti se delati; posameznik mora osvojiti načine za uspešno delo, kar pa ni vselej vezano na talente in sposobnosti. Ugotovili smo že, da novinci velikokrat ne vedo, kako se naj naloge lotijo, nimajo potrebnih informacij, nikogar, ki bi jih usmerjal in nadzoroval pri delu. Vsekakor bi bile na tem mestu več kot primerne naslednje izo-

*Uspešnost socializacijskega procesa lahko dosežemo z vzajemnim sodelovanjem med izobraževalnimi institucijami in organizacijami.*

braževalne vsebine: pridobivanje, analiziranje in strukturiranje informacij za reševanje problemov, tehnike reševanja poslovnih problemov, samonadzorovanje in organizacija dela, pridobivanje povratne informacije o lastnem delu in uspešnosti. Na tem mestu vidim prevladujočo vlogo formalnih izobraževalnih sistemov, ki bi morala posameznika vnaprej pripraviti na spreminjajoče se delovno okolje, ki so glavni razlog, da organizacije delujejo navidezno veliko bolj dezorganizirano kot "varni" šolski sistemi. Vsekakor pa mora dati končni konkretizaciji vsebin piko na i tudi notranje izobraževanje.

**V četrty fazi procesa delovne socializacije** - naučiti se "shajati" z nadrejenim/šefom in razvozljati sistem nagrajevanja, je še zlasti pomembno vzpostaviti odnos s šefom in ugotoviti, kaj se v organizaciji nagrajuje in kaj ne. Za to bi novinci potrebovali predvsem znanja s področij komuniciranja podrejeni/nadrejeni, sprejemanja mnenj drugih, hkrati pa tudi samostojnega reševanja problemov, razvijanja delovne samoiniciativnosti, samovrednotenja delovne učinkovitosti, prepoznavanja kriterijev nagrajevanja. Pri teh vsebinah vidim skorajda izključno vlogo notranjega izobraževanja, saj gre za vsebine, ki dobijo svoje prave poudarke in usmeritve šele v konkretnem delovnem in organizacijskem okolju.

**V peti fazi procesa delovne socializacije** - pozicioniranje v organizaciji in razvoj poklicne identitete, posameznik torej vstopa v

delovno organizacijo, kar pravzaprav pomeni, da ga morajo sodelavci in vodstvo sprejeti. Pri tem je še zlasti pomembno, da posameznik pozna skrita pravila, nenapisane norme organizacije, sledi procesom skupinske dinamike. Za uspešno izvedbo pete faze delovne socializacije bi bila torej zelo dobrodošla naslednja znanja: obvladovanje organizacijske kulture, obvladovanje skupinske dinamike, socialne vloge in družbena pričakovanja, osebna in poklicna identiteta, spreminjanje identitete. Pri teh vsebinah lahko formalna šola le nakaže pomembnost osvojitve spoznanj s teh področij, toda šele notranje izobraževanje lahko oblikuje program, iz katerega bo posameznik pridobil tovrstna znanja, ki se vselej vežejo tudi na določeno organizacijsko prakso. Najbolj učinkovito pa bi se novinec na tem področju usposobil s pomočjo individualne svetovalne pomoči mentorja, z opazovanjem in posnemanjem, s socialnim učenjem, ko vstopa v razne odnose z ljudmi.

## SKLEPNE MISLI

Bolj kot bosta šolski sistem in notranje izobraževanje doumela, razumela in raziskala vso raznoterost, dinamičnost in pomembnost poklicne socializacije oziroma zgodnjega kariernega razvoja in o tem izobrazila tako novozaposlene kot že zaposlene, toliko bolj bomo lahko znižali stroške vlaganja v človeške vire na ravni celotne družbe.

Organizacije na drugi strani pa bi morale

Pričakovali bi, da bodo prva prizadevanja v smeri racionalnega vlaganja v človeške vire vsekakor prišla iz formalnih izobraževalnih institucij, torej višjih in visokih šol ter fakultet, ki bi lahko svoje diplomante za popotnico v svet dela in svet "realnosti" izobrazile in jih usposobile za upravljanje lastne kariere, jih pripravile na vstop v poklicno okolje. Na tem mestu je še posebej pomembno, da jih usposobijo za prepoznavanje lastnih potreb, lastnih kariernih ambicij in natančno seznanijo s potekom delovne socializacije. Zelo na mestu je, da jih opozorijo tudi na možne stranske in negativne učinke ter seznanijo s tehnikami samozaščite v primeru negativnih in destruktivnih vplivov zgodnjih socializacijskih izkušenj.



najprej poskrbeti za kakovostno usposabljanje mentorjev, ki bodo spremljali posameznika skozi vseh pet faz socializacijskega procesa, in razviti fleksibilen "točkovni" sistem izobraževalnih vsebin za potrebe procesov poklicne socializacije. Pogosto opravičilo organizacij – kot posledica velikega razkoraka med idealno situacijo in realnostjo – je pomanjkanje časa, virov in ljudi, ki bi sistematično skrbeli za področje uvajanja novincev v delo. Toda trenutni "prihranki", če sploh, se odražajo v dolgoročnih izgubah, ki so neprimerljivo večje tako za organizacijo kot tudi za posameznika, nenazadnje pa se najbolj dramatično odražajo na ravni celotne družbe. Za reševanje tega problema oziroma izboljšanje prakse na področju uvajanja v zgodnje karierno obdobje je torej nujno tesnejše povezovanje in dialog med formalnimi izobraževalnimi sistemi – šolami, in neformalnim izobraževanjem ali usposabljanjem v delovni organizaciji, ki je po mojem mnenju prej mogoč prav na področju raziskovanja delovne socializacije kot pa na področju pripravljanja posameznikov na konkretne delovne naloge.

## LITERATURA

- Avery, R. (1960). "Enculturation in Industrial Research", IRE Transactions on Engineering Management 7, str. 20–24.
- Brečko, D. (1998). Kako se odrasli spreminjamo. Didakta.
- Brečko, D. (2002). Pogovori z novozaposlenimi – zapisi. Ljubljana.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., and Price, R. (Summer 1977). "Career Stage: A Model of Professional Careers in Organisations" in Organisational Dynamics, str. 19–24.
- Van Maanen, J. (1975). "Breaking in: A Consideration of Organizational Socialization" v R. Dubin, ed., Handbook of Work, Organization and Society. Chicago: Rand-McNally.
- Shein, E. H. Career Dynamics: Matching individual and organizational needs.
- Zunker, V. G. (1998). Career STH Counseling. Brooks/Cole Publishing Company.