

Kako spodbujati zaposlene

PSIHOLOŠKI PRISTOPI OD A DO Ž

(3. KNJIGA)

Urednica
Eva Boštjančič

KAKO SPODBUJATI ZAPOSLENE

Psihološki pristopi od A do Ž (3. knjiga)

Avtorice in avtorji	Kaja Belčič, Ema Bohanec, Eva Boštjančič, Tjaša Brulc, Sara Bugarinovič, Ines Časar, Ana Hribernik, Hana Stela Hrovatin, Nika Kirn, Nina Kobilica, Katarina Madunič, Karolina Marc, Nika Muren, Eva Skaza, Nika Pečovnik, Jerica Peric, Špela Rot, Oskar Mastnak-Sokolov, Žiga Mekiš Recek, Manca Troha
Urednica	Eva Boštjančič
Recenzentki	Tatjana Kozjek in Sara Tement
Lektorica	Anja Muhvič
Oblikovanje	Irena Hvala
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, 2025 Prva izdaja
Naklada	200 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 znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij.

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

DOI: 10.4312/9789612976187

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

Tiskana knjiga
COBISS.SI-ID=245150467
ISBN 978-961-297-625-5

E-knjiga
COBISS.SI-ID=244755971
ISBN 978-961-297-618-7 (PDF)

Vsebina

<i>Eva Boštjančič</i>	
KNJIGI NA POT	5
 <i>Nika Pečovnik</i>	
1. CHATGPT V KADROVANJU	9
 <i>Karolina Marc</i>	
2. DIGITALNO PRIPOVEDOVANJE	23
 <i>Manca Troha in Eva Boštjančič</i>	
3. INTENZIVNO UVAJANJE	39
 <i>Ema Bohanec</i>	
4. KOLEGIALNA PODPORA NA DELOVNEM MESTU	55
 <i>Ines Časar in Eva Skaza</i>	
5. LEDOLOMILCI	75
 <i>Eva Boštjančič</i>	
6. MEMI	87
 <i>Nika Muren</i>	
7. METODA 6-3-5	109
 <i>Jerica Peric in Eva Boštjančič</i>	
8. NEKONFERENCA	129
 <i>Kaja Belčič</i>	
9. NOTRANJJI ODNOSI Z JAVNOSTMI	145
 <i>Špela Rot</i>	
10. OBLIKOVANJE PROSTEGA ČASA	165

	<i>Žiga Mekiš Recek</i>	
11.	OJAČEVALCI	177
	<i>Nika Kirn</i>	
12.	PROSTORSKO DINAMIČNO DELO	195
	<i>Nina Kobilica</i>	
13.	RAZBREMENILNI POGOVOR	209
	<i>Ana Hribernik</i>	
14.	SAMOPRILAGAJANJE DELOVNEGA MESTA	223
	<i>Tjaša Brulc</i>	
15.	SISTEM NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH	237
	<i>Oskar Mastnak-Sokolov</i>	
16.	TIMBILDING ZA VODJE	259
	<i>Sara Bugarinović</i>	
17.	VŽIVETVENA TEHNOLOGIJA	273
	<i>Katarina Madunič</i>	
18.	ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH	295
	<i>Hana Stela Hrovatin</i>	
19.	ŽALOVANJE NA DELOVNEM MESTU	317
	STVARNO KAZALO	331
	IMENSKO KAZALO	333

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 drvim 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.

Nika Pečovnik

CHATGPT V KADROVANJU

»Uporaba orodja ChatGPT v kadrovanju predstavlja pomemben korak v prihodnost optimizacije organizacijskih procesov. Gre za izjemno vsestransko orodje, ki presega zgolj kadrovanje in ponuja širok spekter možnosti uporabe na številnih področjih. Kljub svoji zmogljivosti, s katero poenostavlja številne procese, vključno s kadrovskimi, pa vendarle ne more nadomestiti človeške presoje, etičnega razmišljanja in občutka za kontekst. Zato je ključno, da ohranimo realna pričakovanja in človeško presojo uporabimo tam, kjer tehnologija dosega svoje meje.«

Kadrovanje je že od svojih začetkov dinamično področje, ki se nenehno prilagaja novim tehnološkim izzivom. Z napredkom umetne inteligence se njen vpliv na ta proces še bolj povečuje. Vključitev ChatGPT, naprednega jezikovnega modela umetne inteligence, predstavlja pomemben mejnik v upravljanju delovne sile. Ta tehnologija ima pozitiven vpliv na številne kadrovske procese, saj optimizira zaposlovanje, organizacijsko uglasovanje, usposabljanje in vsakodnevne operativne naloge. ChatGPT tako prispeva k večji produktivnosti, boljši dostopnosti informacij ter izboljšani delovni izkušnji zaposlenih, saj zmanjšuje potrebo po človeškem posredovanju in poenostavlja naloge. Vendar pa uporaba ChatGPT prinaša tudi številne izzive. Med njimi so zagotavljanje zaupanja uporabnikov, tehnološke omejitve, integracija z obstoječimi sistemi ter etična vprašanja, kot sta zasebnost podatkov in algoritemska pristranskost. Ključno je, da se ti izzivi ustrezno naslovijo, da bi preprečili diskriminacijo in zagotovili pravično obravnavo zaposlenih. Potrebno je najti harmonično ravnovesje med avtomatizacijo, ki jo poganja umetna inteligenca, in ohranjanjem človeškega stika, saj ta ostaja ključen za učinkovito upravljanje zaposlenih.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

ChatGPT kot model umetne inteligence predstavlja relativno novo orodje, ki jo je razvilo podjetje OpenAI. Gre za inteligentnega klepetalnega robota, ki lahko zagotovi podroben odgovor v skladu z navodili v pozivu (Wu idr., 2023).

Njegovi začetki segajo v leto 2018, ko je bil predstavljen prvi model v seriji GPT (GPT-1). Ta je postavil temelje za nadaljnji razvoj bolj zmogljivih različic. Treniran je bil na velikem korpusu besedilnih podatkov, kar mu omogoča samodejno generiranje besedila na podlagi vnaprej naučenega znanja (Budhwar idr., 2023). Leta 2019 je bila predstavljena druga različica (GPT-2), ki je uvajala zamisel večopravilnega učenja z več omrežnimi parametri in podatki za učenje kot njen predhodnik (Wu idr., 2023). Tretja različica (GPT-3) je bila razvita leta 2020. Ta model je dosegel izjemne dosežke z vidika izvajanja različnih jezikovnih nalog. Model je lahko generiral človeško besedilo, odgovarjal na vprašanja in pisal kode, pri čemer so bili tvorjeni stavki pravilni, a niso ustrezali kontekstu (Budhwar idr., 2023). Pilotna različica ChatGPT (GPT-3.5) je bila razvita leta 2022 in je temeljila na okrepljenem učenju s povratno informacijo od človeka. Na tak način lahko model bolje sledi in se prilagodi uporabnikovi nameri (Wu idr., 2023). Najnovejša različica (GPT-4) je bila predstavljena leta 2023 in je sposobna ustvarjanja daljšega besedila, obdelave slik (Budhwar idr., 2023), glasovnega pogovora, dodatno pa si zapomni, kaj je uporabnik povedal predhodno v pogovoru, s čimer ohranja neprekinjen dialog (Wu idr., 2023).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Nedavna raziskava, v katero je bilo zajetih 30.000 delavcev iz 23 držav po svetu, vključno s Slovenijo, je pokazala, da 70 % delavcev pri opravljanju svojega dela uporablja umetno inteligenco. Izmed teh jih 62 % meni, da je vpliv umetne inteligence na njihovo delo pozitiven. Nanjo gledajo kot na tehnologijo, ki jim olajša administrativna bremena, zaradi česar se lahko posvetijo strateškemu delu in nasploh prihranijo čas pri delu (The Adecco Group, 2023).

Podobno je 76 % kadrovikov, ki pri svojem delu uporabljajo ChatGPT, v raziskavi svetovalnega podjetja KPMG (2023) poročalo o pozitivnem učinku njegove implementacije v delovne procese. Njegova raba je med delovnimi nalogami v največji meri usmerjena na zaposlovanje, preverjanje kandidatov, organizacijsko uglasovanje ter oblikovanje nalog usposabljanja za zaposlene.

ChatGPT kaže pomembne prednosti pri zagotavljanju individualiziranih izkušenj zaposlenim, saj njegove sposobnosti omogočajo ustvarjanje personaliziranih vsebin in interakcij. Zmožnost usklajevanja dialoga s potrebami zaposlenih spodbuja prilagojeno podporo in skrb. Vse pogosteje se uporablja tudi v programih usposabljanja in razvoja zaposlenih. Zaradi svoje sposobnosti razumevanja naravnega jezika zagotavlja prilagojene učne izkušnje, simulira scenarije igranja vlog in ponuja povratne informacije v realnem času. To vodi do učinkovitejšega in bolj privlačnega pridobivanja učnih izkušenj (Sebastian, v tisku).

Avtomatizacija rutinskih nalog predstavlja dragoceno orodje za kadrovske strokovnjake, saj osvobaja njihov čas, ki ga lahko namenijo ključnim strateškim nalogam, kot sta upravljanje talentov in organizacijski razvoj. ChatGPT se odlikuje v hitrem in natančnem zagotavljanju odgovorov na pogosta kadrovska vprašanja ter zahteve, s čimer zmanjšuje potrebo po človeškem posredovanju. Nenehen dostop do ključnih informacij pa pridobiva še dodaten pomen v globalnem delovnem okolju današnjega časa (Sebastian, v tisku). Takojšnja podpora in individualizirane izkušnje pomembno prispevajo k večjemu zadovoljstvu z delom tako med kadrovskimi strokovnjaki kot preostalimi zaposlenimi (Zhou idr., 2023).

ChatGPT pomembno doprinaša k izboljšanju učinkovitosti dela. Zagotavljanje hitrih odzivov in inteligentne podpore pri odločanju omogoča kadrovikom učinkovitejše reševanje težav in opravljanje nalog, s čimer zmanjšuje izgubo časa. S tem ko tudi zaposlenim omogoča hiter dostop do informacij in virov, spodbuja kulturo neprekinjene komunikacije ter pripomore k optimizaciji delovnih procesov. Z avtomatizacijo ponavljajočih se in dolgotrajnih ročnih opravil omogoča kadrovikom, da se osredotočajo na bolj zapleteno in ustvarjalno delo. Njegova uporaba vodi do večje produktivnosti in splošne učinkovitosti kadrovikov ter preostalih uslužbencev (Shaji George idr., 2023; Zhou idr., 2023).

Digitalna narava orodja omogoča priročno in natančno zbiranje in analizo podatkov ter njihovo sledljivost. Z združevanjem in analizo velikih količin podatkov o osebju pomaga kadrovikom prepoznati morebitne težave in trende pri upravljanju človeških virov, kar omogoča pravočasne posege ter izboljšave. Tako zagotavlja bolj znanstveno in zanesljivo podlago za strateško načrtovanje organizacije ter sprejemanje odločitev na področju človeških virov (Zhou idr., 2023).

ChatGPT lahko torej okrepi prizadevanja zaposlenih na različne načine, kar odpira vrata priložnostim za opolnomočenje, kreativno raziskovanje in povečano učinkovitost. To lahko vodi do povečane motivacije in splošnega zadovoljstva pri delu, kar pa prispeva k višji stopnji delovne zavzetosti. Po drugi strani se zaposleni lahko soočajo s težavami pri prilagajanju tem novim procesom. Ti izzivi lahko povzročijo izgubo časa, občutek razočaranja in nezaupanje, kar lahko negativno vpliva na stopnjo delovne zavzetosti pri uporabi te metode (Budhwar idr., 2023).

V primerjavi s tradicionalnimi orodji upravljanja človeških virov ima ChatGPT večji potencial in vrednost za organizacije, saj lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih, optimizira procese odločanja ter izboljša splošno učinkovitost in uspešnost dela. Kljub pozitivnim spoznanjem o uporabnosti ChatGPT v kadrovanju je pomembno poudariti, da trenutno še ni dovolj znanstvenih raziskav, ki bi zajemale več možnih učinkov te metode. Nadaljnje znanstvene študije so tako ključne za celovito razumevanje vpliva te metode na različna področja kadrovanja in za oblikovanje smernic za njegovo najboljšo možno uporabo v organizacijah (Zhou idr., 2023).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

ChatGPT uporabljamo v različnih fazah kadrovanja. Med **postopkom zaposlovanja** je veliko časa namenjenega interakciji med osebjem in kandidati. Kadroviki lahko povečajo učinkovitost svojih prizadevanj pri zaposlovanju z uporabo umetne inteligence, kot je ChatGPT. To orodje lahko izkoristijo za hitrejša izvajanja nekaterih časovno obsežnejših

nalog, ki bi jih sicer morali opraviti ročno. Njena uporaba omogoča zagotavljanje informacij o delovnem mestu pred samim postopkom zaposlovanja, kar omogoča predhodno izločanje kandidatov, ki ne izpolnjujejo zahtev delovnega mesta (Zhang, 2023). Že v začetni fazi pregleda kandidatov lahko ChatGPT izvede kratek virtualni intervju, s čimer skrajša čas zaposlovanja in začetnega pregleda za identifikacijo najprimernejših kandidatov (Polgan, 2023). S pomočjo oblikovanja ustreznih vprašanj za kandidate in posredovanja povratnih informacij kadrovikom prispeva k učinkovitemu procesu selekcije. Sočasno pa z analizo življenjepisov in delovnih opisov zagotavlja ožji izbor najprimernejših kandidatov za določeno delovno mesto (Nuzula idr., 2023; Wassan idr., 2021).

V fazi **organizacijskega uglaševanja** lahko ChatGPT poskrbi za avtomatizacijo postopkov uvajanja novih zaposlenih v organizacijo. To metodo lahko kadroviki uporabijo, kadar želijo optimizirati načrtovanje orientacijskih sestankov in v krajšem času posredovati dokumentacijo novim zaposlenim (Nuzula idr., 2023). ChatGPT ima velik potencial za racionalizacijo postopka uvajanja zaposlenih z zagotavljanjem ustreznih informacij, odgovarjanjem na pogosta vprašanja ter vodenjem novih zaposlenih pri urejanju dokumentacije. S svojo zmožnostjo ponujanja prilagojenih in interaktivnih izkušenj omogoča takojšen dostop do pomembnih dokumentov, pravilnikov in drugih postopkov, s čimer zmanjšuje odvisnost novih zaposlenih od kadrovskega osebja. Aktivno sodelovanje v pogovorih in zagotavljanje prilagojenih smernic prispevata k ustvarjanju občutka podpore, zmanjšujeta tesnobo ter spodbujata zavzetost novih zaposlenih med procesom uvajanja. Kadrovske strokovnjaki lahko ChatGPT integrirajo kot učinkovito orodje za izboljšanje uvajanja novih zaposlenih v organizacijo in optimizacijo celotnega procesa (Ren, 2023; Wassan idr., 2021).

To orodje pride v poštev tudi pri **upravljanju uspešnosti in usposabljanja** zaposlenih. Kadroviki jo lahko integrirajo v svoje delo, kadar želijo pridobiti in analizirati povratne informacije o uspešnosti zaposlenih ter izboljšati proces upravljanja uspešnosti. S pomočjo analize vedenja zaposlenih in podatkov o uspešnosti uporaba te metode kadrovikom omogoča vpogled v specifična področja, na katerih bi se zaposleni lahko izboljšali (Nuzula idr., 2023). V nadaljnjem procesu ChatGPT zagotavlja priporočila za učenje in razvoj. Na podlagi analize uspešnosti in

identifikacije individualnih potreb zaposlenih oblikuje priporočila in nasvete glede usposabljanja, vključno z možnostmi za izobraževanje ali udeležbo na treningih. V tej fazi deluje kot orodje za oblikovanje prilagojenih programov razvoja, kar pozitivno vpliva na celotno delovno okolje (Majumder idr., 2021; Nuzula idr., 2023). Dodatno pomaga pri zbiranju povratnih informacij sodelavcev in vodij, kar omogoča prepoznavanje področij za izboljšave ter izvajanje ustreznih ukrepov (Polgan, 2023).

Metodo lahko uporabimo tudi pri **optimizaciji operativnih procesov**. En vidik je zagotavljanje podpore za vprašanja in težave, ki so povezane s človeškimi viri (Nuzula idr., 2023). Kadroviki lahko ChatGPT uporabijo kot platformo za postavljanje vprašanj in pomoč pri reševanju težav ali konfliktov med zaposlenimi (Polgan, 2023). Delujoč kot virtualni kadroviski asistent, ponuja dragoceno podporo zaposlenim ter omogoča hiter dostop do informacij in odgovorov na njihova vprašanja. Zaposlenim omogoča, da izvedejo različna opravila, kot je vpogled v politiko podjetja ali neizrabljen letni dopust. Z avtomatizacijo rutinskih postopkov pa se olajša tudi delo kadrovikov, ki bi določene naloge sicer opravljali ročno. Ti lahko ChatGPT uporabijo pri preprostih opravilih, kot sta izpolnjevanje zahtevkov za dopust ali spremljanje prisotnosti zaposlenih, kar skrajša čas obdelave in izboljša operativno učinkovitost kadroviskih procesov. S takšnim pristopom pridobijo čas, ki bi ga sicer porabili za rutinske naloge, in ga lahko usmerijo v reševanje zahtevnejših zadev (Majumder idr., 2021).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

ChatGPT se lahko uporablja kot orodje za podporo pri upravljanju človeških virov in je primarno namenjen strokovnjakom za kadrovanje. Uporaba ChatGPT kot orodja za podporo pri odločanju v okviru kadrovanja doprinaša k izboljšanju operativne učinkovitosti na več področjih upravljanja človeških virov. Z njegovo uporabo lahko kadroviki izboljšajo in poenostavijo različne vidike svojega delovanja, vključno s postopki zaposlovanja, organizacijskega uglaševanja, razvojem zaposlenih, upravljanjem uspešnosti, optimizacijo operativnih procesov in pomočjo zaposlenim. Treba je upoštevati, da ta tehnologija človeške vloge v procesu kadrovanja ne nadomesti popolnoma. Prav nasprotno, lahko

deluje kot orodje, ki pomaga in izboljša človeške sposobnosti odločanja. Uspešna integracija te metode v postopek kadrovanja torej zahteva celovit in preudaren pristop (Polgan, 2023). Dodatno so v uporabo orodja vpleteni tudi preostali zaposleni v organizaciji, ki se lahko na to orodje obrnejo z vprašanji, pridobivajo informacije o podjetju, urejajo administrativne zadeve ter se zanašajo na njegovo hitro in natančno zagotavljanje podpore pri razreševanju težav (Majumder idr., 2021).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Priprava

Najprej moramo zagotoviti, da imamo delujoč računalnik z nameščenim brskalnikom in dostopom do interneta. Nato odpremo brskalnik in v naslovno vrstico vnesemo naslov platforme, na kateri dostopamo do ChatGPT (OpenAI), ter preverimo, ali imamo ustvarjen uporabniški račun na platformi. Ko smo uspešno prijavljeni, kliknemo na ustrezno ikono, ki odpre vmesnik za uporabo ChatGPT. Pred začetkom interakcije razmislimo o vprašanjih ali izzivih, s katerimi se srečujemo in jih želimo razrešiti s pomočjo tega orodja. To nam bo pomagalo izkoristiti njegov potencial ter pridobiti bolj usmerjene in koristne odgovore glede na naše specifične potrebe (Agilia, 2023).

Izvedba

Postopek izvedemo s pomočjo izdelovanja iztočnic ali pozivov. Gre za razmeroma novo večino razvijanja in optimizacije ukazov z namenom učinkovite uporabe jezikovnih modelov. V vmesnik jasno zapišemo enostaven poziv oziroma ukaz, nalogo ali napotek. Pri zapisu ukaza uporabimo ključne besede in lahko preizkusimo različne variante. Nekateri pogosti pozivi, ki jih lahko uporabimo, so: *povzemi*, *uredi besedilo*, *izboljšaj besedilo*, *prilagodi za []* in *popravi slovnico* (Ray, 2023). Na začetku moramo opredeliti vlogo, iz katere izhajamo, saj nam na podlagi danega izhodišča ChatGPT omogoča bolj usmerjeno interakcijo oziroma informacije (npr. »Sem v vlogi kadrovnika v podjetju in sem odgovoren za izboljšanje procesov razvoja zaposlenih.«). Nato v poziv napišemo specifično nalogo, ki jo želimo opraviti z njegovo pomočjo. Če želimo doseči želeni odziv, moramo

Slika 1. Primerjava manj (levo) in bolj specifično (desno) izoblikovanega poziva za ChatGPT

You
Kakšen je pomen metode neformalnega učenja?

ChatGPT
Metoda neformalnega učenja ima izjemno pomen zaradi več ključnih razlogov:

- Prilagodljivost:** Neformalno učenje omogoča prilagodljivost glede na posameznikove potrebe, tempo in interese. Zaposleni lahko sami izberejo, kaj se želijo naučiti, in to storijo v času, ki jim najbolj ustreza.
- Stimulacija samoiniciativnosti:** Neformalno učenje spodbuja samostojno iskanje znanja. Zaposleni razvijajo samoiniciativnost, kar lahko privede do večje motivacije, samozvesti in osebnega zadovoljstva.
- Praktična uporabnost:** Velik del neformalnega učenja se dogaja na delovnem mestu. Zaposleni pridobivajo znanje iz lastnih izkušenj, sodelovanja s sodelavci in reševanja realnih delovnih izzivov, kar povečuje praktično uporabnost pridobljenega znanja.
- Socialno učenje:** Neformalno učenje pogosto vključuje socialno komponento, saj zaposleni delijo znanje in izkušnje med seboj. To spodbuja sodelovanje in krepi povezave v delovnem okolju.
- Prilagajanje spremembam:** Ker je neformalno učenje pogosto neposredno povezano z delovnim okoljem, zaposleni lažje pridobivajo nova znanja in spretnosti, ki so potrebne za prilagajanje hitrim spremembam v organizaciji ali industriji.
- Stalno učenje:** Neformalno učenje prispeva k ustvarjanju kulture stalnega učenja, kjer se zaposleni zavedajo potrebe po nenehnem pridobivanju novih znanj in spretnosti za osebni in poklicni razvoj.
- Individualizacija učnega procesa:** Z neformalnim učenjem se omogoča posameznikom, da oblikujejo svoje učne poti glede na lastne potrebe in interese, kar povečuje učinkovitost in osebno zadovoljstvo.

V skupnem smislu metoda neformalnega učenja pomeni dinamičen pristop k razvoju znanja in spretnosti zaposlenih ter prispeva k agilnosti in inovativnosti organizacije. Omogoča posameznikom, da postanejo bolj samostojni, prilagodljivi in pripravljeni na izzive v sodobnem delovnem okolju.

You
Sem v vlogi kadrovnika v podjetju, odgovornega za izboljšanje procesov razvoja zaposlenih. Moj izziv je ustvariti učinkovit in prilagodljiv sistem, ki spodbuja neformalno učenje in rast zaposlenih v organizaciji. Kakšen je pomen vključevanja metode neformalnega učenja pri razvoju zaposlenih v organizaciji?

ChatGPT
Vključevanje metod neformalnega učenja pri razvoju zaposlenih v organizaciji ima ključen pomen, saj omogoča prilagodljiv in dinamičen pristop k razvoju zaposlenih. Neformalno učenje predstavlja proces pridobivanja znanja, veščin in izkušenj izven tradicionalnih učnih okolij, kot so formalne izobraževalne institucije. Tukaj je nekaj razlogov, zakaj je vključevanje neformalnega učenja pomembno v kontekstu razvoja zaposlenih:

- Prilagodljivost in posodabljanje znanja:**
 - Neformalno učenje omogoča zaposlenim, da pridobivajo znanje na način, ki ustreza njihovu tempu in individualnim potrebam. To omogoča bolj prilagodljiv pristop k učenju, kar je ključno v hitro spreminjajočem se delovnem okolju.
- Spodbujanje inovacij:**
 - Neformalno učenje spodbuja ustvarjalnost in inovacije. Zaposleni imajo možnost raziskovati nove ideje in pristope, kar lahko privede do izboljšav v procesih ali ustvarjanju novih rešitev.
- Samostojno učenje:**
 - Z neformalnim učenjem spodbujate samostojno učenje zaposlenih, kar krepi njihovo zmogljivost reševanja problemov in samostojnega pridobivanja znanja, kadar koli ga potrebujejo.
- Sodelovanje in izmenjava izkušenj:**
 - Neformalne učne metode pogosto vključujejo sodelovanje med zaposlenimi in izmenjavo izkušenj. To krepi timsko delo, povečuje komunikacijo ter omogoča deljenje strokovnega znanja in najboljših praks.
- Mentorstvo in vzorčenje:**
 - Neformalno učenje lahko vključuje mentorstvo in vzorčenje, kjer izkušeni zaposleni delijo svoje znanje in izkušnje z manj izkušenimi kolegi, kar prispeva k razvoju novih kadrov.
- Neposredna uporabnost v praksi:**
 - Ker neformalno učenje temelji na pridobivanju znanja skozi praktične izkušnje, je bolj usmerjeno v reševanje realnih izzivov, s katerimi se srečuje organizacija. To povečuje neposredno uporabnost pridobljenega znanja.
- Ohranjanje motivacije:**
 - Neformalno učenje, ki temelji na interesih in potrebah posameznika, ohranja motivacijo zaposlenih za učenje. Posamezniki so bolj dovzetni za pridobivanje znanja, ki ga vidijo kot relevantnega za svoje osebne in poklicne cilje.

Pri oblikovanju sistema za spodbujanje neformalnega učenja je pomembno zagotoviti raznolikost učnih pristopov, ki ustrezajo različnim učnim stilom zaposlenih. Prav tako je ključno vzpostaviti okolje, ki spodbuja in podpira neformalno učenje, na primer preko platform za deljenje znanja, vzpostavitev mentorskih programov ter ustvarjanja priložnosti za sodelovanje in izmenjavo izkušenj med zaposlenimi.

poskrbeti, da bodo pozivi jasni in nedvoumni (npr. »Kateri so trije najpogostejše uporabljene pristopi za ocenjevanje delovne uspešnosti v letu 2023?« namesto »Naštev pristope za ocenjevanje delovne uspešnosti.«). Pri zapisu ukaza moramo zagotoviti dovolj konteksta in informacij o ozadju, da bo ChatGPT razumel obravnavano temo in ustvaril dovolj informirane odgovore (npr. »Kakšen je pomen vključevanja metode neformalnega učenja pri razvoju zaposlenih v organizaciji?« namesto »Kakšen je pomen metode neformalnega učenja?«). Določiti moramo želeno obliko in strukturo odgovora, da bo rezultat izpolnil naša pričakovanja (npr. »Navedi pet nasvetov za izboljšanje produktivnosti na delovnem mestu.« namesto »Kako lahko izboljšamo produktivnost na delovnem mestu?«). Prav tako moramo

določiti želeno razmejitev, kot je omejitev znakov, časovnih okvirov ali obsega, da bi ohranili osredotočenost in jedrnatost (npr. »Povzemi zgodovino umetne inteligence v treh ključnih mejnikih.« namesto »Povzemi zgodovino umetne inteligence.«) (Ray, 2023).

V nadaljevanju moramo proučiti generirane odgovore in po potrebi prilagoditi izhodiščne informacije glede na svoje specifične zahteve. Če začetni odziv ne izpolni naših pričakovanj, moramo izpopolniti svoj ukaz z dodatnimi podvprašanji, da ChatGPT usmerimo k želenim informacijam (Agilia, 2023). Če je začetni poziv na primer »Kakšne so koristi vadbe za zdravje?« spremenimo poziv v »Kako redna telesna vadba izboljša kardiovaskularno zdravje?«, »Kakšne so koristi vadbe za duševno zdravje?« in »Kako vadba prispeva k uravnavanju telesne teže?« Pomembno je, da pridobljene odgovore pred neposredno uporabo vselej preverimo in po potrebi prilagodimo na podlagi svojih oziroma organizacijskih potreb (Ray, 2023).

PRIMER UPORABE METODE

Ukaz, ki ga napišemo v ChatGPT

Sem v vlogi kadrovika v podjetju, odgovoren za zaposlovanje kadra. Dal ti bom opis delovnega mesta in zahteve za ta položaj. Iz tega opisa in zahtev za delovno mesto izlušči vprašanja, ki jih lahko postavim kandidatu na razgovoru.

Naslov delovnega mesta: Sodelavec za podporo strankam

Opis delovnega mesta:

- učinkovita komunikacija (asertivna, enoumna ...) s strankami, zavarovalnimi zastopniki, zunanjimi partnerji ter drugimi notranjimi in zunanjimi deležniki z namenom zagotavljanja podpore in izvajanja različnih storitev;
- celostna obravnava strank s področja priprave dokumentacije, izvedba potrebnih administrativnih sprememb v sistemu za stranke ter posredovanje popolne dokumentacije na ustrezen oddelek v podjetju;
- sodelovanje v prodajnih aktivnostih (izvajanje videoidentifikacij);
- reševanje morebitnih poizvedb zavarovancev in drugih pogodbenih deležnikov, vključno s pošiljanjem povratnih informacij ustreznim zavarovancem in drugim pogodbenim deležnikom;

- sodelovanje pri implementiranju in testiranju različnih IT-sistemov ter drugih programov.

Zahteve za delovno mesto:

- vsaj peta stopnja izobrazbe;
- znanje angleškega ali nemškega jezika;
- poznavanje orodij MS Office;
- natančnost in zanesljivost;
- poznavanje zavarovalnih produktov;
- ustrezne komunikacijske sposobnosti;
- usmerjenost k strankam in njihovim potrebam.

Slika 2. Primer odgovora, ki ga generira ChatGPT



ChatGPT

1. Kako bi opisali svoje izkušnje z asertivno in enournno komunikacijo s strankami, zavarovalnimi zastopniki ter notranjimi in zunanjimi deležniki?
2. Kako ravnote v situacijah, ko se soočate s težavnimi strankami ali izzivajočimi pogovori?
3. Lahko navedete primer, ko ste zagotovili celostno obravnavo stranke s področja priprave dokumentacije in izvedbe administrativnih sprememb v sistemu?
4. Kako izvajate videoidentifikacije v sklopu prodajnih aktivnosti?
5. Kako se prilagajate dinamičnemu okolju prodajnih nalog?
6. Kako učinkovito rešujete poizvedbe zavarovancev in drugih pogodbenih deležnikov?
7. Kako zagotavljate, da so povratne informacije strankam in drugim deležnikom jasne in zadovoljive?
8. Kako bi sodelovali pri implementaciji in testiranju različnih IT sistemov in programov?
9. Kako obvladujete izzive pri uvajanju novih tehnoloških rešitev?
10. Kako se vaša izobrazba ujema z zahtevami delovnega mesta?
11. Kako dobro obvladate angleški ali nemški jezik v poslovnem okolju?
12. Kako ste doslej uporabljali MS Office orodja v delovnem okolju?
13. Imate kakšne specifične izkušnje s katerim od orodij znotraj MS Office paketa?
14. Kako bi uporabili svoje znanje zavarovalnih produktov pri opravljanju nalog na tem delovnem mestu?
15. Kako sledite spremembam in novostim v zavarovalni industriji?
16. Kako izkazuje ustrezne komunikacijske sposobnosti v timskem okolju?
17. Kako prilagajate svoj način komunikacije glede na različne deležnike?
18. Kako ohranjate visoko stopnjo usmerjenosti k strankam in njihovim potrebam v hitro spreminjajočem se delovnem okolju?
19. Kako bi ukrepali v primeru, ko stranka izrazi nezadovoljstvo?



Is this conversation helpful so far?



VLOGA PSIHOLOGA

Uporaba ChatGPT na področju upravljanja človeških virov vzbuja zanimanje, a je treba priznati obstoj nekaterih ovir in omejitev, povezanih s to tehnologijo (Polgan, 2023). Potrebna je aktivna obravnava vprašanj, ki so povezana z etiko in pravno skladnostjo, pristranskostjo, razumevanjem konteksta, zaupanjem, tehnološkimi omejitvami, kibernetsko varnostjo ter psihološkim vplivom njene uporabe. Le s psihologovo pomočjo premagamo tovrstne izzive in izkoristimo moč uporabe te metode ob sočasnem ohranjanju vrednot, osredotočenih na človeka (Rane, v tisku).

Pri implementaciji ChatGPT v kadrovanje je ključno zagotoviti natančnost in realističnost podatkov, saj algoritem odgovore oblikuje na podlagi preteklih ugotovitev, kar lahko povzroči pristranskost. Na primer, če je bil v preteklosti izbran določeni tip kandidatov, lahko algoritem nepravilno usmeri izbiro v prihodnosti, kar povečuje tveganje za diskriminacijo. Psiholog mora proučiti podatke in zagotoviti, da so reprezentativni in ustrezni, ter prepoznati morebitne pristranskosti v algoritmu. Prav tako mora oblikovati smernice za razvijalce, da se zmanjša pristranskost in zagotovi pravičen pristop k raznolikosti kandidatov (Iswahyudi idr., 2023; Zhang, 2023). Pomembno je upoštevati udobje zaposlenih pri uporabi ChatGPT, saj nekateri raje komunicirajo z ljudmi kot z algoritmi. Psiholog lahko prilagodi implementacijo tako, da omogoči izbiro med sodelovanjem z algoritmom ali neposredno komunikacijo s kadrovske ekipo. Poleg tega mora podati jasne informacije o uporabi metode, izobraževati zaposlene o njenih prednostih in pomanjkljivostih ter spodbujati odprto komunikacijo, kar povečuje zaupanje in sprejemanje tehnologije (Polgan, 2023). ChatGPT se sooča s težavami pri razumevanju kontekstualnih znakov in neverbalne govorice, kar zahteva človeški nadzor, še posebej v kompleksnih okoliščinah. Psiholog pomaga prepoznati te subtilnosti ter prilagoditi interakcije glede na človeške emocije in vedênje. Pri kadrovske intervjujih, kjer je ključna analiza tonov glasu in telesne govorice, psiholog spremlja in analizira rezultate, da zmanjša pristranskost in zagotovi natančno oceno kandidatov (Polgan, 2023; Zhang, 2023).

Implementacija ChatGPT v kadrovanje lahko izboljša postopke, vendar je odvisna od premišljene strategije in integritete. Psihologi lahko

torej svetujejo glede etičnih vprašanj, razvoja smernic ter zagotavljanja zasebnosti in varnosti podatkov. Pomagajo pri ustvarjanju protokolov za zaščito informacij ter preprečevanju kibernetских groženj, hkrati pa zagotavljajo skladnost z zakonskimi predpisi (Polgan, 2023; Tippins idr., 2021).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Vključevanje orodja ChatGPT v kadrovanje prinaša številne prednosti, vendar tudi izzive. Raziskave (The Adecco Group, 2023) kažejo, da mnogi delavci niso usposobljeni za uporabo umetne inteligence, kar poudarja pomen usposabljanja za optimalno izrabo ChatGPT (Agilia, 2023). Ob tem so etični pomisleki, varstvo podatkov in preprečevanje diskriminacije ključne skrbi pri implementaciji (Rane, v tisku), saj sta zaščita občutljivih informacij in kibernetška varnost nujni (Budhwar idr., 2023; Sebastian, v tisku).

Pristranskosti v podatkih, na katerih se ChatGPT uči, lahko vplivajo na odločitve, zato je stalno spremljanje vsebin bistvenega pomena (Budhwar idr., 2023). Poleg tega ChatGPT težko razume kontekstualne in neverbalne signale, kar je še posebej pomembno v kadrovskih procesih (Budhwar idr., 2023; Sebastian, v tisku). Za uspešno vključevanje tehnologije sta ključna zaupanje zaposlenih in ustrezno usposabljanje za obvladovanje omejitev sistema (Shaji George idr., 2023; Rane, v tisku).

Da bi zagotovili zanesljive in natančne odločitve, je potrebno natančno spremljanje in redno posodabljanje algoritmov ChatGPT (Budhwar idr., 2023; Rane, v tisku). Prav tako povezovanje ChatGPT s sistemi za upravljanje človeških virov zahteva ustrezno sinhronizacijo podatkov, kar prispeva k optimizaciji delovnih procesov (Sebastian, v tisku). Kljub tehnološkemu napredku pa človeška presoja in čustvena inteligenca ostajata ključni za sprejemanje končnih odločitev (Rane, v tisku; Iswahyudi idr., 2023).

L I T E R A T U R A

- Agilia (2023). *Spoznajte svojega novega sodelavca: ChatGPT*. https://agilia.si/po-slovne-delavnice/kreativnost_agilnost_in_timsko_delo/spoznajte_chatgpt_digitalne-kompetence_osebna-agilnost/
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., Rogelberg, S., Saunders, M. N. K., Tung, R. L. In Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33, 606–659.
- Iswahyudi, M. S., Nofirman, N., Wirayasa, I. K. A., Suharni, S. in Soegiarto, I. (2023). Use of ChatGPT as a decision support tool in human resource management. *Jurnal Minfo Polgam*, 12(1), 1522–1532.
- Karaali, G. (2023). Artificial intelligence, basic skills, and quantitative literacy. *Numeracy*, 16(1), 1–22.
- KPMG. (2023). *Human resources hold the keys to creating value from generative AI*. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/hr-holds-the-keys-to-creating-value-from-generative-ai.pdf>
- Majumder, S. in Mondal, A. (2021). Are chatbots really useful for human resource management? *International Journal of Speech Technology*, 24(4), 969–977.
- Nuzula, I. F. in Amri, M. M. (2023). Will ChatGPT bring a new paradigm to HR world? A critical opinion article. *Journal of Management Studies and Development*, 2(2), 142–161.
- Rane, N. (v tisku). Role and challenges of ChatGPT and similar generative artificial intelligence in human resource management. *SSRN Electronic Journal*.
- Ray, P. P. (2023). ChatGPT: A comprehensive review on background, applications, key challenges, bias, ethics, limitations and future scope. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, 3(2023), 121–154.
- Sebastian, G. (v tisku). Hello! This is your new HR Assistant, ChatGPT! Impact of AI chatbots on human resources: A transformative analysis. *SSRN Electronic Journal*.
- Shaji George, A., Hovan George, A. S. in Gabrio Martin, A. S. (2023). ChatGPT and the future of work: A comprehensive analysis of AI's impact on jobs and employment. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1(3), 154–186.
- The Adecco Group. (2023). *What's working: Navigating the AI revolution and the shifting future of work*. <https://www.adeccogroup.de/wp-content/uploads/2023/10/Studie-Global-Workforce-of-the-Future-2023.pdf>
- Tippins, N. T., Oswald, F. L. in McPhail, S. M. (2021). Scientific, legal, and ethical concerns about AI-based personnel. *Personal Assessment and Decisions*, 7(2), 1–22.

- Wassan, S., Gulati, K., Pallathadka, H., Suhail, B., Kuhar, P. in Gupta, A. (2021). How artificial intelligence transforms the experience of employees. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 7116–7135.
- Wu, T., He, S., Liu, J., Sun, S., Liu, K., Han, Q. in Tang, Y. (2023). A brief overview of ChatGPT: The history, status quo and potential future development. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*, 10(5), 1122–1136.
- Zhang, Y. (2023). The impact of ChatGPT on HR recruitment. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 19(2023), 40–44.
- Zhou, J. in Cen, W. (2023). Design and application research of a digital human resource management platform based on ChatGPT. *Journal of Theory and Practice of Social Science*, 3(7), 49–56.

CHATGPT IN HRM

Since its very beginnings, HR has been a dynamic field, constantly adapting to new technological challenges, and these are continuing with the advance of artificial intelligence. The integration of ChatGPT, an advanced AI language model, marks an important milestone in workforce management. This technology has a positive impact on many HR processes, optimizing recruitment, organizational tuning, training and day-to-day operational tasks. ChatGPT thus contributes to increased productivity, better accessibility of information and an improved employee experience by reducing the need for human intervention and simplifying tasks. However, the use of ChatGPT also brings challenges such as ensuring user trust, technological limitations, integration with existing systems and ethical issues such as data privacy and algorithmic bias. It is crucial that these challenges are adequately addressed to prevent discrimination and ensure fair treatment of employees. This requires striking a harmonious balance between AI-driven automation and preserving the human touch, which remains key to effective employee management.

Karolina Marc

DIGITALNO PRIPOVEDOVANJE

»Največjo prednost digitalnega pripovedovanja vidim v njegovi inovativnosti, saj s svojo zasnovo vpletanja literarnih lastnosti v sporočila vsakdanjega življenja spodbuja ustvarjalnost, zlasti pri tistih, ki pri uporabi metode delujejo kot ustvarjalci zgodbe. Mislim, da je metoda lahko pomembna tudi zato, ker se z vplivanjem na ciljno publiko ukvarja z novega vidika – poudarja namreč, da ni dovolj, da vemo, kaj želimo sporočiti, če tega ne znamo izvesti na učinkovit način, prav tako pa pri tem opozarja na sodobnega človeka, ki zahteva, da ob sporočanju upoštevamo tudi lastnosti njegovega zaznavanja (npr. pozornost in različne vidike dražljajev).«

Digitalno pripovedovanje (angl. *digital storytelling*) je metoda, ki združuje pripovedno in digitalno vsebino ter jo opredeljujemo kot pripovedovanje zgodb z uporabo različnih digitalnih tehnologij, ki so lahko zastopane v obliki avdia, videa, animacij ali grafične vizualizacije in so namenjene komuniciranju izbranega sporočila oziroma ideje. Temelji na predpostavki, da bo prenos ideje v takšni obliki učinkovitejši, ker bo zgodba pri naslovniku sprožila pripovedno potopitev. Gre za proces, ki pri naslovniku povzroči čustveni, kognitivni in vedenjski odziv ter prek delovanja empatije in zaradi človekove potrebe po osmišljanju in interpretiranju vhodnih podatkov pomembno vpliva na njegova dejanja. Proces uporabe metode lahko v grobem razdelimo na faze razmisleka in refleksije, pisanja, dodajanja digitalnih komponent ter deljenja oziroma objave izdelka. Uporabo metode lahko zasledimo v trženju, na področju izobraževanja zaposlenih, kot potencialno zelo primerna se izkazuje tudi pri delu z manjšinami (npr. delavci imigranti), saj lahko prek spoznavanja avtorjeve zgodbe pozitivno pripomore tudi h grajenju skupnosti. Ker gre za znanstveno manj pokrito

področje, ki obenem vključuje hitro razvijajoča se digitalna orodja, je za kakovostnejšo rabo metode ključno njeno raziskovanje, zlasti z vidika razumevanja individualno in situacijsko specifičnih dejavnikov, ki bistveno vplivajo na njeno učinkovitost.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Razvoj digitalne tehnologije je v mnogih pogledih spremenil človekovo življenje, tudi v načinu, na katerega komunicira, pri čemer dejstvo, da komunikacijo želi in potrebuje, saj se z njo izraža, ostaja nespremenjeno (Malita in Boffo, 2010). Pomemben način komunikacije, na katerega posameznik osmišlja svet okrog sebe, je pripovedni oziroma možnost iskanja smisla in ustvarjanja subjektivnega pomena prek pripovedovanja zgodb (Einam idr., 2024).

Digitalno pripovedovanje lahko tako opredelimo kot moderno obliko starodavne umetnosti pripovedovanja zgodb (Malita in Boffo, 2010). Definiramo ga lahko zelo široko, na več različnih načinov, vendar gre v grobem za metodo, ki združuje pripovedno in digitalno vsebino. Pojem »pripoved« (angl. *narrative*) je opredeljen kot opis dogodkov oziroma potek dogajanja (SSKJ, b. d.), predstavlja pa lahko tudi proces pripovedovanja zgodbe (Oxford University Press, b. d.). Pridevnik »pripoveden« tako uporabljam kot tistega, ki se nanaša na pripoved oziroma predstavlja govorjeno ali zapisano celoto med seboj povezanih dogodkov, združenih v pripoved. V kontekstu digitalnega pripovedovanja je ravno pripoved oziroma zgodba tista, prek katere prenesemo želeno sporočilo. Ustvarjalec tako s pomočjo slike, zvoka ali videa oblikuje kratek (2–3-minutni) film, navadno z močno čustveno komponento. Lahko gre za interaktiven film z zvočnimi in vizualnimi učinki visoke produkcije, lahko pa zgolj za set prosojnic, ki jih spremlja pripoved ali glasba (Educause Learning Initiative, 2007).

Definicija pa zahteva razširitev, saj je razvoj digitalnih orodij od leta 2007, ko je bila oblikovana, pomembno napredoval. Glede na primere, ki sem jih srečala med raziskovanjem, se mi zdi ustrezna definicija digitalnega pripovedovanja kot pripovedovanja zgodb z uporabo različnih digitalnih tehnologij, od avdia, videa, animacij do grafične vizualizacije, ki je

namenjeno komuniciranju zgodbe (povzeto po: Nosrati in Detlor, 2022). Bistveno razliko vidim v dejstvu, da končni izdelek ni nujno film oziroma video vsebina, temveč je digitalno orodje lahko uporabljeno tudi pri virtualni (VR; angl. *virtual reality*, npr. PwC, 2020) ali obogateni resničnosti (AR; angl. *augmented reality*, npr. Dhir, 2024) oziroma za stvaritev izdelka, ki mu ne moremo reči film, a gre kljub temu lahko za digitalno pripoved.

Namen digitalnega pripovedovanja tako ostaja enak, kot ga nosijo tradicionalne zgodbe, tj. čustveno učinkovati na publiko in/ali ji predstaviti želeno idejo. Namen oblikovanja določenega izdelka je prav tako bistven, ko se vprašamo, kako se proces digitalnega pripovedovanja loči od uporabe tehnologije same po sebi, saj je v primeru pripovedovanja tehnologija zgolj medij izražanja, komunikacije, integracije in domišljije, pri čemer ostaja bistveno, da je sporočilo predano na način, ki bo publiko očaral in resnično pritegnil (Malita in Boffo, 2010).

Z vprašanjem, zakaj se je taka metoda razvila in zakaj lahko v družbi današnjega časa zelo učinkovito deluje, se ukvarjajo tudi nevroznanstveniki, ki pojasnjujejo, da v današnji, digitalni družbi dominirajo večšine procesiranja, ki temeljijo na vizualnem, npr. razumevanju statičnih in premikajočih se slik, ne pa verbalnem, torej razumevanju besed (Groff, 2013). Digitalno pripovedovanje tako prepoznavajo tudi kot potencialno raziskovalno orodje, ki bi se učinkoviteje kot verbalne metode približalo posameznikom, osredotočenim na vidno procesiranje, ter jim omogočilo globlje izražanje in razumevanje (Rieger idr., 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Primere uporabe metode lahko danes zasledimo v različnih kontekstih. Univerza v Brightonu (What is digital storytelling, b. d.) v Veliki Britaniji poroča o vodenju delavnic digitalnega pripovedovanja z namenom spodbujanja razvoja profesionalne identitete študentov, metodo pa uporabljajo za samorefleksijo in deljenje lastnih praktičnih izkušenj. Na področju vzgoje in izobraževanja je zanimiv primer uporabe z namenom informiranja o medvrstniškem nasilju in njegovega preprečevanja (Fokides, 2021).

Med letoma 2013 in 2015 je bil v Veliki Britaniji, Romuniji, na Danskem, Finskem, in Portugalskem izvajan projekt Srebrne zgodbe (angl. *Silver Stories*, b. d.). Namenjen je bil treningu delavcev v zdravstvu, socialnem varstvu in drugih podpornih službah, ki delajo s posamezniki v pozni odraslosti. Eden izmed njegovih ciljev je bil opolnomočiti strokovnjake za prepoznavo digitalnega pripovedovanja kot oblike skrbi za ustno prenašano zgodovino in identiteto v dobi multimedije. Raba sega tudi na druga področja. H. Turpin in sodelavci (2024) so digitalno pripovedovanje prepoznali kot učinkovito orodje za raziskovanje lokacijske socialne izločenosti pri brezdomcih. Nosrati in Detlor (2022) pa vpeljujeta pojem kulturnega digitalnega pripovedovanja in problematizirata vlogo kulturnih ustanov pri ustvarjanju javne zaznave mesta. Metodo sta uporabila z namenom upravljanja vtisa (angl. *impression management*). Zanimalo ju je namreč, kako lahko kulturne ustanove (npr. mestna knjižnica) prek prenašanja sporočil kulturne dediščine vplivajo na javno mnenje o kraju.

Na področju psihologije dela in organizacije je na prvi pogled verjetno najočitnejša raba digitalnega pripovedovanja kot **trženjskega orodja**. E. R. McDougal in sodelavci (2021) v svoji študiji izhajajo iz dejstva, da ima človek težave s pomnjenjem informacij, če te niso predstavljene na privlačen, markanten način. Eno izmed glavnih močnih točk pripovedovanja v tem kontekstu vidijo v vzbujanju motivacije oziroma pritegnitvi publike, da posluša in ohrani predstavljene koncepte. Pripovedovanje torej deluje kot grajenje blagovne znamke in bolj kot zgodba znamke prepleta njeno komunikacijo, verjetneje se potrošnik poistoveti z njo.

Pojav, ki ta odnos še dodatno krepi, imenujemo pripovedno spominjanje (angl. *narrative self-referencing*). Kognitivni proces, v katerem človek osmišlja vhodne informacije prek primerjave z zanj relevantnimi informacijami iz svojega spomina (Debevec in Romeo, 1992), je dokazano lahko vzbujen tudi ob ogledu oglasov, ki so osnovani na tak način (Escalas, 2007). Razumevanju procesa v ozadju pripovednega spominjanja se mi zdi na tem mestu pomembno nameniti prostor, ker presega učinkovitost digitalnega pripovedovanja zgolj na področju trženja, temveč lahko razloži tudi njegovo delovanje na drugih področjih. Ko posameznik doživi pripovedno spominjanje, to privede do pripovedne

potopitve (angl. *narrative transportation*). Gre za pojav, ko se publika, ker jo zgodba posrka vase, spremeni. Raziskovalci (van Laer idr., 2014) ga vsebinsko opredeljujejo s treh vidikov. Prvi je, da poslušalec zgodbo procesira oziroma jo »prejme« in interpretira. Drugi se nanaša na komponenti empatije in ustvarjanja miselnih podob, ki predstavljata prejemnikovo poskušanje, da bi razumel izkušnjo lika v zgodbi tudi prek ustvarjanja lastne miselne predstave na način, kot da bi situacijo doživel sam. Kot tretji vidik avtorji izpostavljajo, da posameznik, ki doživi pripovedno potopitev, v fiziološkem smislu izgubi občutek za realnost.

Poleg tega ugotavljajo, da je posameznik v takšnem stanju tudi bolj nagnjen k izvršitvi nekega dejanja. Pripovedno potopitev lahko tako razumemo kot stopnjo, do katere se posameznik poistoveti z likom iz zgodbe, pripoved pa aktivira njegovo domišljijo, kar spremeni njegovo zaznavanje realnosti. Proces torej privede do kognitivnega, čustvenega in vedenjskega odziva, ki tako razlaga, zakaj so zgodbe lahko učinkovitejše kot argumenti, statistike ali gola dejstva. Pomembno pa je poudariti, da mora seveda iti za zgodbo, s katero se ciljna populacija, v tem primeru potrošnik, lahko zares poveže, in da prihaja do individualnih razlik v nagnjenosti k doživljanju pripovedne potopitve (povzeto po: McDougal idr., 2021).

Pomembno področje dela z zaposlenimi, kjer lahko digitalno pripovedovanje predstavlja učinkovito metodo, je **trening oziroma izobraževanje zaposlenih**. Mollet in Arnaldi (2006) sta sodelovala s francoskim proizvajalcem vojaške opreme, njun namen pa je bil pripovedovanje vpeljati kot metodo treninga vzdrževanja opreme. Kot digitalno orodje sta uporabila VR, saj je šlo za situacijo, ko so se njegove lastnosti še posebej pozitivno izkazale, zlasti z vidika stroškov in tveganja (tako za zaposlene kot tudi materiale), predvsem pa je ta digitalni pristop omogočal pedagoške akcije, ki jih v realnosti ne bi mogli izvesti.

Virtualno resničnost v kombinaciji z digitalnim pripovedovanjem so v letu 2019 uporabili kot orodje z istim namenom tudi v revizijski in svetovalni družbi PwC (2020). Zanimalo jih je, kakšna bo učinkovitost uporabe VR za trening mehkih veščin, ki je bil posebej osredotočen na spodbujanje vključujočega vodenja pri vodjah. V svojo raziskavo so vključili tri skupine, pri čemer sta se eksperimentalni učili bodisi z VR bodisi po spletu, kontrolna pa v učilnici. Njihovo znanje so ocenjevali tako pred

treningom kot po njem, prav tako pa so preverili, kako dobro se je ohranilo 30 dni pozneje. Na tem mestu je z vidika zanimanja za učinkovitost digitalnega pripovedovanja (in ne zgolj VR kot učnega orodja) bistveno, da poznamo razlike med tem pristopom treninga in drugima dvema. Avtorji, ki so VR-trening snovali več kot tri mesece, so poudarili, da se slednji od drugih dveh razloči v interaktivnosti, ki jo omogoča udeležencu. Medtem ko so v drugih dveh skupinah trenirani zgolj opazovali posnetek, je bil član VR-skupine sam postavljen v situacijo (npr. virtualno pisarno, v kateri poteka zaposlitveni razgovor). Učenec se je pogovarjal neposredno z virtualnimi liki in na tak način izbral eno izmed ponujenih možnosti, za svojo odločitev pa je nato prejel povratno informacijo in imel možnost poskusiti še enkrat. PwC (2020) se niso ukvarjali s tem, ali gre pri opisanem treningu za digitalno pripovedovanje ali ne, vendar bi sama na podlagi opisa argumentirala, da bi pri pristopu z VR za to lahko šlo z dveh vidikov. V prvi vrsti bi pričakovala, da je učenec, ki je bil aktivno vključen v soustvarjanje zgodbe, verjetneje doživel pripovedno potopitev, saj ga situacija ni le spodbudila, da se vživi v lik v zgodbi, kar je ena izmed bistvenih komponent pojava (van Laer idr., 2014), temveč je dobesedno zavzel njegovo vlogo in zanj sprejemal odločitve. Prav tako v resnici ni bil le »poslušalec« pripovedi, temveč tudi njen ustvarjalec, saj je lahko z izbiro lastnega odziva vplival na razplet situacije, v katero je bil postavljen. Rezultati raziskave so pokazali, da so bili učenci, ki so uporabljali VR, skoraj trikrat samozavestnejši pri delovanju na podlagi naučenega, prav tako so bili med treningom štirikrat bolj osredotočeni in ga zaključili enkrat hitreje od obeh drugih skupin. Ocenili so, da so bili ti vodje tudi skoraj štirikrat bolj čustveno povezani z naučeno vsebino in da je bil tak trening za organizacijo ekonomsko ugodnejši.

Zanimiva in aktualna kadrovska problematika, za katero lahko prav tako najdemo primer naslavljanja s pomočjo digitalnega pripovedovanja, je **delo imigrantov**. Nascimento in sodelavci (2024) so v svoji študiji naslavljali vidike prekarne delo, prekvalificiranosti, delovnega zadovoljstva in duševnega zdravja brazilskih ter venezuelskih imigrantov na Portugalskem. Za uporabo digitalnega pripovedovanja so se raziskovalci v svoji raziskavi odločili tudi zato, ker lahko poleg vidika učenja in spoznavanja določenih vsebin, ki jih zgodba zajema, pomaga tudi pri grajenju skupnosti. Ko ima namreč posameznik priložnost, da pove svojo zgodbo,

odpira tudi priložnost za svoje poslušalce, da ti spoznajo in se trudijo razumeti njegovo perspektivo ter v njej iščejo stične točke in možnost sodelovanja. Raziskovalci so v sklopu svoje raziskave izvedli delavnico digitalnega pripovedovanja ter fokusno skupino, v kateri so udeleženci izmenjali svoja prepričanja o tematiki zaposlovanja in kariernih poteh imigrantov. Prvi del delavnice je zajemal naloge kreativnosti, s katerimi so spodbudili deljenje zgodb, in predstavitev digitalnega pripovedovanja kot metode, na podlagi česar je sedem udeležencev oblikovalo idejno zasnovo svoje zgodbe. Drugi del delavnice so posvetili urejanju zvoka in videa, tretjega pa premieri zgodb in fokusni skupini. Nascimento in sodelavci (2024) so tako na podlagi kvalitativne analize med drugim prepoznali ovire, s katerimi se soočajo imigrantski delavci (npr. validacije profesionalnih certifikatov), in ugotovili, kakšna so njihova prepričanja o pričakovanih delodajalcev. Kar se tiče uporabe pripovedovanja kot metode, so udeleženci o njej poročali kot spodbudni in motivirajoči, prav tako so o njej govorili kot o procesu sodelovanja. Kot njene negativne vidike so izpostavili, da lahko deluje iluzorno, saj veliko problematiko predstavlja na individualni ravni, ki je lahko za vsakega posameznika specifična. Poročali so tudi o občutkih potrebe po poenostavljanju zaradi časovne omejitve zgodbe.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Bistveni namen digitalnega pripovedovanja je čim učinkovitejši prenos zelenega sporočila. Situacije, v katerih bi ga lahko uporabili, tako ostajajo zelo raznovrstne, saj je sporočilo, ki ga želimo prenesti, z vsebinskega vidika lahko praktično kar koli, gotovo je le to, da si želimo, da izbrano publiko doseže in jo pritegne (Malita in Boffo, 2010).

Metoda se je z vidika komuniciranja blagovne znamke izkazala kot učinkovita v trženju (npr. McDougal idr., 2021), na podlagi česar je na mestu tudi ideja, da bi jo uporabili za komuniciranje znamke »navznoter«, npr. v vlogi širjenja vrednot delovne organizacije med zaposlenimi. Ena izmed velikih prednosti metode je socialna, saj zgodba prevzema vlogo tiste, ki poslušalcu ponuja, da spozna perspektivo njenega

ustvarjalca, se z njo poistoveti in na tak način poveže z avtorjem (Nascimento idr., 2024). Na podlagi tega se metoda kot še posebej dragocena predstavlja v kontekstu dela z manjšinami oziroma skupinami, ki potrebujejo oporo pri vključevanju v skupnost, npr. imigranti (Nascimento idr., 2024) ali posamezniki v pozni odraslosti (Silver Stories, b. d.).

Ker metoda tudi z vidika izbire digitalne tehnologije ni strogo zamejena (Educause Learning Initiative, 2007), nam omogoča, da izberemo tehnološko orodje, ki situaciji najbolj ustreza; lahko gre npr. zgolj za fotografsko gradivo ali pa grafične vizualizacije, oblikovane posebej s tem namenom in uporabljene npr. s pomočjo očal virtualne ali obogatene resničnosti.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda se lahko uporablja za prenos kakršnih koli sporočil in je tako primerna za zelo različne uporabnike (oziroma avtorje zgodb). Znotraj organizacij bi jo lahko tako uporabili npr. vodje, ki bi želeli učinkovito doseči svoje zaposlene ali kadrovske službe z namenom širjenja organizacijskih strategij, pa tudi (bodoči) zaposleni v obliki samopredstavitev oziroma komuniciranja svoje osebne zgodbe.

Metodo z vidika ustvarjalca sestavljata pripovedni del (oblikovanje zgodbe) in digitalni del (implementacija digitalnega orodja na način, ki učinkovito prenese sporočilo zgodbe) (Malita in Boffo, 2010). Od avtorja zgodbe se torej pričakujejo določena mera ustvarjalnosti in veščine uporabe digitalne tehnologije, smiselno pa je dodati, da s tem namenom obstajajo izobraževanja in delavnice (npr. *What is digital storytelling*, b. d.), s pomočjo katerih lahko to znanje ob primerni podpori ustvarjalec tudi dodatno usvoji. Prav tako metoda ni opredeljena na način, ki bi onemogočal skupinsko delo – lahko gre za skupinski produkt, kjer tehnično znanje prispevajo na tem področju bolj večji udeleženci.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Proces digitalnega pripovedovanja lahko razdelimo v več faz, ki so tesno prepletene z veščinami, ki jih avtor razvija in uporablja ob ustvarjanju. Malita in Boffo (2010) proces v grobem razdelita v štiri faze:

Razmislek in reflektiranje: Ta faza je namenjena iskanju zgodbe, ki je primerna za publiko in pripovedovalca ter daje priložnost za reflektiranje ustvarjalcu pomembne vsebine.

Vprašanja, ki lahko ustvarjalcu v tej fazi pomagata, sta npr. »*Kdo sem?*« in »*Zakaj sem tu?*« Prvo zajema vidik ustvarjalčevega mesta, vloge, iz katere komunicira zgodbo, drugo pa namen, ki ga želi z zgodbo doseči, pri čemer je dobro upoštevati, da mora biti ta dovolj privlačen, da bo vzdrževal pozornost občinstva.

Faza zajema tudi odločitev glede tematike, ki jo bo zgodba obravnavala, pri čemer je ponovno bistveno upoštevati naslovnika. Pri izbiri teme lahko pomaga nasvet, da pomisli na nekaj, kar te resnično navdušuje in zanima, ali pa se spomni dogodka, ki je v tebi vzbudil močno čustvo. Za digitalno pripovedovanje so tako primerne tematike dogodkov (npr. dogodivščin, tveganih situacij, premagovanja ovir); zgodbe, vezane na lokacijo; čustvene zgodbe; zgodbe, osredotočene na določeno osebo ... V tej fazi je lahko bistven tudi opomnik, da takšna pripoved optimalno ne presega 300 besed, kar pomeni, da ne iščemo kompleksne in široke tematike, temveč nekaj, kar je za ustvarjalca pomembno ter mu bo tako omogočalo jasno in jedrnato ubeseditev. Preden se lotimo zapisovanja zgodbe, je zato pomembno izbrati konkretne dogodke, ki jih bo ta zajemala, pri čemer se je treba izogibati podrobnostim, ki bi zameglile sporočilo. V pomoč je lahko tudi izbira glasbene podlage, ki bo publiki pomagala prepoznati bistvene elemente sporočila, še posebej, če ji je glasba poznana (kar je v nekaterih primerih smiselno).

Pisanje: V tej fazi ustvarjalec razvija svoje komunikacijske veščine (npr. kako prenesti sporočilo jasno in razumljivo). Pomembno je uporabiti berljivo pisavo, ki omogoča ohranjanje jasne strukture. Avtorji priporočajo tudi uporabo različnih slogov glede na vlogo, ki jo tekst opravlja, npr. v ležečem tisku so zapisana dejanja junaka, preostalo pa v običajnem. Nadzorovati je treba tudi pripovedni ritem, kar pomeni, da se izogibamo samopopravljanju in nepotrebnim komentarjem, osredotočamo pa na interakcijo z občinstvom in smiselne premore. Oblikovanje zgodbe na publiki primeren način zajema tudi slovnično in slogovno preverjanje.

Ko je zgodba zapisana, lahko njeno kakovost pred implementacijo preverimo s t. i. Guberjevim testom, ki je bil razvit za namene ocenjevanja

filmskih scenarijev v Hollywoodu, kjer je deloval predvsem kot varovalka pred napačno investiranimi veliki denarnimi vsotami. Sestavljen je iz naslednjih vprašanj:

- Ali je zgodba avtentična?
- Ali vzbuja zanimanja pri ciljni publiki?
- Ali je prilagojena situaciji?
- Ali zastopa višjo idejo? (Ima nauk?)
- Ali je prilagojena lokaciji?

Dodajanje digitalnih komponent: Ta faza ločuje digitalno pripoved od običajne, pri čemer je bistveno najti način, na katerega digitalni elementi optimalno podprejo sporočilo, ki ga želimo prenesti.

Faza zajema npr. oblikovanje zaporedja oziroma sekvence slik prizorov (angl. *storyboard*), ki določa, kaj in v katerem trenutku vsebuje določena scena. Zatem je treba preveriti, ali so vsi deli besedila zajeti v določenem elementu multimedije (npr. v sliki, zvoku, videu), čemur sledi večkratno branje oziroma »testni ogled«, ki zagotavlja, da so vsi elementi časovno in zaporedno pravilno postavljeni. Ustvarjene oziroma izbrane materiale je nato treba urediti v za to primernih programskih orodjih. Priporočen je tudi premislek o različnih glasbenih podlagah, zvokih, prehodih in drugih učinkih, ki pomagajo pri vzdrževanju pozornosti.

Deljenje/objava: Faza prinaša dve posledici, in sicer v avtorju vzbuja občutek pripadnosti skupnosti, s katero deli svoj izdelek, obenem pa predstavlja tudi priložnost za formativno povratno informacijo in predloge.

Načeloma se ta faza od običajne govorjene predstavitve loči po tem, da je tudi avtor le opazovalec. Odmaknjenost od predstavitve oziroma dejstvo, da ni njen neposredni del, mu tako omogoča drugačno sodelovanje v diskusiji povratnih informacij. Dragocena usmeritev v tej fazi je tudi opazovanje poslušalcev, saj lahko ustvarjalec ugotovi, ali in kdaj publika izgubi zanimanje in pozornost, ter izdelek skladno s tem nadgradi.

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je predstavljen fiktiven primer uporabe metode digitalnega pripovedovanja v organizaciji, katere kadrovska služba se odloči, da želi med zaposlenimi krepiti delovanje v skladu z organizacijsko vrednoto sodelovanja, saj v zadnjem času opažajo, da med posameznimi oddelki prihaja do trenj in skupnih projektov ne zmorejo kakovostno izpeljati, ker se jim zdi bolje, da delajo vsak zase.

Razmislek in reflektiranje: Zaposleni v kadrovske službi, odgovorni za oblikovanje zgodbe, se sestanejo in pogovorijo o svoji viziji projekta. Zavedajo se, da nastopajo v vlogi avtoritete, saj zaposleni vedo, da jim je nalogo naložilo vodstvo, ki pričakuje rezultate. Zaradi tega se odločijo, da se bodo še toliko bolj potrudili, da zgodbo zasnujejo na primeru, ki bo zaposlenim blizu. Svoj namen opredelijo tako: »Z zgodbo želimo doseči, da bi zaposleni spoznali, da lahko, ko posamezni oddelki medsebojno sodelujejo, dosežejo več in se pri tem tudi bolje počutijo.«

Ker se organizacija ukvarja s proizvodnjo čokolade, sklenejo, da bodo skušali najti primer, ki bi lahko izhajal iz njihove proizvodnje. Premislijo, kaj bi bila lahko tematika, v katero so delavci vseh oddelkov (npr. prodaja, proizvodnja, trženje, transport) čustveno vpeti, s katero se bodo lahko poistovetili in se jim bo zdela pomembna. Po premisleku kot dobro možnost prepoznajo situacijo, ko organizacija lansira nov izdelek, npr. posebno omejeno različico božične tablice čokolade z okusom cimeta in mandarine.

Opredelijo ključne prizore, za katere želijo, da jih zgodba prikaže. Začetni kader prikazuje sestanek vodij oddelkov, ki jih direktor zaznani z odločitvijo, da bodo v naslednjem mesecu lansirali novi božični produkt, in poudari, da od njih zaradi hude časovne stiske pričakuje, da se bodo potrudili in aktivno sodelovali, na kar se vodje oddelkov odzovejo z negodovanjem. Naslednji kader prikazuje kaos in neuspeh, do katerih pride pomanjkanje komunikacije med oddelki. Kadroviki vizualizirajo prizor vodij oddelkov, ki živčno spodbujajo zaposlene, ti pa so zmedeni in ne vedo, kaj storiti, ker jim manjkajo informacije drugih oddelkov. V naslednjem kadru se vodje oddelkov vrnejo na sestanek, na katerem sklenejo, da se bodo lansiranja lotili drugače in skupaj, čemur sledi kader, ki prikazuje proizvodnjo, po kateri se sprehajajo delavci

drugih oddelkov, se ob njih ustavljajo, se z njimi posvetujejo in se smeji. Zaključni kader prikazuje mlado družino, ki v trgovini s police vzame zadnjo božično čokolado.

Tim ustvarjalcev zbere tudi nekaj idej za glasbo, ki se jim zdi primerna, in sestavi slogan o sodelovanju, ki se bo kot besedna igra imena organizacije izpisal na koncu filma.

Pisanje: Tim zapiše točen scenarij zgodbe, pri čemer so pozorni, da prizori nosijo bistvene ideje, ki jih želijo prenesti naslovnikom. Te so posebej in vpadljivo izpisane tudi v besedilu. V zgodbo vključijo šale, ki temeljijo na skupnih izkušnjah zaposlenih njihovega podjetja. Besedilo analizirajo po Guberjevem testu in ga pošljejo v lekturo.

Dodajanje digitalnih komponent: Predstavniki promocijskega oddelka, ki je več multimedijske, timu ustvarjalcev pomaga oblikovati sekvenco prizorov in drugih elementov. Skupaj izberejo tudi programsko orodje in učinke, s katerimi bo lahko film najbolj oblikoval. Kadrovnikom ga testno predstavi v obliki zaporedja fotografij skiciranih prizorov. Ko vpeljejo popravke, posnete materiale obdelajo in oblikujejo v triminutni film.

Deljenje/objava: Film predvajajo v avli organizacije, na projekcijo pa so vabljeni vsi zaposleni. Kadroviki so med ogledom posebej pozorni na odzive zaposlenih, ki jih zatem povabijo v diskusijo o tem, kakšen se jim je zdel film in kako razmišljajo o pomenu sodelovanja za njihovo organizacijo.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog lahko pri uporabi metode digitalnega pripovedovanja sodeluje na različne načine v celotnem postopku vpeljave. V prvi vrsti deluje v vlogi opazovalca in pobudnika oziroma tistega, ki v stanju (organizacije) identificira težavo ali v določenem izzivu vidi priložnost, kjer bi metoda digitalnega pripovedovanja lahko učinkovito okrepila prenos zelenega sporočila. Pri tem mu lahko pomembno pomaga tudi znanje socialne in organizacijske psihologije oziroma razumevanje konceptov, s katerimi se srečuje pri takih nalogah, npr. vpliv organizacijske kulture na delovanje organizacije.

Deluje lahko tudi v vlogi analitika, ki s pomočjo psihometričnih znanj pridobi potrebne podatke o stanju v organizaciji, na trgu ali v drugi ciljni skupini, da lahko na podlagi njih konkretnije določi, kaj bi bilo sporočilo, ki ga ustvarjalec (npr. vodstvo organizacije, učitelj) želi prenesti. Na tem mestu je lahko dragocen tudi kot znanstvenik oziroma teoretik, ki npr. analizira obstoječo literaturo in poišče primere dobrih praks, na katere bi se lahko naslonili pri lastnem ustvarjanju.

Deluje lahko kot vodja tima, ki oblikuje zgodbo, saj ima komunikacijske veščine, veščine vodenja diskusije, argumentiranja, aktivnega poslušanja in pogosto izkušnje interdisciplinarnih sodelovanj.

Pri oblikovanju izdelka lahko kot posebno koristna izstopajo njegova znanja kognitivne psihologije, zlasti poznavanje delovanja človekovega zaznavanja in procesov, kot sta pozornost ali spomin. Na podlagi tega lahko npr. opozori na vizualne komponente izdelka, ki krepijo prenos sporočila, ta znanja pa lahko pomembno pripomorejo tudi pri izbiri načina in samem oblikovanju v fazi deljenja izdelka.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metoda digitalnega pripovedovanja temelji na predpostavki, da bo prenos sporočila v obliki zgodbe učinkovitejši, ker bo ta pri naslovniku sprožila proces pripovedne potopitve, do katerega pa ne pride pri vsaki zgodbi in prav tako ne enako verjetno pri vsakem posamezniku (van Laer idr., 2014). Kot pomanjkljivost metode tako lahko izpostavimo, da sloni na lastnostih, ki so odvisne od okoliščin in posameznika ter zanje specifične, obenem pa je področje še preslabo znanstveno pokrito, da bi lahko natančno opredelili dejavnike in jih pri uporabi metode nadzirali.

Situacija, v kateri je metoda uporabljena, je navadno zelo specifična (npr. gre za povsem konkreten primer, vezan na konkretno situacijo v izbrani organizaciji), zato je tudi izdelek oblikovan s točno določenim namenom in posledično težko prenosljiv ali večkrat uporabljen, četudi je bilo vanj vloženi veliko sredstev. Še zlasti ob upoštevanju hitrega razvoja digitalnih orodij lahko izdelek tudi hitro zastari, saj sčasoma ideja ni več prenesena na optimalen način, obenem pa se je morda tudi samo sporočilo, torej to, kar želimo npr. svojim zaposlenim povedati, spremenilo, zaradi česar izdelek ni več aktualen.

Zlasti v kontekstu trženja se pojavljajo tudi vprašanja etičnosti, saj metoda pri naslovniku načrtno vzbuja čustven odziv (Malita in Boffo, 2010), ki lahko, ne da bi se posameznik tega zavedal, vpliva na njegovo odločitev in delovanje v skladu z njo (van Laer idr., 2014). Na tem področju se kot relevantno odpirata tudi vprašanje primernosti tem, ki bi bile obravnavane na tak način, in nevarnosti, da v želji po sledenju osrednjemu sporočilu zgodbe postanejo preveč posplošene, individualizirane ali kako drugače izkrivljene.

Še posebej z vidika digitalne komponente izdelka je metoda lahko zelo draga, saj zahteva specifično usposobljen kader, npr. snemalce, pisce, igralce, grafične oblikovalce in programerje. Četudi ni nujno, da je izdelek produkcijsko zelo zahteven in obdelan na profesionalnem nivoju, se mi zdi smiselno polemizirati, ali bo posameznik, ki je v svojem vsakdanjem življenju nenehno izpostavljen tovrstnim izdelkom na najvišjem nivoju (npr. televizijskim reklamam), ob izdelkih slabše kakovosti kljub pomanjkljivostim lahko doživel pripovedno potopitev.

L I T E R A T U R A

- Debevec, K. in Romeo, J. B. (1992). Self-referent processing in perceptions of verbal and visual commercial information. *Journal of Consumer Psychology*, 1(1), 83–102.
- Dhir, N. (12. 11. 2024). *Digital Storytelling for Employee Engagement*. Imvizar. <https://www.imvizar.com/blogs/digital-storytelling-with-augmented-reality-for-employee-engagement>
- Educause Learning Initiative. (januar 2007). *7 Things You Should Know About Digital Storytelling*. Educause. <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2007/1/eli7021-pdf.pdf>
- Einam, H., Mikulincer, M. in Shachar, R. (2024). Shedding a light on the teller: On storytelling, meaning in life, and personal goals. *The Journal of Positive Psychology*, 1–15.
- Escalas, J. E. (2007). Self-referencing and persuasion: Narrative transportation versus analytical elaboration. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 421–429.
- Fokides, E. (2021). Using digital storytelling to inform students about bullying: Results of a pilot program. V *Research anthology on school shootings, peer victimization, and solutions for building safer educational institutions* (str. 514–526). Information Science Reference/IGI Global.

- Groff, J. S. (2013). Expanding our "frames" of mind for education and the arts. *Harvard Educational Review*, 83(1), 15–39.
- Malita, L. in Boffo, V. (ur.). (2010). *Digital storytelling for employability*. Firenze University Press.
- McDougal, E. R., Syrdal, H. A., Gravois, R. in Kemp, A. (2021). Telling the tale: Applying a strategic brand storytelling process for STP planning. *Journal of Strategic Marketing*, 31(7), 1296–1316.
- Mollet, N. in Arnaldi, B. (2006). Storytelling in virtual reality for training. V *Lecture notes in computer science* (str. 334–347). Springer Berlin Heidelberg.
- Nascimento, P., Roberto, M. S., Lemos, M., Poole-da-Costa, M. C. in Santos, A. S. (2024). Employability narratives in digital storytelling: Do overqualified Brazilian and Venezuelan immigrants in Portugal tell the same story? *Qualitative Research in Psychology*, 21(1), 140–174.
- Nosrati, F. in Detlor, B. (2022). The power of stories for impression management: Evidence from a city cultural digital storytelling initiative. *Information Technology & People*, 35(4), 1410–1427.
- Oxford University Press. (b. d.; 26. 12. 2020). Narrative. V *Oxford Learner's Dictionaries*. Pridobljeno 26. 12. 2024 s https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/narrative
- PwC. (25. 6. 2020). *The Effectiveness of Virtual Reality Soft Skills Training in the Enterprise*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/technology/emerging-technology/assets/pwc-understanding-the-effectiveness-of-soft-skills-training-in-the-enterprise-a-study.pdf>
- Rieger, K. L., West, C. H., Kenny, A., Chooniedass, R., Demczuk, L., Mitchell, K. M., Chateau, J. in Scott, S. D. (2018). Digital storytelling as a method in health research: a systematic review protocol. *Systematic Reviews*, 7, 1–7.
- Silver stories*. (b. d.). Digital Storytelling. Pridobljeno 15. 12. 2024 s <https://blogs.brighton.ac.uk/digitalstorytelling/projects/silver-stories/>
- SSKJ. (b. d.). Pripoved. V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 19. 5. 2025 s <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=pripoved>
- Turpin, H., Cain, R. in Wilson, M. (2024). Towards a co-creative immersive digital storytelling methodology to explore experiences of homelessness in Loughborough. *Social Sciences*, 13(1), 59.
- van Laer, T., de Ruyter, K., Visconti, L. M. in Wetzels, M. (2014). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 797–817.
- What is digital storytelling?* (b. d.). Digital Storytelling. Pridobljeno 15. 12. 2024 s <https://blogs.brighton.ac.uk/digitalstorytelling/what-is-digital-storytelling/>

DIGITAL STORYTELLING

Digital storytelling is a method that combines narrative and digital content and is defined as storytelling through the application of various digital technologies, which can be represented in the form of audio, video, animation, or graphic visualization, with the intention of communicating a chosen message or idea. It is based on the assumption that the transmission of an idea in this form will be more effective because the story will trigger narrative transportation in the audience. That is a process that triggers an emotional, cognitive, and behavioural response in the addressee and has a significant impact on their actions through the operation of empathy and the human need to make sense of and interpret the input. The process of applying the method can be roughly divided into the phases of reflection, writing, adding digital components, and sharing or publishing the product. The method can be used in marketing, in the field of employee training, and can potentially be very suitable for working with minorities (e.g. immigrant workers), as it can contribute positively to community building through learning about the author's story. As it is a scientifically not well-covered area, which at the same time relies on rapidly evolving digital tools, research is crucial for a better quality application, especially in terms of understanding the individual and situation-specific factors that have a key impact on its effectiveness.

Manca Troha in Eva Boštjančič

INTENZIVNO UVAJANJE

»Metoda je zelo prilagodljiva, saj jo lahko uporabljamo na različnih kariernih stopničkih in v različnih delovnih kontekstih; vendar prilagodljivost pomeni manjšo jasnost in določenost postopkov uvedbe. Imamo zgolj primere dobrih praks in nekaj nasvetov, ne moremo pa napisati recepta, ki bi deloval prav v vsaki organizaciji.«

Intenzivno uvajanje (angl. *bootcamp*) je metoda za izvajanje proaktivnega organizacijskega uglaševanja, saj vključuje seznanitev novince z delovnim mestom in njegovimi delovnimi nalogami, z organizacijsko kulturo ter administracijo. Novozaposleni v tem obdobju spoznava tudi odnose znotraj organizacije. O metodi ne obstaja veliko empiričnih raziskav, je pa zabeleženih veliko primerov iz organizacij, ki jo uporabljajo. Poročajo o zmanjšani anksioznosti novozaposlenih ob prihodu in uvaajanju na delovno mesto, lažje se orientirajo po organizaciji, počutijo se bolj samozavestno, celo vznesejo. Metoda vključuje tudi prednosti, ki jih lahko pripišemo kakovostnemu organizacijskemu uglaševanju, torej lažje zadrževanje novozaposlenih, hitrejše vključevanje v delovni proces, bolj so zadovoljni s svojim delovnim mestom ter čutijo večjo pripadnost.

Metodo lahko uporabimo tudi v drugih delovnih situacijah. Uporablja se za izobraževanje zaposlenih, učenje novih veščin, selekcijo najboljših kadrov za delovno mesto, ohranjanje zdravja na delovnem mestu ali razvoj določenih kompetenc. Vse je odvisno od ciljev, ki jih hočemo z metodo doseči.

Njena prednost je prilagodljivost, pomanjkljivost pa nespecifičnost. Ni določenih postopkov, kako jo vpeljati v delovno situacijo. Metoda

vzame veliko časa in priprav, kar morda ni primerno za delovna okolja z manjšim številom zaposlenih; zato jo pogosteje uporabljajo velike mednarodne organizacije.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Ste se kdaj vprašali, kako najbolj učinkovito uvesti novozaposlenega v organizacijo, mu predati znanje in spretnosti ter omogočiti, da se kar najbolje vključi v kulturo in delovanje organizacije? Metoda intenzivnega uvajanja, v angleščini boste zasledili izraz *bootcamp*, je uporabna in koristna, če vložimo veliko časa v njeno pripravo in izvedbo. Učinkovitost je odvisna od zastavljenih ciljev in namena uporabe v procesu organizacijskega ugaševanja. Dva najpogostejša cilja sta priprava in povezovanje. Priprava se navezuje na pripravo zaposlenega na delovno mesto, to je podajanje zahtev, nalog, pričakovanj, priložnosti za razvoj, določitev mentorja, priprava vseh obveznih delovnih pripomočkov ... S tem omogočimo polno pripravljenost in obveščenost novozaposlenega. Povezovanje se nanaša na spoznavanje sodelavcev, mreženje novozaposlenih z zaposlenimi z drugih oddelkov, spoznavanje organizacijske kulture.

Intenzivno uvajanje je bilo sprva uporabljeno v vojski in športu. Predstavlja intenzivno obdobje vaje in obremenitev. Koncept se je prenesel v delovne organizacije z uvedbo procesa organizacijskega ugaševanja (angl. *onboarding*) oz. vključevanja novozaposlenih v delovno okolje. Nekateri ga imenujejo kar organizacijski *bootcamp*, ki posnema splošni trening ameriške vojne mornarice. Namesto fizičnih naporov so v ospredje postavili miselne napore ter organizacijske izzive, ki novincem pomagajo pri uvajanju na delovno mesto, prilagajanju nanj in spoznavanju organizacije ter sodelovanju z drugimi zaposlenimi (Tichy, 2001). Nikjer pa nismo našli podatka, kdaj se je intenzivno uvajanje – večdnevni, -tedenski ali -mesečni program uvajanja novozaposlenih v organizacijo – uvedlo v organizacijsko prakso.

Prenos v civilno okolje (zlasti v poslovni svet) se je začel kasneje, in sicer v 1970-ih, ko so nekatere velike ameriške organizacije začele uporabljati intenzivne programe uvajanja za novozaposlene, po vzoru vojaških „bootcampov“. Vendar v poslovnem svetu takrat še niso uradno

uporabljali izraza „bootcamp“ – temveč bolj uvajalni ali orientacijski programi, oziroma organizacijska socializacija. Tako so se v sredini osemdesetih let v podjetju General Electric's Crotonville osredotočili na dva cilja: pripravljenost in povezovanje. Prišli so do ideje uvedbe intenzivnega uvajanja, ki je trajalo tri dni. Novozaposleni so se učili o njihovi poslovni strategiji, organizacijski kulturi in drugih značilnostih organizacije. Pozneje so metodo pričela uvajati podjetja, kot so IBM, Intel in komercialne banke. Predvidevamo lahko, da so se resni začetki zgodili po letu 1990, ko so predvsem svetovalne in storitvene organizacije spoznale dodano vrednost dobrega organizacijskega uglaševanja za boljše in hitrejšo uvajanje oz. aktiviranje novozaposlenih. Spoznale so, da je njihovo vključevanje v organizacijsko kulturo enako pomembno kot pridobitev tehničnih spretnosti za opravljanje delovnih nalog (Tichy, 2001).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Vpeljava kakovostnega organizacijskega uglaševanja skrajša čas, ki ga drugi zaposleni porabijo, da uvedejo novozaposlenega. Skrajša čas, ko je novozaposleni v stroškovno breme organizaciji, saj še ni usvojil vseh veščin, potrebnih za izvajanje nalog, ki jih zahteva delovno mesto. Cilj organizacijskega uglaševanja je torej čim hitrejšo opolnomočenje zaposlenega za delo. Vsaka organizacija je svoj sistem, s svojimi pravili, orodji in načeli delovanja. Zaposlenega ne moremo kar posedeti za mizo in pričakovati, da bo produktiven v prvem dnevu zaposlitve. Seznaniti ga je treba z vsemi obveznostmi, zadolžitvami, formalnimi in neformalnimi informacijami, npr. kje je stranišče ali koga lahko vpraša za pomoč (Harty, 2020).

Kakovostno organizacijsko uglaševanje lahko izboljša:

- zadrževanje novozaposlenih oz. število posameznikov, ki ostanejo v organizaciji;
- potreben čas, da novozaposleni postanejo produktivni člani organizacije; s tem se tudi zmanjšajo stroški, ki jih ima organizacija za uvajanje novincev v samostojnega zaposlenega;

- zadovoljstvo vodij, saj se zaposleni hitreje uvedejo, bolje poznajo kulturo in način delovanja organizacije;
- zadovoljstvo z delovnim mestom in
- pripadnost organizaciji (Maksymiuk, 2017).

Organizacijsko uvajanje ima po Bauer (2011) štiri stopnje, štiri »C-je«:

- Privolitev (angl. *compliance*), kjer novozaposlenega učimo pravnih osnov, pravil, omejitev. Nanaša se na vse administrativne naloge, ko se posameznik prvič sreča z organizacijo (nova spletna pošta, organizacijska orodja ...).
- Razjasnitev (angl. *clarification*) glede njihovega novega delovnega mesta, pričakovanj. Jasno jim predstavimo odgovornosti in način delovanja. Slednje moramo predstaviti tudi vodjam in sodelavcem v timih.
- Kultura (angl. *culture*) se navezuje na formalne in neformalne organizacijske norme, pisana in nepisana pravila.
- Povezanost (angl. *connection*) se nanaša na medosebne odnose in integracijo v ekipo. Pomembno je, da se novozaposleni počutijo kot »del družine« (Maksymiuk, 2017).

Opredelila pa je tudi tri vrste organizacijskega ugaševanja. Pasivno organizacijsko ugaševanje se nanaša na privolitev, torej je to funkcionalni del ugaševanja. Visokopotencialno organizacijsko ugaševanje se v glavnem dotika privolitve in razjasnitve, malo pa tudi kulture in povezanosti. Proaktivno organizacijsko ugaševanje pa sistematično in formalno nagovarja vse štiri vidike oz. stopnje ugaševanja (Maksymiuk, 2017).

Metodo intenzivnega uvajanja lahko uvrstimo med proaktivne oblike organizacijskega ugaševanja, saj vključuje prav vse njene stopnje. Žal o metodi ni nobenih empiričnih raziskav, ampak samo opisi dobrih praks podjetji. Ker pa je metoda intenzivnega uvajanja del organizacijskega ugaševanja, lahko prednosti, pomanjkljivosti in empirične potrditve slednje navežemo na opisano metodo. Ta mora biti sistematično in kakovostno zastavljena, načrtovana in izvedena. Z njeno pomočjo lahko znižamo potencialno anksioznost novozaposlenih in jim podamo uporabna orodja, s katerimi se lažje orientirajo po organizaciji, se počutijo

bolj samozavestno, vzneseno in pripravljeno na prve karierne korake (Maksymiuk, 2017). Zaposleni dobijo z metodo več znanj in izkušenj, so bolj vključeni v organizacijo, bolj zadovoljni in pripadni. Hkrati pa s ciljem priprave novinci hitreje postanejo polnopravni in produktivni zaposleni, ki organizaciji ne pomenijo več stroška.

Večina empiričnih raziskav proučuje uporabo metode intenzivnega uvajanja v poznejših fazah kariere. V raziskavi, ki se je osredotočila na razvoj oz. zgodnji karierni razvoj psihologov s pomočjo opisane metode, so ugotovili, da so pridobili več samozvesti za delo, ki ga opravljajo. Globlje so raziskali svoje veščine, ki bodo doprinesle k organizaciji in opravljanju dela. Okrepili so profesionalno identiteto ter dobili vpogled v namen, smisel svojega dela. Izboljšalo se je sodelovanje s sodelavci, dobili so občutek, da jih kolegi in nadrejeni sprejemajo, cenijo. Takšni posamezniki imajo večji dolgoročni potencial za napredovanje in produktivnost na karierni poti (Foran-Tuller idr., 2012).

Johnson in Geis (2018) sta ugotovila povišanje samozvesti, boljše timsko delo in izboljšanje treniranih veščin pri novozaposlenih neonatalnih zdravnikih, ki so se udeležili enodnevnega intenzivnega uvajanja. Udeleženci so šest mesecev pozneje na istem vprašalniku izražali podobna občutja. Torej so učinki dolgotrajnejši.

V organizaciji Trilogy University, katere primer bomo predstavili v nadaljevanju, metodo intenzivnega uvajanja pričnejo z besedami: »Vi ste prihodnost organizacije. Zanašamo se na vas in vas pričakujemo.« Program se izvaja dvanajst tednov, na njem pa različni strokovnjaki razvijajo veščine, odnose in vrednote zaposlenih. Na koncu programa so samozavestnejši, saj jih ni strah sprejemati težje odločitve in poskusiti nove stvari (Tichy, 2001).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metode intenzivnega uvajanja ne uporabljamo zgolj v procesu organizacijskega ugaševanja, temveč tudi za treninge ali učenje novih veščin, izobraževanje določenih skupin zaposlenih in selekcijo najboljših

kandidatov za delovno mesto. Zagotavlja nam, da imajo ob koncu vsi vključeni enako raven tehničnega treninga (Ista znanja, b. d.). Ponazarja zgolj obdobje intenzivnejšega medsebojnega sodelovanja in prejemanja informacij. Ta čas je odvisen od namena, ciljev, velikosti organizacije in kompleksnosti delovnih mest. Traja lahko le nekaj dni, da se posamezniki seznanijo z organizacijo, pa tudi do nekaj mesecev. Dalj časa trajajoča intenzivna uvajanja se izvajajo predvsem v nekaterih organizacijah, kjer iščejo kandidate za delovno mesto, npr. programerje, ki končujejo univerzitetno izobraževanje. Slednje obremenijo z izzivi naraščajoče kompleksnosti ter s tem preverjajo njihovo ujemanje z organizacijo in delovnim mestom.

Metodo intenzivnega uvajanja v organizaciji po navadi uporabimo za doseg dveh pomembnih ciljev: pripravljenost in povezanost. Z njo želimo pripraviti novozaposlene za njihovo nadaljnje delo, jim predstaviti organizacijsko kulturo, vizijo, vrednote, organizacijske cilje, jih seznani z njihovimi obveznostmi, priložnostmi, izobraževanjem, pričakovanji. Po drugi strani pa gradimo mrežo povezanosti, pomoči in skupnosti. Med obdobjem intenzivnega uvajanja spoznajo in gradijo mrežo novih poznanstev v organizaciji, ki je v tistem trenutku zanje še polna neznanih ljudi. Ponudimo jim priložnost, da se v primeru težav obrnejo na svoje kolege, ki prihajajo iz različnih strok in oddelkov. S tem ustvarjamo kulturo podpore in spoštovanja (Ista znanja, b. d.).

Metodo uporabimo tudi za delovna mesta, kjer uvajanje novozaposlenih s pomočjo PowerPointove prezentacije ni več učinkovito. To velja za delovna mesta prodaje, logistike ali tehnične podpore, za delovna mesta, kjer se srečujejo s težavnimi strankami, kjer se povečuje kompleksnost projektov, kjer morajo uravnavati pričakovanja strank in voditi projektne time ali delati v njih. S to metodo lahko novozaposlene na omenjenih delovnih mestih hitreje uvedemo do polnoučinkovitih in samostojnih zaposlenih (Dostop in oblika, b. d.).

Pomembno je, da nam čim hitrejše opolnomočenje novozaposlenega ni primarni cilj, saj lahko to hitro privede do čezmerne komunikacije in obremenitve z informacijami. Včasih so zato boljša daljša obdobja intenzivnega uvajanja, kjer se osredotoča na povezovanje in seznanitev z organizacijo, kot pa nekajdnevna »vojaška« obdobja preobilnih informacij (Perna, 2021).

KOMU JE METODA NAMENJENA?

V izvedbo metode lahko vključimo različne posameznike z različnih delovnih mest. V proces organizacijskega uglasčevanja seveda vključujemo novozaposlene, tiste, ki na novo prihajajo v našo delovno organizacijo, oz. tiste, ki so pri nas že zaposleni, a prehajajo med oddelki ali delovnimi enotami. Metoda je zelo uporabna za mednarodne organizacije in organizacije, ki zaposlujejo veliko število ljudi na leto, saj jih lažje uvedejo v organizacijske vrednote in kulturo ter sprostijo proces asimilacije novozaposlenih v sam proces dela. S pomočjo metode vsem podamo enako količino informacij o njihovem delu, o organizaciji, podamo jim vstopne povezave in stike, ki jih lahko uporabijo v primeru težav. Tako lahko tudi v hčerinskih organizacijah v drugih državah zagotovimo enako stopnjo usposobljenosti, povezanosti in asimilacije v celotno organizacijo.

V manjših organizacijah metodo izvedemo, ko pridobimo dovolj novincev za večdnevno, -tedensko ali -mesečno delavnico. V večjih pa jo izvajamo v posameznih oddelkih sistematično, npr. v oddelku za podporo strankam. Pri sledenju je zelo pomembno, da udeleženci razvijejo občutek za timsko delo in sodelovanje ter primerne mehke veščine za delo s strankami (Ista znanja, b. d.). Pri njih se metoda intenzivnega uvajanja uporablja drugače kot npr. pri programerjih, kjer je cilj spoznavanje orodij in kode ter reševanje kompleksnih izzivov, sodelovanje pa morda ni toliko v ospredju. Tako imajo pri družbi MicroStrategy tri vrste intenzivnega uvajanja, ki naslavlja različne skupine zaposlenih: tridnevno intenzivno uvajanje v poznavanje organizacije, dvotedensko za prodajo in trženje ter pettedensko za zaposlene na tehničnem področju. Vsi zaposleni, ki delajo v 35 različnih državah, so deležni enakega intenzivnega uvajanja (Garvey, b. d.).

Nekatera podjetja so uvedla t. i. *bootcamp* programe, namenjene izboljšanju zdravja zaposlenih (Startup.si, 2023). Ti programi vključujejo delavnice in aktivnosti, ki zaposlenim omogočajo vpogled v njihovo psihofizično stanje ter ponujajo praktične napotke za izboljšanje zdravja, kar posledično prispeva k večji učinkovitosti in zadovoljstvu pri delu. Programi, kot je intenzivno uvajanje za razvoj tržišča (angl. *Market Exploration Bootcamp*), so namenjeni razvoju inovativnih poslovnih idej ter spodbujanju podjetniških in inovacijskih veščin med

doktorski študenti in strokovnjaki (EIT Manufacturing Hub, 2023). Takšna intenzivna uvajanja udeležencem omogočajo, da razširijo svojo mrežo s potencialnimi evropskimi partnerji ter okrepijo svoje sposobnosti za trajnostno proizvodnjo prihodnosti.

V zadnjih letih pa so se intenzivna uvajanja v obliki *bootcampov* izkazala kot učinkovita metoda za hitro pridobivanje digitalnih veščin, zlasti med ranljivimi skupinami, kot so starejši, nižjeizobraženi in mladi (Veingerl Čič idr., 2021). Programi, osredotočeni na razvoj digitalnih kompetenc, so prispevali k večji zaposljivosti teh skupin na trgu dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Oblikovanje interne metode intenzivnega uvajanja je zelo pomembno, saj zaposlenim zagotavlja pridobitev veščin, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela, ter vključitev v organizacijo (Baum, 2022). Ker so pogledi delodajalcev na intenzivno uvajanje zelo različni, pri čemer imajo tudi različne cilje, enoten pristop k izvedbi ne obstaja. Lahko navedemo zgolj nekaj priporočil, nasvetov, na kaj vse moramo biti pozorni pri sami izvedbi. Vsaka organizacija se mora prilagoditi svoji ciljni populaciji novozaposlenih (Garvey, b. d.) in lahko uporabi tudi že ustaljene postopke drugih delodajalcev.

V našem primeru se bomo osredotočili na cilje, ki smo jih predhodno že opredelili – na pripravljenost in povezanost. Pri nasvetih bomo izhajali iz lastnih izkušenj ter zbranih izkušenj številnih delodajalcev. V nadaljevanju so našeta vprašanja, na katera je treba odgovoriti, ko oblikujemo metodo intenzivnega uvajanja v delovni organizaciji.

1. Kakšni so vaši cilji? Vprašajte se, kaj želite s to metodo doseči? Zakaj jo boste izvajali? Ali je to zaradi večje povezanosti novozaposlenih, jim želite razkazati svojo delovno organizacijo, jih vpeljati v organizacijsko kulturo, jim predstaviti različne oddelke, jih seznaniti s svojim načinom izdelave izdelkov?
2. Kakšne so vaša vizija, vrednote, kultura? Kaj vam je pomembno v organizaciji? Kaj želite sporočiti svojim novozaposlenim? Kakšno vedénje pričakujete od njih?
3. Orientacija in opis delovnega mesta. Obdobje intenzivnega uvajanja se začne s prihodom v organizacijo. Načrtujte, kako boste novincu

dali vsa potrebna orodja za njegovo delo, dokončali vso potrebno kadrovsko dokumentacijo, koga mu boste izbrali za mentorja in partnerja (angl. *buddyja*) ter kako ju boste predstavili; kakšne cilje mu boste postavili in kako boste ocenjevali njegov napredek.

4. Oddelki. Načrtujte, kdo bo predstavil svoj oddelk na razumljiv in zabaven način. Oseba naj ima dovolj izkušenj s svojim delom, kot tudi z govornim nastopanjem. Pred predstavitvijo oddelkov se lahko predstavita zgodovina in razvoj organizacije.
5. Izzivi. Oblikujte izzive, ki bodo temeljili na resničnih problemih in nalogah v organizaciji. Če je vaš cilj usmerjen bolj v pripravljenost, potem bodo izzivi kompleksnejši in se bodo lotevali zgolj določene skupine ali oddelka novozaposlenih. Če se bo vaš cilj bolj nagibal k povezanosti, bodo izzivi lažji ter spodbujali sodelovanje in komunikacijo. Razmišljajte, na kakšen način bodo udeleženci predstavili rezultate izzivov in kako boste ocenjevali, ali so slednji dosegli svoj namen. Rezultati se lahko predstavijo tudi direktorju, kar poveča pomembnost postopka in novozaposleni dobijo občutek večje vpetosti v organizacijo. V vsakem primeru naj bodo izzivi prilagojeni vaši organizaciji.
6. Dolžina in skupine. Razmislite o dolžini obdobja intenzivnega uva-janja, ki je odvisna od zastavljenih ciljev. Če je primarni cilj pove-zovanje, potem je dovolj nekajdnevna izvedba. Če je vaš cilj višja usposobljenost novozaposlenih in pridobitev določenih veščin, potem bo potrebno nekajtedensko ali nekajmesečno uvajanje. Pri tem upoštevajte velikost organizacije in smiselnost uporabljene metode, ali izvajate metodo intenzivnega uvajanja skupinsko ali po posameznih oddelkih.
7. Moderator. Določite moderatorja, ki bo koordiniral vse govornike in aktivnosti ter spremljal komunikacijo med udeleženci.
8. Končni test. Nekatere organizacije ob koncu uvajalnega obdobja uporabijo test znanja, ki temelji na materialih, ki so jih udeleženci dobili, in preizkus veščin, s katerimi so se v tem obdobju spoznali. Nekateri pa kot končni test uporabljajo druge metode: npr. če je bil cilj, da novozaposleni spoznajo organizacijo, bodo znali naštetii ključna področja delovanja organizacije ali kakšno je njeno poslanstvo, vizija.

V idealnem svetu bi se metoda intenzivnega uvajanja pričela takoj s prihodom novozaposlenega v organizacijo. V resnici se prične takrat, ko se »nabere« dovolj posameznikov, da se izvajanje metode obrestuje. V praksi se metoda izvede nekaj časa po začetku zaposlitve, lahko celo nekaj mesecev pozneje.

PRIMER UPORABE METODE

Opisali bomo dva primera uporabe metode: primer Meta (v preteklosti Facebook), ki uporablja krajšo verzijo metode, in primer Trilogy University, ki uporablja večmesečno verzijo. Vsaka organizacija uporablja metodo v svoje namene, zato ju ne bomo primerjali glede uporabnosti in učinkovitosti. Opisujemo ju zgolj zaradi lažje predstave in morda lažjega prenosa v prakso.

Meta program organizacijskega uglaševanja se osredotoča na prvih 45 minut, ko novozaposleni vstopi v organizacijo. Pripravijo mu računalnik, telefon, razkažejo mu pisarne. Glavni informacijski direktor Meta, Tim Campos, je rekel, da če delodajalec ne uspe že v prvih 45 minutah pri zaposlenih vzbuditi zanimanja za kulturo in delo v podjetju ter jih narediti bolj produktivne, potem nekaj zagotovo ni narejeno prav. Vendar pa je za uspešno izvajanje pravila o 45 minutah potrebno temeljito načrtovanje dejavnosti. Vse to se opravi veliko prej, preden se delavec pridruži. Drugič, na dan zaposlitve se bolj osredotočijo na praktične vidike delovnega mesta, npr. kako organizirati sestanek ali kje je tiskalnik. Nato pa se osredotočijo na drugo stopnjo, ki je intenzivnejša in daljša – obdobje intenzivnega uvajanja. Vsak inženir, ki se pridruži Meta, se mora udeležiti šesttedenskega obdobja intenzivnega uvajanja na sedežu v Menlo Parku. Tam se inženirji seznanijo ne le z Meta programsko bazo, temveč tudi s kulturo podjetja. Že prvi dan morajo inženirji sodelovati pri reševanju problemov tako, da skupaj pišejo kodo – programiranje uporabljajo kot ključno orodje za timsko sodelovanje. Tako pridobijo prve praktične izkušnje. V tem obdobju se zaposleni postopoma seznanijo tudi z drugimi priložnostmi, ki jih Meta ponuja svojim zaposlenim. Po navadi to predstavlja tudi vir navdiha in motivacije za nove zaposlene. Meta med procesom

uvajanja zaposlenih prav tako uveljavlja svobodo izbire. Namesto da bi vsakemu zaposlenemu dodelili ekipo, zaposlenim omogočajo, da si sami izberejo ekipe in projekte, ki jih ob koncu šesttedenskega obdobja najbolj navdušujejo (Maksymiuk, 2017).

Pri Trilogy University poudarjajo naslednje vrednote: kreativnost, inovativnost, pozitivno naravnost in timsko delo. In na tak način oblikujejo tudi izzive po metodi intenzivnega uvajanja. Njihov cilj je usposobiti novince, ki so se zaposlili takoj po zaključku univerzitetnega izobraževanja, da bi razvili potrebne veščine, vzpostavili odnose in sprejeli njihove vrednote. Proces intenzivnega uvajanja traja dvanajst tednov. Prvi mesec oblikujejo skupine po 20 novincev ter vsaki določijo mentorja. Zastavijo jim zanimive izzive in naloge. Od njih ne pričakujejo, da jih bodo rešili v popolnosti ali se do potankosti naučili novih stvari; pomembno je, da spoznajo svoje sodelavce, se naučijo postavljanja prioritet, sprejemajo dobre odločitve in postanejo pri delu še bolj zavzeti. Drugi dan morajo v skupini deliti svojo zgodbo, zakaj so se prijavili na to delovno mesto. Tako se lahko bolje spoznajo ter posledično povežejo med seboj (Tichy, 2001). Novozaposlenim ob vsaki nalogi dajo možnost, da se povezujejo med seboj ter sprejemajo hitre in drzne odločitve, saj jim bo ta način razmišljanja in vedanja koristil pri opravljanju vsakodnevnih del in nalog, kot tudi pri nadaljnjem kariernem razvoju.

Drugi mesec morajo narediti plan za prihodnost organizacije. V skupinah treh do petih ljudi morajo predlagati konkretno idejo, ustvariti poslovni model, oblikovati izdelek in razviti načrt trženja. Pri tem spodbujajo, da so v ospredju nove in drzne zamisli, določajo prednostne naloge, ocenjujejo verjetnost prodaje izdelka. Projekti naj ne bi bili hipotetični, ampak realni in izvedljivi. Še pomembneje pa je, da je vodja prisoten, ko vsaka ekipa predstavi svojo inovacijo, in odloča o tem, ali bo namenil denar za njeno uvedbo. V izvedbo so vključeni najboljši in najstarejši sodelavci, kar je občasno naporno, vendar tudi spodbudno za novozaposlene. Novi zaposleni tako vedo, da so prepoznani in da imajo možnost, da se njihove ideje uresničijo (Tichy, 2001). Tretji mesec je bolj individualno usmerjen in se osredotoča na iskanje prostora novozaposlenega v organizaciji, ugotavljanje, kakšne kariere si želi, kakšni so njegovi prihodnji cilji, s kom želi pri delu

sodelovati (Tichy, 2001). Novi zaposleni se hitreje učijo, ker delajo na resničnih projektih, pod vodstvom najboljših vodstvenih kadrov v podjetju in s polnim zavedanjem, da njihov trud ne bo ostal neopažen. Naučijo se več, ker imajo dejanske vodstvene odgovornosti ter se morajo premišljeno ukvarjati z vizijo in strategijo organizacije. Tudi razvoj in prilagoditev organizaciji sta hitrejša, saj ljudje z neomejenimi perspektivami ustvarjajo ideje, medtem ko ponotranjijo vizijo in strategijo (Tichy, 2001).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog lahko informira ter sooblikuje in organizira obdobja intenzivnega uvajanja. Sam najbolje ve, kakšne so kultura in vrednote organizacije ter kako vpeljati novozaposlenega v organizacijo na najbolj učinkovit način. Pozna oddelke in zaposlene ter se lažje odloči za trajanje in obliko izvajanja metode. Na podlagi opisa delovnega mesta lahko določi mentorja in/ali partnerja, ki bosta pomagala zaposlenemu določiti cilje in pričakovanja ter razložila odgovornosti.

Pomaga lahko pri izbiri govorcev, ki bodo novozaposlene informirali o delu svojega oddelka. Med izvajanjem metode pa je moderator ter skrbi za ustrezno in spoštljivo komunikacijo, skrbi, da stvari tečejo po načrtu ter se vsi redno udeležujejo srečanj. Zagotavlja lahko, da so vsi enakovredno vključeni v proces ter lahko izrazijo svoje mnenje in sodelujejo pri izzivih. Pri slednjih lahko motivira novozaposlene in spodbudi njihovo kreativnost z zastavljanjem pravih vprašanj ter skrbi, da so izzivi primerne težavnosti. Ne smejo biti pretežki, saj to v udeležencih spodbuja dvome, ali prelahki, saj lahko to spodbudi tekmovalnost.

Najpomembnejše pa je, da pomaga pri določanju ciljev metode intenzivnega uvajanja – ali gre za povezovanje ali je to osvajanje vrednot ali pa spoznavanje s kulturo in vrednotami delovne organizacije. Cilji morajo biti jasno opredeljeni, saj tako lažje načrtuje potek celotne metode, ki jo na koncu ovrednoti skladno z njimi.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Na izvajanje metode se je treba temeljito pripraviti ter lahko vzame veliko časa in virov, saj ni predpisanih ali prenosljivih korakov z ene organizacije na drugo. Potrebni so dobro poznavanje lastne organizacije in inovativnost ter dobra opredelitev ciljev in predhodna priprava, saj je lahko brez tega metoda sama sebi namen.

Uporaba metode ni smiselna za vse delovne organizacije, zato je njeno vpeljevanje zaradi sledenja modni muhi nesmiselno in lahko povzroči več negativnih posledic na motivacijo in uvajanje zaposlenih kot pozitivnih. Prav tako je treba upoštevati ekonomski vidik metode, saj je časovno lahko zelo potratna. Zaposleni morajo oditi z delovnega mesta in nekaj dni, tednov posvetiti doseganju zastavljenih ciljev. Zato je njeno izvajanje treba vodstvu upravičiti tudi z ekonomskega vidika.

Ena največjih napak pri uvajanju novih zaposlenih je njihova preobremenitev z informacijami. Uvajanje ne sme biti hiter sprint, temveč premišljen tek na daljše razdalje, prilagojen zastavljenim ciljem. Ker se ljudje ob preobilici novosti hitro utrudimo, je ključno, da informacije posredujemo v zmernem tempu, kar omogoča njihovo učinkovito predelavo. Namesto enodnevnih intenzivnih usposabljanj je smiselneje uvajanje razdeliti na več krajših sklopov, razporejenih čez več dni. Preobremenjenost lahko namreč poveča fluktuacijo in privede do odhodov še preden se zaposleni zares povežejo z organizacijo (Lopushinsky, 2019).

Upoštevati je treba tudi kadrovske strukture zaposlenih oziroma nastajajočih timov, ki jih organizacija zaposluje. Visokopovezovalni cilji bodo težko izvedljivi pri skupini programerjev, ki naj bi bili introvertirani in manj komunikativni. Slednjim bi veliko bolj ustrezale manjše skupine ali samostojni projekti pod okriljem mentorjev.

Preverjati moramo vzdušje pri izzivih, saj lahko hitro preidejo v napadalno in tekmovalno pozicijo, kar morda ni naš cilj. Vedno moramo spremljati in moderirati interakcije, da bodo skladne s cilji, vrednotami in organizacijsko kulturo. Pri slednjih je pomembno, na kakšen način so predstavljene. Če so predstavljene površno ali jih predstavi manj avtentična oseba (manj skladnosti med tem, kar oseba govori in v kar verjame oz. kako se vede), potem novinci kulture in vrednot ne bodo niti ponorjani niti delovali v skladu z njimi.

Če se odločite, da v metodo vključite vodstvene in vodilne zaposlene, potem morate paziti na počutje in razlago njihove prisotnosti pri novozaposlenih. Razmišljajo lahko, da sta delavnica in njihovo delo pomembna, lahko pa menijo, da jih nadzirajo, kar povzroča nesproščenost in nelagodje.

Velik problem je lahko tudi sam urnik izvajanja metode. Ker organizacije po navadi počakajo, da se zaposli dovolj ljudi, da je smiselno izvesti novo delavnico, lahko metodo izvajamo z ljudmi, ki imajo različne izkušnje z organizacijo. Nekateri so zaposleni že nekaj mesecev, drugi nekaj dni.

LITERATURA

- Bauer, T. N. (2011). *Oboarding new Employees: Maximizing success SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. SHRM Foundation.
- Baum, N. (18. 10. 2022). *A surgeon's perfect day*. Physicians practice. <https://www.physicianspractice.com/view/a-surgeon-s-perfect-day>
- Britto, A., Cruzes, D. S., Smite, D. in Sablis, A. (2017). Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: a multi-case study. *Journal of Software: Evolution and Process*, e1921.
- Dostop in oblika (b. d.). *New employee orientation simulation and bootcamp*. LSA Global. <https://lsaglobal.com/what-we-do/differentiated-talent/brand-attract-on-board/new-employee-orientation-on-boarding-training/new-employee-orientation-simulation-bootcamp/>
- EIT Manufacturing Hub – Fakulteta za strojništvo. (2023). *Doktorska poletna šola 2023*.
- Foran-Tuller, K., Robiner, W. N., Breland-Noble, A., Otey-Schott, S., Wryobeck, J., King, C. in Sanders, K. (2012). Early Career Boot Camp: A novel mechanism for enhancing early career development for psychologists in academic healthcare. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 19(1), 117–125.
- Garvey, C. (b. d.). *The Whirlwind of a New Job*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0601garvey.aspx>
- Harty, J., (2020). *Designing engineering onboarding for 60+ nationalities* [Conference or Workshop Item]. Proceedings of the 15th International Conference on Global Software Engineering, ACM. http://oro.open.ac.uk/72545/1/2020Apr01%2009_24%20ICGSE2020_Designing_Engineering_Onboarding_for_60__Nationalities.pdf
- Ista znanja (b. d.). *The value of corporate boot camp*. TPS. <https://blog.mytsp.net/the-value-of-corporate-boot-camp>

- Johnson, B. A. in Geis, G. (2018). Improving procedural skills, teamwork and confidence in just one day: a NICU fellow boot camp. *MedEdPublish*, 7, 247.
- Lopushinsky, P. (10. 6. 2019). *Ten employee onboarding ideas your organization can use right now* [objava]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/ten-employee-onboarding-ideas-your-organization-can-use-lopushinsky/>
- Maksymiuk, H. (2017). Onboarding new employees: Review of current practices. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 20(1), 123–128.
- Perna, M. (3. 6. 2021). *Onboarding is not a bootcamp*. Markcperna. <https://www.markcperna.com/214-onboarding-is-not-a-bootcamp/>
- Startup.si. (2023). *Poskrbi za zdravje na delovnem mestu in z majhnimi koraki do-seži velike spremembe*.
- Tichy, N. (april, 2001). *No ordinary boot camp*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2001/04/no-ordinary-boot-camp>
- Veingerl Čič, Ž., Maček, A. in Divjak, M. (2021). *Digitalne kompetence ranljivih skupin za povečanje njihove zaposljivosti na trgu dela*. DOBA Fakulteta.

BOOTCAMP

The bootcamp is a method for implementing proactive organizational alignment, as it involves introducing a newcomer to their workplace, job responsibilities, organizational culture, and administrative processes. During this period, newly hired employees also familiarize themselves with internal organizational relationships. There is limited empirical research on this method, but numerous cases from organizations that use it have been documented. Reports suggest that new employees who undergo a bootcamp experience reduced anxiety upon arrival and onboarding, find it easier to navigate the organization, and feel more confident, even enthusiastic. The method also includes advantages associated with high-quality organizational alignment, such as improved employee retention, faster onboarding and integration into work processes, greater job satisfaction, and a stronger sense of belonging. The bootcamp method can also be applied in other work-related situations. It is used for employee training, skill development, selecting the best candidates for a job, maintaining workplace health, or developing specific competencies, depending on the intended objectives. Its key advantage is flexibility, while its main drawback is lack of specificity. There are no strictly defined procedures for implementing it in a work environment. Additionally, it requires significant time and preparation, which may not be suitable for workplaces with a smaller number of employees. For this reason, it is more commonly used by large international organizations.

Ema Bohanec

KOLEGIALNA PODPORA NA DELOVNEM MESTU

»Uvajanje kolegialne podpore je učinkovit pristop za zagotavljanje psihosocialne pomoči zaposlenim, vendar zahteva jasno opredeljene vloge, strokovno usposabljanje sodelavcev podpornikov in sistematično vključitev programa v organizacijsko strukturo. Uspešna integracija te metode lahko izboljša prepoznavanje in obvladovanje stisk zaposlenih ter poveča dostopnost pomoči na delovnem mestu. Izvajanje kolegialne podpore lahko tudi bistveno prispeva k zmanjšanju izgorelosti, izboljšanju delovnega okolja ter okrepitvi občutka pripadnosti in medsebojne podpore med zaposlenimi.«

Kolegialna podpora je psihosocialna pomoč, ki jo na delovnem mestu ponujajo izkušeni sodelavci svojim kolegom, ki doživljajo duševno stisko. Sodelavci podporniki pomagajo pri težavah, kot so stres, izgorelost, anksioznost, depresija in travmatične izkušnje. Kolegialna podpora omogoča, da sodelavci med seboj delijo podobne izkušnje, kar izboljša prepoznavanje specifičnih izzivov znotraj organizacije in spodbuja rast posameznika. Glavne prednosti kolegialne podpore so večja dostopnost pomoči, zmanjšanje stigme, hitrejša prepoznavanje rizičnih posameznikov ter izboljšanje duševnega zdravja in medsebojnih odnosov na delovnem mestu. Programi kolegialne podpore so v Sloveniji pod imenom zaupništvo že uvedeni v različnih organizacijah, predvsem v tistih, kjer zaposleni redno doživljajo stresne ali travmatične situacije, kot so reševalna služba in gasilci. Tovrstne programe bi lahko uvedle tudi mnoge druge organizacije, kjer se zaposleni srečujejo

s stresom in psihosocialnimi izzivi, npr. izobraževalne ustanove, organizacije v tehničnih in proizvodnih sektorjih, neprofitne organizacije in podjetja. Kljub mnogim pozitivnim učinkom metode pa študije opozarjajo na mešane rezultate glede njene učinkovitosti, kar je lahko posledica različnih načinov implementacije, pomanjkanja jasne definicije vloge sodelavcev podpornikov in nezadostne podpore pri izvajanju programa. Za uspešno uvedbo te metode v organizacije so ključnega pomena ustrezno usposabljanje, podpora vodstva in redna supervizija, ki preprečuje čustveno izčrpanost sodelavcev podpornikov.

Kolegialna podpora (angl. *peer support*) je način zagotavljanja psihosocialne podpore na delovnem mestu, ki ga izvajajo sodelavci podporniki. To so izkušeni sodelavci, ki so usposobljeni za nudenje psihološke pomoči svojim kolegom in so tudi sami doživeli podobne stiske. Gre za sodoben pristop na področju duševnega zdravja, kjer sodelavec podpornik drugim zaposlenim nudi pomoč pri duševnih stiskah, kot so doživljanje stresa, izgorelost, konfliktni odnosi, anksioznost, depresija in travmatične izkušnje. Pogovor je ključni element te metode, zato morajo sodelavci podporniki obvladati aktivno poslušanje in nudenje čustvene opore. Hkrati morajo uživati spoštovanje in zaupanje sodelavcev (Lavrič, 2014).

Takšna pomoč omogoča posameznikom z duševnimi stiskami edinstveno izkušnjo, saj presega tradicionalne psihiatrične modele obravnave. Temelji na empatičnem razumevanju, ki izhaja iz skupnih izkušenj, namesto na hierarhičnem odnosu strokovnjak–klient (Attepe idr., 2024). Za razliko od pristopov, ki se osredotočajo na simptome, je kolegialna podpora celostna metoda, ki poudarja močne plati posameznika, spodbuja njegovo rast in omogoča, da osmisli svoje izkušnje. Glavne prednosti te metode so večja in hitrejša dostopnost pomoči, zmanjšanje stigme duševnih stisk na delovnem mestu in hitrejša prepoznavanje posameznikov iz rizičnih skupin. Sodelavci podporniki, ki delijo podobne delovne in organizacijske izkušnje, bolje razumejo specifične izzive svojih kolegov, kar dodatno krepi učinkovitost te metode. Takšna podpora ne le preprečuje izgorelost, ampak tudi izboljšuje duševno zdravje ter

krepi medsebojno povezanost in zaupanje med zaposlenimi, kar pozitivno vpliva na celotno delovno okolje (Burger, 2012).

Basset in sodelavci (2010) navajajo dvanajst načel kolegialne podpore: vzajemnost, solidarnost, sinergija, grajenje varnosti in zaupanja, tovarištvo, optimizem, osredotočanje na močna področja in potenciale, enakost in opolnomočenje, pristnost, neodvisnost, zmanjšanje stigme ter spoštovanje in vključenost. Odnos med sodelavcem podpornikom in zaposlenim, ki je deležen pomoči, je enakopraven in vzajemen, nadrejeni načeloma niso sodelavci podporniki. Metoda temelji na vodilu, da se posamezniki identificirajo s tistimi, za katere menijo, da so jim podobni. V odnosu s sodelavcem podpornikom se tako razvijeta čustvena bližina in zaupanje (Attepe idr., 2024).

Obstajajo različni programi kolegialne podpore, ta se lahko torej izvaja na različne načine. V Sloveniji so tovrstni programi uvedeni predvsem v organizacijah, kjer se člani soočajo z zelo stresnimi dogodki, vendar se imenujejo drugače – zaupništvo. Uprava RS za zaščito in reševanje je leta 2008 znotraj sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami začela postopoma uvajati nov program psihosocialne pomoči za reševalce, v sklopu katerega sodelavci podporniki oziroma zaupniki izvajajo prvo psihološko pomoč (Lavrič in Štirn, 2016). To so najpogostejše razbremenilni pogovori po stresnih dogodkih na intervenciji. Pri tem gre za strukturirane pogovore, katerih cilj je minimizirati posledice doživetega stresa in psihične težave. Program se uporablja pri policistih, gasilcih, reševalcih, operaterjih v centrih za obveščanje itd. Zaupništvo je torej način implementacije kolegialne podpore, ki se osredotoča na intervencije po kriznih dogodkih. Programi kolegialne podpore pa so lahko tudi obsežnejši in se uporabljajo v drugih javnih ustanovah, na primer zdravstvenih in izobraževalnih institucijah ter podjetjih, kot metoda za splošno izboljšanje počutja zaposlenih.

Sodelavci podporniki niso terapevti in ne zagotavljajo strokovne pomoči ali terapije. Njihova glavna naloga je prepoznavanje znakov duševne stiske pri sodelavcih, nudenje čustvene in moralne opore ter posredovanje ključnih informacij, ki lahko pomagajo pri soočanju s težavami (Mikolajczak-Degrauwe idr., 2023). Ne ukvarjajo se s tehničnimi ali strokovnimi vidiki delovnih nalog, vendar jim poznavanje delovnega okolja in specifičnih nalog omogočata učinkovitejše zagotavljanje

podpore ter usmeritev. V praksi lahko sodelavci podporniki posredno pomagajo tudi pri delovnih izzivih, na primer z nasveti za lažje opravljanje nalog, če te otežuje duševna stiska. Za boljše razumevanje njihove vloge v primerjavi z drugimi podpornimi funkcijami je v nadaljevanju predstavljena primerjalna tabela.

Tabela 1. *Primerjava podpornih vlog v organizacijah*

Vloga	Glavna naloga	Odnos	Tip podpore
Sodelavec podpornik/ zaupnik	Psihosocialna podpora, deljenje izkušenj	Sodelavec, ki je na enakem hierarhičnem položaju	Pomaga pri čustveni razbremenitvi in soočenju z duševnimi stiskami
Mentor	Karierni in strokovni razvoj	Nadrejeni ali bolj izkušen sodelavec	Dolgoročna pomoč mentorirancu pri razvoju in napredku na določenem strokovnem področju
Usmerjevalec/ trener	Razvoj specifičnih veščin, povečanje učinkovitosti	Usposobljen zaposleni ali zunanji strokovnjak	Klientu pomaga doseči točno določene cilje in veščine, cilj je povečanje učinkovitosti
Strokovni svetovalec	Pomoč na strokovnem področju	Zunanji strokovnjak	Svetuje in pomaga pri težavah, ki se nanašajo na njegovo stroko

Opomba. *Primerjava vlog temelji na informacijah, pridobljenih iz naslednjih virov: Gadda (2021), Heubel (2024) in Volunteering and contact ACT (2019).*

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kolegialna podpora ima dolgo zgodovino, saj so že zgodnje civilizacije prakticirale neformalne oblike medsebojne pomoči pri soočanju s stiskami ali hudimi dogodki (Shaw, 2014). Prve formalizirane oblike so se pojavile konec 18. stoletja v Franciji, kjer so v psihiatričnih bolnišnicah zaposlovali ozdravljene paciente. Ti so zaradi podobnih izkušenj izkazovali več empatije do tedanjih pacientov. Sredi 19. stoletja je v Angliji nastalo Društvo prijateljev domnevnih blaznežev (angl. *The Alleged Lunatics' Friend Society*), najstarejša znana skupina kolegialne podpore na področju duševnega zdravlja. Njeni člani, nekdanji bolniki in njihovi sorodniki, so zagovarjali pravice in dostojanstvo oseb z duševnimi težavami (Hervey, 1986; Ramon in Shears, 2012).

Sodobno razumevanje kolegialne podpore v duševnem zdravju izvira iz antipsihiatričnega gibanja šestdesetih in sedemdesetih let prejšnjega stoletja, ki je nasprotovalo medicinskemu modelu psihiatrije ter zagovarjalo pravice in avtonomijo posameznikov z duševnimi diagnozami (Beales in Wilson, 2015). Gibanje je črpalo navdih iz civilnodružbenih in socialno-aktivističnih gibanj tistega časa (Faulkner in Basset, 2012). Po zaprtju večjih duševnih bolnišnic so »bivši pacienti« začeli izmenjavati izkušnje in se zavzemati za pravice oseb z duševnimi težavami. V osemdesetih in devetdesetih letih so neprofitne organizacije uvedle strukturirane storitve kolegialne podpore, kar je z razvojem namerne kolegialne podpore (angl. *Intentional Peer Support* – IPS) prineslo teoretično podprt način izvajanja tovrstnih programov (MacNeil in Mead, 2005).

V zadnjih desetletjih je ta metoda postala širše sprejeta in implementirana na ravni večjih institucij. V ZDA in Veliki Britaniji so programi kolegialne podpore postali sestavni del politik duševnega zdravlja, kar je omogočilo razvoj bolj formaliziranih struktur in usposabljanj (Adams, 2020; Attepe idr., 2024). Uporaba metode pa se širi tudi v državah z nizkimi in srednjimi dohodki, kot sta Uganda in Indija, kjer so uvedli tovrstne programe kot del širših reform v duševnem zdravju (Puschner idr., 2019). Kolegialna podpora, ki je pridobila zagon v sedemdesetih letih kot del gibanja za človekove pravice, je danes ključna v pristopih, usmerjenih v okrevanje, in bo v prihodnosti igrala še pomembnejšo vlogo.

Po teoretičnem pregledu in zgodovinskem razvoju metode sledi pregled znanstvenih raziskav, ki osvetljujejo njeno uporabnost in učinkovitost v praksi.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Pregledna študija (Cooper idr., 2024), ki vključuje 35 metaanaliz, je pokazala mešane dokaze o učinkovitosti programov kolegijske podpore. Nekatere raziskave so izpostavile pozitivne učinke, kot so zmanjšanje simptomov depresije, anksioznosti, motenj hranjenja in psihoze, medtem ko druge niso zaznale statistično pomembnih učinkov. Rezultati so bili raznoliki tudi na področju psihosocialnih izidov, kot so upanje, opolnomočenje in kakovost življenja. Kljub temu so študije dosledno poročale o zmanjšanju tveganja perinatalne depresije in hospitalizacije pri odraslih s hudo duševno boleznijo. Pozitivni učinki so se kazali tudi pri okrevanju, povečani samoučinkovitosti ter zmanjšanju stigme in samostigmatizacije. Poleg tega so programi prinesli krajši čas okrevanja, zmanjšano samomorilno ideacijo in večje zadovoljstvo z oskrbo.

Cooper in sodelavci (2024) so poudarili tudi obojestranske koristi te metode, ki izboljšuje počutje in zmanjšuje duševno stisko tako pri sodelavcih podpornikih kot pri tistih, ki poiščejo pomoč. Sodelavci podporniki s svojim zgledom prispevajo k pozitivnemu delovnemu okolju. Neugodne izkušnje s kolegijsko podporo se lahko pojavijo predvsem, če vloge sodelavcev podpornikov niso jasno definirane, kar sicer omogoča njihovo prilagodljivost, vendar tudi povzroča zmedo. Nejasne vloge tako negativno vplivajo na sodelavce podpornike in potencialno vodijo do ponovne duševne stiske.

Mešani rezultati so lahko posledica različnih načinov implementacije, raznolikosti ciljnih populacij, nejasno opredeljenih vlog sodelavcev podpornikov in nezadostnega razumevanja mehanizmov delovanja kolegijske podpore. Prav tako lahko pomanjkanje sredstev in časovna omejenost ovirata učinkovito izvajanje programov, saj študija ni vsebovala dovolj podatkov o finančnih vidikih uvedbe. V študiji (Cooper idr., 2024) ugotavljajo, da uspešna implementacija zahteva jasno opredeljene

vloge, ustrezno usposabljanje, stalno podporo in supervizijo. Stališča preostalega osebja so ključnega pomena za uspeh, zato je priporočljivo izobraževanje o vlogah in načinih sodelovanja s sodelavci podporniki. Poleg tega so za učinkovito uvedbo potrebne strukturne in kulturne spremembe, ki spodbujajo oblikovanje okolja, osredotočenega na duševno zdravje zaposlenih. Med dodatne ukrepe lahko spadajo zagotavljanje primerne plačila za podpornike, neprekinjena podpora ter sistematičen nadzor nad izvajanjem programov.

Rezultati metaanalize (Lee in Yu, 2024) učinkovitosti programov kolegialne podpore za posameznike s hujšimi duševnimi motnjami so pokazali, da ima takšna pomoč statistično pomemben vpliv na samoučinkovitost. Poleg tega imajo ti programi velik učinek na področju opolnomočenja oseb s hujšimi duševnimi motnjami, kar pomeni, da se poveča njihov občutek kompetentnosti in nadzora nad lastno izkušnjo. Skupna variabilnost rezultatov raziskav je bila nizka, kar kaže na doslednost ugotovitev pri tej populaciji.

V raziskavi (Agarwal idr., 2019), ki je proučevala učinek programa kolegialne podpore v javnih in zasebnih organizacijah, so ugotovili, da kolegialna podpora krepi osebnostno čvrstost zaposlenih, torej se njihova odpornost na stres in spoprijemanje z njim izboljšata. Rezultati kažejo, da lahko tovrstni programi na delovnem mestu tako izboljšajo počutje in odnose med zaposlenimi, zato je vlaganje organizacij vanje priporočljivo. Usposabljanje sodelavcev podpornikov se je izkazalo še za posebej pomembno, saj ti niso poročali o preobremenjenosti zaradi dodatnih obveznosti, ravno nasprotno, zaradi izobraževanja so postali bolj samozavestni in pozorni na lastno duševno zdravje ter so lažje prepoznali psihološke potrebe drugih. Ti programi so se izkazali kot koristni tudi pri izboljšanju stališč do duševnega zdravja, ki jih imajo zaposleni.

Digliani (2018) je proučeval izkušnje zaposlenih s programi kolegialne podpore v treh organih pregona v Koloradu, ZDA. Raziskava je vključevala 631 zaposlenih, ki so izpolnili anketo, pri čemer jih je 48 % poročalo o sodelovanju v programu kolegialne podpore. Med temi je več kot polovica navedla, da jim je pomoč sodelavcev podpornikov neposredno ali posredno izboljšala delovno učinkovitost in/ali kakovost družinskega življenja. Dodatno je 89 % udeležencev ocenilo interakcije s sodelavci podporniki kot koristne ali zelo koristne, 78 % anketiranih

pa je izrazilo pripravljenost, da bi znova poiskali kolegialno podporo, če bi potrebovali pomoč. Prav tako je 87 % udeležencev navedlo, da bi takšno obliko podpore priporočili sodelavcu, za katerega vedo, da se sooča s stresnimi okoliščinami. Med tistimi, ki niso sodelovali v programu kolegialne podpore, jih je 59 % izjavilo, da bi se verjetno ali zelo verjetno v prihodnosti obrnili na sodelavce podpornike, če bi potrebovali pomoč. Ti podatki kažejo na veliko koristnost kolegialne podpore in učinkovitost implementacije takšnih programov v delovnih okoljih z visokimi stopnjami stresa.

V okviru diplomske naloge je Krašna (2016) proučevala stanje kolegialne podpore med gasilci in reševalci v Sloveniji. Zaupništvo kot oblika kolegialne podpore je v tem okolju pogosto uporabljena praksa. Avtorica je ugotovila, da v enotah, kjer obstaja jasno določena podpora zaupnikom s strani vodstva, ti uživajo tudi večinsko podporo svojih sodelavcev, kar nakazuje, da je program med zaposlenimi dobro sprejet. V primerih, kjer zaupniki niso imeli neposredne podpore svojih sodelavcev pri izvajanju kolegialne podpore, so tovrstno pomoč pogosto zagotavljali samoiniciativno in na neformalni ravni. Ker je zaupanje temelj kolegialne podpore, je za uspešno izvajanje programa ključnega pomena, da ga podpirajo tako nadrejeni kot sodelavci. Z anketo je avtorica ugotovila, da posamezniki po pomoč običajno ne prihajajo zaradi razbremenitve po napornih delovnih situacijah, temveč zaradi težav v osebnih odnosih, kot so partnerski konflikti ali težave na delovnem mestu, ki so lahko posledica soočanja s travmatičnimi izkušnjami. Kljub pozitivnemu sprejemanju programov kolegialne podpore pa avtorica ugotavlja, da sta odklonilni odnos in zavračanje psihološke pomoči še vedno prisotna. Posamezniki se pogosto ne odločijo za iskanje psihološke pomoči zaradi strahu pred stigmatizacijo, kar lahko vodi do poslabšanja težav in potencialno do diskriminacije tistih, ki pomoč poiščejo.

Čeprav raziskave na nekaterih področjih ugotavljajo mešane rezultate učinkovitosti programov kolegialne podpore, se na splošno kažejo pozitivni učinki sodelavcev podpornikov na kolege, na njihovo lastno duševno zdravje in širšo kulturo organizacije. Različni načini implementacije in ocenjevanja učinkovitosti programov kažejo na potrebo po standardizaciji programov, kar bi omogočilo bolj enotno izvajanje in zanesljivejšo primerjavo rezultatov. Poleg tega je pomembno proučiti,

zakaj določeni programi niso bili učinkoviti, saj lahko razumevanje teh dejavnikov prispeva k izboljšanju načrtovanja in izvajanja v prihodnje.

Raziskovalci opozarjajo tudi na pomanjkanje podatkov o dolgoročnih učinkih kolegialne podpore. Nadaljnje raziskave bi morale proučiti, kako tovrstni programi vplivajo na duševno zdravje in organizacijsko klimo čez daljša časovna obdobja. Vključitev več mednarodnih raziskav bi prav tako prispevala k bolj robustnim rezultatom ter omogočila boljše razumevanje vpliva kulturnih in organizacijskih razlik na uspešnost programov.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda kolegialne podpore se uporablja v situacijah, kjer je potrebna dodatna psihosocialna pomoč med zaposlenimi ali člani skupnosti, z namenom izboljšanja njihovega psihološkega počutja, zmanjšanja stresa in spodbujanja vzajemne pomoči. Njena moč je v hitro dostopni osebni opori, ki dopolnjuje strokovno pomoč, obenem pa v organizaciji krepí kulturo solidarnosti in opolnomočenja (Attepe idr., 2024).

Uporabimo jo lahko kot podporo po stresnih ali travmatičnih dogodkih, kot so nesreče, naravne katastrofe, nasilni incidenti, izguba sodelavca ali drugi dogodki, ki povzročijo psihološki stres. Metoda je tako posebej primerna v organizacijah, kjer se zaposleni redno soočajo z zelo stresnimi situacijami, na primer pri reševalcih, ki po zahtevni intervenciji poiščejo pomoč pri kolegih podpornikih za čustveno razbremenitev (Pressley idr., 2023).

Uporabljamo jo tudi kot preventivo proti izgorelosti in stresu na delovnem mestu. Ko so zaposleni zaradi delovnih obremenitev ali zahtev izpostavljeni dolgotrajnemu stresu, lahko pride do izgorelosti in zmanjšane motivacije. Tipičen primer tega so zdravstvene ustanove, kjer so kolegi podporniki v oporo medicinskemu osebju, ki se sooča z velikim čustvenim in delovnim pritiskom. Metoda se uporablja tudi kot preventiva pred stopnjevanjem težav, deluje kot oblika zgodnje intervencije ob prvih znakih neobvladljivega stresa, tesnobe ali socialne izolacije. Poleg

tega pomaga pri krepitvi ekipne dinamike in odnosov, zmanjšanju konfliktov ter povečanju pripadnosti organizaciji (Agarwal idr., 2019).

Metoda je prav tako koristna v času večjih sprememb v organizaciji, kot so reorganizacije, odpuščanja, združitve podjetij, spremembe v vodstvu ali selitve na novo lokacijo, in pri vključevanju novih zaposlenih, ki potrebujejo podporo pri vključevanju, spoznavanju kulture organizacije ali pri soočanju z začetnimi izzivi (Buchan idr., 2019).

KOMU JE METODA NAMENJENA?

Ker je cilj metode nizkopražna intervencija, je ciljna populacija celoten bazen zaposlenih, ki potrebujejo psihosocialno, čustveno ali praktično podporo in pri katerih želimo poskrbeti za duševno zdravje. V osnovi sodelavci podporniki pomoč ponujajo osebam, ki imajo izkušnjo z duševnimi stiskami, na primer se spopadajo z depresijo, tesnobo, posttravmatsko stresno motnjo (PTSM) ali drugimi duševnimi stiskami. Namenjena je tudi tistim, ki so bili priča travmi ali so jo doživeli, na primer naravno oziroma prometno nesrečo, nasilje ali izgubo bližnjih.

Najpogosteje je uporabljena pri poklicnih skupinah, ki so pogosto izpostavljene travmatičnim situacijam, visokemu čustvenemu pritisku ali dolgotrajnim obremenitvam. To so reševalci, gasilci, policisti, vojaki, medicinsko osebje, zaposleni v klicnih centrih ipd. Hkrati je metoda namenjena tudi skupinam, ki so družbeno ali kulturno marginalizirane in stigmatizirane ter potrebujejo oporo za premagovanje ovir, s katerimi se soočajo. Poleg tega je uporabna za tiste, ki še ne kažejo resnih težav, in sicer bi lahko pomagala pri tem, da se njihovo duševno stanje ne poslabša.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Čeprav ne obstaja zgolj en uveljavljen način uvedbe programa v organizacijo, lahko pomembnejše smernice zajamemo v petih korakih (Betsy Lehman Center for Patient Safety, 2021; Johns Hopkins Medicine, 2018).

1. Načrtovanje in priprava programa

Na začetku je treba prepoznati, kakšne so potrebe v organizaciji, ter jasno določiti namen in cilje programa (npr. zmanjšanje stresa, opora

po kriznih dogodkih, izboljšanje kulture v organizaciji). Metodo je treba predstaviti vodstvu in pridobiti podporo pri uvedbi programa. Identificirati je treba posameznike, ki želijo sodelovati in so primerni za vlogo sodelavca podpornika, ter strokovnjake, ki bi lahko izvajali usposabljanja in supervizijo.

2. Usposabljanje sodelavcev podpornikov

Sodelavci podporniki se udeležijo usposabljanja, ki vključuje:

- osnove aktivnega poslušanja in izvajanja nizkopražne intervencije,
- psihoedukacijo s poudarkom na prepoznavanju najpogostejših znakov in simptomov duševnih stisk, ki se pojavljajo pri ciljni populaciji (npr. prepoznavanje znakov stresa in izgorelosti),
- predstavitev etičnih standardov, konfliktov interesa in pomena zaupnosti,
- razvijanje spretnosti dajanja čustvene opore in prepoznavanja močnih področij sodelavca,
- prepoznavanje težav, ki presegajo zmožnosti sodelavca podpornika, na primer, če je kolega, ki je poiskal pomoč, nevaren sebi ali drugim, ter
- napotke za preusmeritev k strokovnjaku in iskanju dodatnih virov pomoči.

3. Implementacija programa

Ustrezna implementacija programa v organizacijo je ključnega pomena, saj je od tega odvisna njegova učinkovitost (Gillard idr., 2024). Na tej stopnji je pomembno, da so o obstoju, namenu in delovanju programa ustrezno obveščeni vsi člani organizacije. Tako vedo, kdaj in na kakšen način lahko dostopajo do take oblike pomoči. Pomembno je, da so informacije, kdaj in kako so sodelavci podporniki dostopni, objavljene (določene ure, v živo, po telefonu ali elektronski pošti ...). Določiti je treba tudi, kako in kdaj poteka supervizija ter kaj lahko sodelavci podporniki storijo, če pri sebi začnejo opazovati znake preobremenjenosti, izgorelosti ali ponovitve lastnih duševnih stisk.

Kolegialna podpora se lahko izvaja v več oblikah, lahko gre za individualne pogovore, lahko se zaposleni srečujejo v skupinah, lahko pa se intervencije specifično prilagodijo kriznim dogodkom. Primer individualnega pogovora je, da se reševalec po naporni intervenciji obrne na sodelavca podpornika, s katerim izvedeta razbremenilni pogovor.

Pogovorita se lahko v živo v mirnem prostoru ali po telefonu. Po kriznih dogodkih, kot je množična nesreča, pa lahko potekajo skupinska srečanja, kjer se reševalci med seboj pogovorijo o svojih občutkih, strahovih in izzivih. V sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami je na primer za reševalce takoj po kriznem dogodku organiziran skupinski razbremenilni pogovor, ki je usmerjen na njihovo doživljanje stresa ob posredovanju. Reševalcem se omogoči, da povedo, kaj se je zgodilo in kako so se odzvali. Sodelavci podporniki jim zagotavljajo čustveno podporo ter z njimi delijo podatke o normalnem odzivu na stresne dogodke in o možnih oblikah pomoči. V pogovoru presodijo, ali bi člani obravnavane skupine potrebovali nujno dodatno psihološko pomoč (Lavrič in Štirn, 2016).

4. Spremljanje in evalvacija

Proces vpeljave programa kolegialne podpore je treba spremljati. Priporočljivo je, da se najprej uvede na ravni manjšega oddelka oziroma delovne skupine, kar omogoča prepoznavo izzivov, specifičnih za to organizacijo. Izvajalci programa zbirajo povratne informacije uporabnikov in sodelavcev podpornikov, kar jim omogoča izboljšanje procesa izvajanja metode. Potrebno je redno preverjanje učinkovitosti programa in potreb sodelavcev podpornikov, na primer po dodatnem usposabljanju ali zamejitvi vloge, če so preobremenjeni. Prav tako je pomembno pridobiti informacijo, v kolikšni meri se program uporablja, kako zaposleni dostopajo do kolegialne podpore in katere so skupine članov organizacije, ki najpogosteje iščejo pomoč. Pomembno pa je, da se pri tem zaradi varovanja podatkov ne zbirajo informacije, na podlagi katerih bi lahko identificirali uporabnike programa.

5. Vzdrževanje programa

Na podlagi evalvacije lahko izvajalci oblikujejo pomoč sodelavcem podpornikom in prepoznajo, na katerih področjih je treba usposabljanje dopolniti. Poleg tega lahko ocenijo učinkovitost sistema supervizije ter preverijo, ali so postavljeni protokoli ustrezni in smiselno oblikovani. Izvedejo se lahko tudi srečanja, namenjena izključno sodelavcem podpornikom, ki jim omogočajo medsebojno pomoč ter na katerih izmenjujejo izkušnje, izzive in nasvete. Če evalvacija pokaže, da je program učinkovit in dobro sprejet, se lahko njegova implementacija razširi na druge oddelke v organizaciji.

PRIMER UPORABE METODE

Sledi konkreten primer implementacije programa kolegialne podpore v sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter v policijo, in sicer v obliki zaupništva (Lavrič in Štirn, 2016):

»V sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter Policiji delujejo zaupniki.

Prvo usposabljanje zaupnikov v sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, ki je bilo končano leta 2012 v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje, je bilo izvedeno v sodelovanju s strokovnjaki iz Švedske agencije za zaščito in pripravljenost ter z domačimi predavatelji. Usposabljanja za izvajanje psihološke podpore za zaupnike so se udeležili poklicni gasilci in operaterji v centrih za obveščanje. Po uvodnem usposabljanju v spletni učilnici na portalu izobraževalnega centra o ravnanju ob stresu je bilo v nadaljevanju s predstavniki slovenske policije in vojske ter švedske reševalne agencije izvedeno večdnevno usposabljanje o stresu in njegovem reševanju, o komunikaciji, načinih razbremenjevanja in drugih vsebinah.

Usposabljanje je bilo izvedeno s podporo Skupnosti gasilsko reševalnih zavodov Slovenije, ki je prek vodij gasilskih enot podprla izvajanje psihološke pomoči v svojih enotah. Na podlagi tega je večina poklicnih gasilskih enot pridobila usposobljene zaupnike za izvajanje razbremenilnih pogovorov. V sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami je za psihološko podporo sodelavcem tako začelo delati 39 zaupnikov – poklicnih gasilcev in šest zaupnikov, ki delajo kot operaterji v centrih za obveščanje.

V gasilskih enotah so že uspešno začeli izvajati psihološko podporo z zaupniki. V Gasilski brigadi Ljubljana so na primer za izhodišče sprejeli interni standard o odzivu enote na izpostavljenost gasilcev v stresni situaciji. V Gasilsko reševalni službi Kranj pa so svoje začetke strnili s predstavitvijo enega izmed prvih skupinskih razbremenilnih pogovorov, ki je predstavljen v nadaljevanju.

Zaupniki za tovariško podporo skrbijo tudi v slovenski Policiji v okviru projekta 24-urne psihološke pomoči. Psihološko pomoč poleg psihologov policistom zagotavljajo tudi policijski zaupniki. Zaupniki so bili izbrani s posebnim postopkom na podlagi svoje prijave ali pa

so jih predlagale posamezne enote. Projekt so izvedli na podlagi dobrih izkušenj avstrijske policije in FBI (str. 111–112).«

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog se lahko pri izvedbi programov kolegialne pomoči vključi v različnih vlogah. Na prvem mestu lahko prepozna, ali bi bila uporaba tovrstnih programov v določeni organizaciji potrebna in smiselna, ter vodstvo obvesti o njihovem obstoju in namenu. Če se vodstvo odloči za implementacijo te metode, lahko psiholog svetuje pri vzpostavitvi programa ter obvešča zaposlene o prisotnosti in vlogi sodelavca zaupnika. Psiholog lahko vodi usposabljanja za sodelavce podpornike ter jim tako poda teoretična in praktična znanja, potrebna za ponujanje pomoči sodelavcem. Tudi širše lahko psiholog izvaja delavnice o pomenu duševnega zdravja in vlogi sodelavca zaupnika v organizaciji, kar zmanjšuje stigo in ustvarja bolj ozaveščeno delovno okolje, kjer se ljudje počutijo varnejše pri iskanju pomoči. To lahko spodbudi zaposlene, da ob doživljanju stiske pristopijo do sodelavca zaupnika.

Med izvajanjem programa lahko vodi supervizijo s sodelavci podporniki in jim pomaga, če potrebujejo dodatne informacije (npr. kam napotiti osebo z določeno duševno stisko) ali oporo na čustveni in instrumentalni ravni. Psiholog mora v taki vlogi prepoznati, ali ima sodelavec podpornik pomanjkljive vire za zagotavljanje pomoči v določenem primeru, in oceniti, ali je preobremenjen oziroma ali njegovo delo vodi v izgorelost. Zaradi močno čustvene narave dela so sodelavci podporniki podvrženi večjim tveganjem čustvene izgorelosti, sekundarne travmatizacije (doživljanju močnega čustvenega stresa ob poslušanju travme druge osebe) in ponovnega soočanja z lastnimi travmami oziroma ponovne sprožitve simptomov lastnih duševnih težav. Ker imajo sodelavci podporniki tudi sami izkušnjo z duševnimi stiskami, se v primeru prisotnosti sprožilnih dejavnikov in stresorjev simptomi teh stisk lahko vrnejo. Naloga psihologa je torej poskrbeti za psihosocialno zdravje sodelavca podpornika in ukrepati, če opazi znake preobremenjenosti.

Hkrati so naloge psihologa tudi raziskovanje učinkovitosti programa kolegialne podpore, vrednotenje izvedbe in iskanje možnosti za

izboljšanje. Postavlja lahko etične smernice in vodi širši nadzor izvedbe programov na vseh stopnjah, od ustreznosti usposabljanj do vsakodneвне implementacije programa. S tem psiholog zagotavlja, da program kolegialne podpore deluje v skladu z etičnimi standardi, kar je ključno za varnost, zaupanje in profesionalnost programa. V primeru kriznih situacij lahko psiholog tudi sam vskoči ter izvede krizne intervencije in svetovanje za zaposlene, ki doživljajo hujšo stisko.

PREVIDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri izvajanju metode se lahko pojavijo negativni učinki v primeru napačne implementacije programa, pomanjkanja podpore vodstva, odsotnosti supervizije, nejasnih vlog ali zaradi preobremenjenosti sodelavcev podpornikov.

Če sodelavci podporniki ne postavijo jasnih meja, se lahko preobremenijo s skrbjo za težave sodelavcev. Zavedati se morajo, kdaj to presega njihovo znanje in zmožnosti, ter v tem primeru zahtevati napotitev k strokovnjaku. Nejasne meje lahko vodijo do čustvene izčrpanosti in izgorelosti (Pressley idr., 2023). Poleg tega mora biti obseg njihovega dela v vlogi podpornika zamejen, sicer lahko pride do izgorelosti, stresa ali ponovitve lastnih simptomov. Pri poslušanju težkih zgodb kolegov lahko sodelavci podporniki doživijo sekundarni stres ali travmatizacijo, kar vpliva na njihovo lastno duševno zdravje. Za obvladovanje takih situacij je ključno, da imajo na voljo supervizijo, mentorstvo ali druge vire opore; v nasprotnem primeru lahko izgubijo motivacijo, imajo občutke nemoči in osamljenosti ali se soočajo z dolgotrajnimi posledicami stresa (Janoušková idr., 2022).

V primeru, da izvajalci programa niso ustrezno usposobljeni, lahko nehote podajo napačne informacije, znižajo zaupanje zaposlenih ali poslabšajo situacijo in tako za sodelavca delujejo škodljivo. Če se podpornik na primer ne zaveda resnosti simptomov depresije, osebe ne bo napotil po strokovno pomoč. Hkrati je lahko velik problem ohranjanje zaupnosti (Wall idr., 2021). Če sodelavci podporniki razkrivajo zaupne informacije o kolegih, ki so jih pridobili med izvajanjem kolegialne podpore, lahko to privede do izgube zaupanja, konfliktov med sodelavci

ali občutka izdaje pri osebi, ki je poiskala pomoč. Takšno ravnanje lahko povzroči širjenje govoric, stigmatizacijo posameznika, slabšo organizacijsko klimo ter v nekaterih primerih tudi diskriminacijo s strani vodstva, če prisotnost duševnih težav vodi do prepričanja, da oseba ni primerna za opravljanje svojega dela.

Lahko je težava tudi, če sodelavec podpornik ni nevtralen, od dogajanja neodvisen posameznik, ampak je npr. v vlogi, ko ocenjuje sodelavca, ki mu ponuja podporo. Tako lahko pride do konflikta interesov, pomembno je torej, da med njima ni nesorazmerja v moči. Do konflikta interesov lahko pride, če organizacija pričakuje, da bo sodelavec podpornik poročal o stanju zaposlenih in posredoval zaupne informacije. Negativni vidik je lahko tudi pritisk organizacije, če ta zahteva, da sodelavci podporniki rešujejo težave, ki so posledica strukturnih nepravilnosti (npr. slabi odnosi v timu, preobremenjenost z delom). Primer tega je lahko pričakovanje organizacije, da podporniki »popravijo« posledice izgorelosti zaposlenih, namesto da bi sama izboljšala delovne razmere. Pomembno je poučevanje vodstva organizacije o vlogi sodelavcev podpornikov, da vodstvo ustrezno razume njihove naloge (Repper idr., b. d.).

Za ustrezno implementacijo pa je pomembna tudi splošna raven zaupanja v organizaciji, v smislu organizacijske kulture. Če je ozračje pred vzpostavitvijo programa zelo nezaupljivo in organizacija ne predstavlja varnega okolja za zaposlene, je manj verjetno, da bo program učinkovit. V organizaciji se pogosto odpira vprašanje sprejetosti vloge sodelavcev podpornikov, saj lahko strokovni delavci do kolegialne podpore izražajo zadržana ali negativna stališča, kar lahko vpliva na njeno učinkovitost (Wall idr., 2021). Negativna stališča lahko izkazujejo tudi sodelavci, ki iščejo pomoč, če menijo, da sodelavec podpornik ni ustrezno usposobljen ali da zaradi lastnih izkušenj z duševnimi stiskami ne more zagotoviti učinkovite podpore (Nixdorf idr., 2024). Pomembno je, da psihologi, svetovalni delavci in drugi strokovnjaki razumejo razlike v svojih vlogah ter prepoznajo, da delo svetovalcev podpornikov ne nasprotuje njihovemu delu, temveč ga dopolnjuje.

L I T E R A T U R A

- Adams, W. E. (2020). Unintended consequences of institutionalizing peer support work in mental healthcare. *Social Science & Medicine*, 262, 113249.
- Agarwal, B., Brooks, S. K. in Greenberg, N. (2019). The role of peer support in managing occupational stress: A qualitative study of the sustaining resilience at work intervention. *Workplace Health & Safety*, 68(2), 57–64.
- Attepe Özden, S., Bekiroglu, S. in Soygur, A. H. (2024). Peer support in mental health services: Familiar and brand new. *Klinik Psikiyatri Dergisi: The Journal of Clinical Psychiatry*, 27(2), 169–176.
- Basset, T., Faulkner, A., Repper, J. in Stamou, E. (2010). *Lived experience leading the way: Peer support in mental health*. Together UK. <https://amhp.org.uk/wp-content/uploads/2017/08/livedexperierencereport.pdf>
- Beales, A. in Wilson, J. (2015). Peer support – the what, why, who, how and now. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 10(5), 314–324.
- Betsy Lehman Center for Patient Safety. (2021). *How to establish a peer support program: Implementation guide*. https://betsylehmancenterma.gov/assets/uploads/PeerSupport_Implementation.pdf
- Buchan, J., MacDonell, S. G. in Yang, J. (2019). Effective team onboarding in Agile software development: Techniques and goals. *2019 ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)*.
- Burger, N. (2012). *Guidelines for psychosocial support for uniformed workers: Extensive summary and recommendations*. Impact. https://www.efpa.eu/sites/default/files/2023-03/IMP_PREAMBLE_EN_design_11.pdf
- Cooper, R. E., Saunders, K. R. K., Greenburgh, A., Shah, P., Appleton, R., Machin, K., Jeynes, T., Barnett, P., Allan, S. M., Griffiths, J., Stuart, R., Mitchell, L., Chipp, B., Jeffreys, S., Lloyd-Evans, B., Simpson, A. in Johnson, S. (2024). The effectiveness, implementation, and experiences of peer support approaches for mental health: A systematic umbrella review. *BMC Medicine*, 22(1), 72.
- Digliani, J. (2018). Police peer support: Does it work? *Law Enforcement Today*. <http://www.lawenforcementtoday.com/police-peer-support-work/>
- Faulkner, A. in Basset, T. (2012). A long and honourable history. *The Journal of Mental Health Training Education and Practice*, 7(2), 53–59.
- Gadža, T. (2021). Kaj je coaching oziroma metoda usmerjanja? *Psihologija dela*. <https://psihologijadela.com/2021/11/08/coaching-oz-metoda-usmerjanja/>
- Gillard, S., Foster, R., White, S., Bhattacharya, R., Binfield, P., Eborall, R., Gibson, S. L., Harnett, D., Simpson, A., Lucock, M., Marks, J., Repper, J., Rinaldi, M., Salla, A. in Worner, J. (2024). Implementing peer support into practice in mental health services: A qualitative comparative case study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1050.

- Hervey, N. (1986). Advocacy or folly: The alleged lunatics' friend society, 1845–63. *Medical History*, 30(03), 245–275.
- Heubel, M. (2024). The difference between consulting, coaching and mentoring explained. *Consulterce*. <https://consulterce.com/difference-consulting-coaching-mentoring/>
- Janoušková, M., Vlčková, K., Harcuba, V., Klučková, T., Motlová, J. in Motlová, L. B. (2022). The challenges of inter-role conflicts for peer support workers. *Psychiatric Services*, 73(12), 1424–1427.
- Johns Hopkins Medicine (2018). *Four parts for building a peer support program*. <https://www.hopkinsmedicine.org/armstrong-institute/peer-support-road-map/four-parts>
- Krašna, P. (2016). *Delo zaupnika v sistemu zdravstva pred naravnimi in drugimi nesrečami: Diplomsko naloga visokošolskega univerzitetnega študijskega programa prve stopnje* [diplomsko delo, Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici]. Repozitorij samostojnih visokošolskih in višješolskih izobraževalnih organizacij. <https://revis.openscience.si/Dokument.php?id=8390&lang=slv>
- Lavrič, A. (2014). Usposabljanje za psihološko pomoč v sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. *Andragoška spoznanja*, 20(1), 35–42.
- Lavrič, A. in Štirn, M. (2016). *Psihosocialna pomoč po nesrečah in drugih kriznih dogodkih: Priročnik za vsakdanjo rabo*. Uprava RS za zaščito in reševanje. https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/URSZR/Publikacija/Zgibanke/prirocnik_psihosocialna_pomoc_2016_vsebina_za_tisk.pdf
- Lee, S.-N. in Yu, H.-J. (2024). Effectiveness of peer support programs for severe mental illness: A systematic review and meta-analysis. *Healthcare*, 12(12), 1179.
- MacNeil, C. in Mead, S. (2005). A narrative approach to developing standards for trauma-informed peer support. *American Journal of Evaluation*, 26(2), 231–244.
- Mikolajczak-Degrauwe, K., Slimmen, S. R., Gillissen, D., De Bil, P., Bosmans, V., Keemink, C., Meyvis, I. in Kuipers, Y. J. (2023). Strengths, weaknesses, opportunities and threats of peer support among disadvantaged groups: A rapid scoping review. *International Journal of Nursing Sciences*, 10(4), 587–601.
- Nixdorf, R., Kotera, Y., Baillie, D., Epstein, P. G., Hall, C., Hiltensperger, R., Korde, P., Moran, G., Mpango, R., Nakku, J., Puschner, B., Ramesh, M., Repper, J., Shamba, D., Slade, M., Kalha, J. in Mahlke, C. (2024). Development of the UPSIDES global mental health training programme for peer support workers: Perspectives from stakeholders in low, middle and high-income countries. *PLoS ONE*, 19(2).
- Pressley, H., Blalock, J. R. in Van Hasselt, V. B. (2023). Behavioral health training and peer support programs. V M. L. Bourke, V. B. Van Hasselt in S. J. Buser (ur.), *First Responder Mental Health* (str. 117–139). Springer, Cham.
- Puschner, B., Repper, J., Mahlke, C., Nixdorf, R., Basangwa, D., Nakku, J., Ryan, G., Baillie, D., Shamba, D., Ramesh, M., Moran, G., Lachmann, M., Kalha, J.,

- Pathare, S., Müller-Stierlin, A. in Slade, M. (2019). Using peer support in developing empowering mental health services (UPSIDES): Background, rationale and methodology. *Annals of Global Health*, 85(1), 53.
- Ramon, S. in Shears, J. (2012). Vrstniške podporne delavke in delavci: Kritična analiza inovacije v duševnem zdravju (M. Petan, prev.). *Socialno delo*, 51(1/3), 103–114.
- Repper, J., Walker, L., Skinner, S. in Ball, M. (b. d.). *Preparing organisations for peer support: Creating a culture and context in which peer support workers thrive*. ImROC. <https://static1.squarespace.com/static/65e873c27971d37984653be0/t/668c0afdb379ec78d6f680fd/1720453887036/17ImROC-Preparing-Organisations-PSW-Briefing-Paper-1.pdf>
- Shaw, C. (2014). Peer support in secure services. *Together*. <https://www.together-uk.org/wp-content/uploads/2023/08/Peer-Support-in-Secure-Settings.pdf>
- Volunteering and Contact ACT. (2019). *Guide to peer support, coaching and mentoring*. <https://www.volunteeringact.org.au/wp-content/uploads/2019/08/Guide-to-Peer-Support-Coaching-and-Mentoring.pdf>
- Wall, A., Lovheden, T., Landgren, K. in Stjernswärd, S. (2021). Experiences and challenges in the role as peer support workers in a Swedish mental health context – an interview study. *Issues in Mental Health Nursing*, 43(4), 344–355.

PEER SUPPORT IN THE WORKPLACE

Peer support in the workplace is a form of psychosocial aid provided by experienced colleagues (peer supporters) to peers experiencing mental distress. It addresses challenges such as stress, burnout, anxiety, depression, and trauma, fostering shared experiences, better recognition of organizational challenges, and individual growth. Key benefits include increased accessibility to help, reduced stigma, quicker identification of at-risk individuals, and improved mental health and workplace relationships. In Slovenia, peer support programmes are used in high-stress professions like paramedics and firefighters, but the implementation of such programmes could benefit other sectors facing psychosocial challenges. However, mixed results regarding effectiveness highlight issues like inconsistent implementation, unclear role definitions, and lack of organizational support. Successful programmes require proper training, management backing, and supervision to prevent emotional exhaustion among peer supporters.

Ines Časar in Eva Skaza

LEDOLOMILCI

»Ledolomilci so učinkovita metoda za zmanjšanje napetosti v neki skupini, saj pomagajo ljudem, da se sprostijo in bolje spoznajo. Z njihovo uporabo lahko zmanjšamo začetno zadržanost in ustvarimo sproščeno ter varno okolje, ki je ključno za uspešno komunikacijo med udeleženiimi. Pomembno pa je, da so ledolomilci prilagojeni potrebam skupine in ciljem srečanja, saj le tako dosežemo najboljše rezultate. Ko jih vključimo v delovna okolja, kot so šole ali podjetja, lahko prispevajo k večji povezanosti in boljšemu sodelovanju. S tem ko ustvarimo sproščeno vzdušje, povečujemo tudi medsebojno zaupanje, kar je temelj za učinkovito timsko delo.«

Ledolomilci so kratke uvodne aktivnosti, ki ustvarjajo sproščeno vzdušje, krepijo zaupanje ter spodbujajo sodelovanje in komunikacijo med posamezniki znotraj neke skupine. Pomagajo pri povezovanju posameznikov iz različnih okolij ter olajšajo prehod v osrednji del srečanja. Primerni so za vse starostne skupine, od učencev do udeležencev strokovnih seminarjev, še posebej pa so učinkoviti pri delu z mladostniki. Uspešna izvedba zahteva temeljito pripravo: jasno zastavljene cilje, premišljeno izbiro aktivnosti in ustrezno ureditev prostora. Izvajalec mora dobro poznati skupino, prilagoditi aktivnosti njenim značilnostim ter ves čas spremljati odzive udeležencev. Pomembno je spoštovanje osebnih meja ter upoštevanje morebitnih kulturnih, telesnih ali duševnih posebnosti. Vlogo vodje pogosto prevzame psiholog ali strokovnjak z izkušnjami v skupinskem delu, ki poskrbi za varno in vključujoče okolje, kjer se udeleženci lahko sproščeno vključijo in sodelujejo.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Izraz ledolomilec (angl. *icebreaker*) izhaja iz prakse razbijanja ledu, ki so jo izvajale ladje v hladnih območjih, da bi omogočile plovbo. Simbolično se je izraz začel uporabljati za opis dejavnosti, ki razbijajo socialno napetost in začetno zadržanost med ljudmi. Gre za kratke aktivnosti, namenjene spoznavanju, ki so se sprva začele uporabljati v šolah pred pričetkom pouka. Skoraj vsi smo se že srečali z bodisi sramežljivimi ali nezainteresiranimi učenci, ki se težko vključijo v skupinsko delo. Pedagogi so tako razvili številne strategije, ki so namenjene gradnji odnosov, spodbujanju medsebojnega spoznavanja ter ustvarjanju varnega in spodbudnega učnega okolja, v katerem se vsi počutijo prijetno sodelovati. Ena izmed njih so ravno ledolomilci (Chlup in Collins, 2010).

Iz šolskih klopi so se ledolomilci razširili tudi v poslovno okolje, kjer so postali pomembno orodje za premostitev hierarhičnih ovir ter spodbujanje odprte in neposredne komunikacije. Pri prvih srečanjih, kjer se ljudje šele spoznavajo, je pogosto prisotna določena napetost v interakcijah. Posamezniki previdno opazujejo drug drugega ter skušajo najti svoje mesto v novi hierarhiji. Zaradi tega so mnogi sprva zadržani, njihovo vedênje pa deluje bolj formalno, saj si prizadevajo izogniti neprijetnim občutkom ali napakam (Dörnyei in Malderez, 1997). Takšna formalnost pa lahko omeji ustvarjalnost in skupinsko delo, kar oteži doseganje zelenih ciljev. Da bi se izognili tem situacijam, lahko uporabimo ledolomilce – raznovrstne igre, aktivnosti ali vprašanja, ki pomagajo ljudem, da se sprostijo, spoznajo druge in presežejo začetno zadržanost (Smither idr., 2016).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Večina raziskav in omemb ledolomilcev je osredotočena na področje šolskega izobraževanja. Raziskovalni poudarek je predvsem na otrocih in študentih kot ciljnih skupinah, medtem ko je uporaba ledolomilcev v delovnem okolju oziroma organizacijah manj empirično raziskana. Kljub temu številni avtorji izpostavljajo, da so te tehnike primerne tudi

za odrasle (ne glede na njihov zaposlitveni status), ki se udeležujejo izobraževanj, delavnic ali seminarjev (Collins, 2010).

Dixon in sodelavci (2006) so na podlagi svojih pozitivnih izkušenj v praksi želeli raziskati vpliv ledolomilcev na posameznike v spletnem izobraževanju. V svoji študiji so uporabili dva različna ledolomilca: pri prvem so se udeleženci predstavljali kot zvezde iz filmskega ali glasbenega sveta (*Hollywood stars*), pri drugem pa so morali s pomočjo namigov ugibati poklic drugih udeležencev (*What do you do?*). V raziskavi so sodelovali študenti, ki so se izobraževali na daljavo prek spleta. Ledolomilci so bili vključeni na začetku in sredi izobraževalnega procesa, ki je trajal celoten študijski semester. Ob zaključku so udeleženci izpolnili vprašalnik, ki je meril zaznane učinke ledolomilcev. Rezultati so pokazali, da so bili ledolomilci koristni, saj so pripomogli k povezovanju udeležencev, omogočili prepoznavanje podobno mislečih posameznikov ter spodbudili nadaljnje sodelovanje pri različnih projektih. Povratne informacije so bile pretežno pozitivne.

Podobno sta Bailey in Bardbury-Bailey (2007) ledolomilce uvedla v izobraževanja v organizaciji *Gentlemen on the Move* (slo. Gospodje na poti), ki spodbuja udejstvovanje afriško-ameriških dijakov v srednjih šolah. Ugotovila sta, da so skupine z uporabo ledolomilcev dosegle boljše rezultate na 30-minutnih preverjanjih znanja v primerjavi s tistimi, kjer te metode niso uporabljali.

Yeganehpour (2016) je v svojo raziskavo vključila 100 turških posameznikov, ki so sodelovali v jezikovnem izobraževanju. Udeleženci so bili naključno razdeljeni v dve skupini – eksperimentalno in kontrolno. Obe sta imeli enako snov in podobne načine podajanja, pri čemer so udeleženci svoje znanje preverjali ustno. Rezultati so pokazali, da so udeleženci v eksperimentalni skupini (kjer so uporabljali ledolomilce) občutno napredovali od začetnih rezultatov, medtem ko pomembnega napredka pri kontrolni skupini ni bilo. Avtorica je zaključila, da so ledolomilci učinkovito orodje, ki podpira izvajalce izobraževanja pri vključevanju prisotnih ter spodbujanju ustvarjalnega in kritičnega mišljenja ter omogoča boljše razumevanje in predstavitev novega znanja. Meni, da bi ledolomilci morali biti sestavni del izobraževanj, kjer je ključna interakcija.

Za učinkovitost pa je, kot poudarjata Conrad in Donaldson (2011), pomembno, da ledolomilec posamezniku omogoča izražanje mnenja ter preprosto predstavitev drugim, ne da bi vseboval ali zahteval več od tega. Nikakor se ne priporoča, da bi ledolomilce uporabljali za ocenjevanje ali merjenje sposobnosti posameznikov. Njihova glavna naloga je krepiti medosebne povezave in sodelovanje znotraj skupine (Kitchen, 2012).

Ključno je tudi, da razmislimo o razlogih za njihovo uporabo: ali želimo ljudi spoznati, jih spodbuditi k sodelovanju ali izboljšati medsebojno komunikacijo. Na podlagi teh ciljev izberemo ali oblikujemo ledolomilec, ki bo ustrezal tako značilnostim skupine kot tudi vsebini, ki jo obravnavamo (Yeganehpour, 2016).

Sapp (2007, v Yeganehpour, 2016) je oblikoval ključna načela, ki jih mora vključevati ledolomilec za doseg najboljših rezultatov:

- **enostavnost** – zasnovan mora biti tako, da ga udeleženci hitro razumejo in izvedejo brez težav;
- **varnost** – njegov cilj je ustvariti sproščeno in nenasilno vzdušje, kjer se ljudje počutijo udobno;
- **prilagodljivost** – pomembno je, da se prilagodi situaciji in omogoči vsem, da sodelujejo ter izrazijo svoje misli;
- **relevantnost** – to pomeni, da upošteva posebnosti skupine, kot so starost ali tema izobraževanja;
- **zanimivost** – pritegniti mora pozornost udeležencev in jih navdušiti za sodelovanje.

Čeprav so raziskave o uporabi ledolomilcev redke (npr. Bailey in Bardbury-Bailey, 2007; Dixon idr., 2006; Yeganehpour, 2016), rezultati kažejo na pozitivne učinke. Trdnih in splošno veljavnih zaključkov sicer ni mogoče potrditi, vendar so avtorji (Bailey in Bardbury-Bailey, 2007; Chulp in Collins, 2010; Dixon idr., 2006; Dörnyei in Malderez, 1997; Kitchen, 2012) soglasni, da ledolomilci spodbujajo udeležence k boljšemu sodelovanju, zmanjšujejo začetno anksioznost in ustvarjajo podporno skupinsko dinamiko. Takšen pristop pomaga posameznikom pri aktivnem vključevanju v proces izobraževanja ter prispeva k večji kohezivnosti in ustvarjalnosti.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Ledolomilce uporabljamo pri delu s skupinami, ko želimo sprostiti ozračje pred pričetkom srečanja. Z njimi pomagamo spodbuditi povezovanje in medsebojno spoznavanje udeležencev iz različnih okolij ter naredimo uvod v vsebinski del (Kilanowski, 2012). Tako oblikujemo prostor za prosto izmenjavo informacij in izboljšamo komunikacijo med člani. Prav tako si z njihovo pomočjo lažje zapomnimo imena udeležencev, hkrati pa z vnosom humorja ustvarimo varno in sproščeno okolje za vse prisotne (Chulp in Collins, 2010).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Uporaba ledolomilcev je primerna za vse starostne skupine posameznikov, od najmlajših do najstarejših (Chulp in Collins, 2010). Uporabni so v šolskem okolju, na profesionalnih seminarjih, sestankih, srečanjih in izobraževanjih zaposlenih, kot tudi v neformalnih skupinah. Ledolomilci se tako uveljavljajo kot učinkovit pripomoček za izboljšanje dinamike in sodelovanja v različnih situacijah. Posebej pa so koristni za delo z mladostniki, ki grede, kot pojasnjuje Dusek (1995, v Bailey in Bardbury-Bailey, 2007), čez številna turbulentna obdobja življenja in so skeptični do mnogih stvari. Malekoff (1997, v Bailey in Bardbury-Bailey, 2007) poudarja, da lahko uporaba ledolomilcev mladostnikom omogoči varen prostor za izražanje, sproščanje frustracij in zmanjševanje skepticizma.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za uspešno pripravo in pozneje izvedbo ledolomilcev moramo biti kot izvajalci najprej pozorni na udeležence, ki bodo sodelovali pri aktivnosti, celotno skupino, cilje in vsebino, prostor ter dolžino aktivnosti.

Uspeh izvedene uvodne aktivnosti oziroma ledolomilca lahko pogosto pripišemo kakovostno izvedeni pripravi na aktivnost. V fazi priprave moramo tako najprej analizirati potrebe, določiti oziroma poznati svojo ciljno skupino ter si postaviti namen in cilje aktivnosti. Nato glede na

cilje in namen izberemo vsebino ter metodo dela. Pred samim začetkom aktivnosti mora izvajalec tudi primerno pripraviti in urediti prostor ter vse pripomočke, saj to lahko vpliva na dobro počutje udeležencev. Sledi izvedba ledolomilca, kjer smo kot izvajalec pozorni ne samo na to, kako udeleženci izvajajo neko nalogo, ampak tudi na to, kako delujeta skupina in posameznik znotraj te skupine. Sledi še zaključek uvodne aktivnosti, kjer je čas, da udeleženci ovrednotijo aktivnost, naša naloga kot izvajalca pa je, da smiselno nadaljujemo s seminarjem, delavnico, izobraževanjem ali drugo aktivnostjo (Slovenska filantropija, 2011).

PRIMER UPORABE METODE

Raznovrstnost in prilagodljivost ledolomilcev omogočata, da dejavnosti ustrezajo specifičnim potrebam vsake situacije. Izvajalec naj premišljeno izbere aktivnosti, ki bodo zmanjšale zadržanost udeležencev ter jih povezale s spodbujanjem, izzivanjem in motivacijo. Takšne dejavnosti so idealne za ustvarjanje sproščenega vzdušja, uvod v program, začetek nove seje, pripravo skupine na obravnavo nove teme ali preusmeritev pozornosti na naslednji korak učnega procesa. V nadaljevanju bomo predstavili različne ledolomilce, ki spodbujajo sodelovanje med posamezniki, tudi če se med seboj ne poznajo ali imajo različna ozadja.

Človeški voz

Skupina je lahko majhna ali velika, vendar je pri večjih skupinah priporočljivo, da moderator udeležence razdeli v manjše skupine, po deset do dvanajst oseb v vsaki. Za hitro oblikovanje skupin jih lahko razvrstite v vrsto glede na datum rojstva, starost, abecedni red ali podobno, nato pa jih ustrezno razdelite. Prostor mora biti dovolj velik, brez ovir in omogočati nemoteno gibanje. Pri izvedbi rekviziti niso potrebni. Udeležencem najprej dajte navodilo, naj se v svojih malih skupinah postavijo v krog, pri čemer stojijo tesno skupaj, ramo ob rami. Roke naj prekrizajo tako, da se povežejo z dvema različnima osebama, pri čemer ne smejo prijati rok oseb, ki stojita neposredno na njihovi levi ali desni strani. Udeleženci morajo nalogo izvesti tako, da se brez spuščanja rok razpletejo in na koncu stojijo tesno skupaj, z ramo ob rami z osebami, katerih roke držijo.

Dve resnici in ena laž

Ta ledolomilec je primeren za skupine vseh velikosti, prostor pa mora biti dovolj velik, da lahko skupine delujejo, bodisi sede ali stoje. Izvajalec naj pripravi in razdeli majhne listke za beleženje. Udeležencem naj razloži, da bodo med srečanjem odkrivali, kaj lahko izvedo drug o drugem. Vsakemu članu skupine podajte listke za beleženje in jih pozovite, naj na kartico napišejo tri trditve o sebi – dve resnični in eno napačno. Spodbujajte jih k ustvarjalnosti in k temu, da skušajo čim bolj zмести druge udeležence. Trditve naj za lažjo prepoznavo oštevilčijo. Ko napišejo svoje trditve, jim naročite, naj se sprehajajo po prostoru in se pogovarjajo z določenim številom ljudi (število določi moderator). Ob vsakem pogovoru naj udeleženec na hrbtno stran svoje kartice zapiše ime sogovornika in številko tiste trditve, za katero meni, da je napačna. Med tem delom dejavnosti udeleženci ne smejo razkriti, katera od njihovih trditev je dejansko napačna. Ko se vsi pomešajo in poteče dodeljeni čas, naj moderator ponovno zbere celotno skupino in vsaka oseba naj pove svoje ime ter prebere svoje tri izjave. Tisti, ki so srečali člana skupine, lahko povedo, kaj so ugotovili kot laž, oseba s pripadajočimi trditvami pa lahko napačno trditev pozneje še sama razkrije. Poskrbite tudi, da bodo vsi udeleženci imeli priložnost deliti svoje izkušnje, preden nadaljujete s poročanjem ali preходом na naslednjo dejavnost (Pack, 2015).

Skupne točke

Ta uvodna aktivnost spodbuja udeležence k odkrivanju medsebojnih podobnosti in krepí občutek skupnosti. Udeležence razdelimo v skupine enake velikosti, pri čemer lahko skupine štejejo od dva do deset ljudi, odvisno od skupnega števila prisotnih. Naloga vsake skupine je, da identificira pet stvari, skupnih vsem članom, pri čemer naj se izognejo očitnim odgovorom, kot sta »vsi smo ljudje« ali »vsi smo na tem dogodku«. Ko skupine končajo, svoje ugotovitve predstavijo celotni skupini. Moderator nato usmeri razpravo na ugotovljene podobnosti in poudari, kako lahko skupne točke povežejo ljudi, tudi če se pred tem niso poznali. Aktivnost ne zahteva posebnih pripomočkov ter je odlična za spodbujanje timskega duha in ustvarjanje sproščenega vzdušja (Stein in Nash, 2020).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima pomembno vlogo pri izvajanju ledolomilcev, saj so te aktivnosti ključne za vzpostavljanje povezave med udeleženci, spodbujanje komunikacije, zmanjševanje napetosti in ustvarjanje pozitivnega vzdušja v skupini. Ena izmed osnovnih nalog psihologa je, da ledolomilce prilagodi potrebam skupine. Pri tem upošteva različne dejavnike, kot so starost, interesi, kulturne posebnosti in cilji srečanja. Prav tako se zaveda posebnih potreb posameznikov, na primer tesnobe ali introvertnosti, kar omogoča ustvarjanje občutka psihološke varnosti, da se udeleženci počutijo sproščene in svobodno sodelujejo. Psiholog poskrbi, da so izbrane aktivnosti spoštljive, nežaljive in ne povzročajo nelagodja.

Hkrati ima psiholog jasno zastavljene cilje skupine, saj ledolomilci niso zgolj zabavna popestritev, temveč imajo pomembne psihološke in socialne namene, kot so krepitev zaupanja, zmanjšanje strahu pred neznanim in spodbujanje občutka pripadnosti. Te aktivnosti lahko poveže s širšimi cilji srečanja, delavnice ali izobraževanja, kar pripomore k celostni in smiselni izkušnji.

Med izvajanjem ledolomilcev psiholog pozorno opazuje reakcije in vedenje udeležencev. To mu omogoča, da bolje razume skupinsko dinamiko in potrebe posameznikov, kar je dragoceno za nadaljnje delo, prilagoditve vsebine ali ustrezne intervencije. Poleg tega lahko v primeru nelagodja ali konflikta hitro ukrepa, da prepreči eskalacijo ter hkrati pomaga udeležencem razumeti in izraziti svoja čustva.

Ledolomilci pod vodstvom psihologa pogosto vključujejo elemente, ki krepijo socialne veščine, kot so komunikacija, empatija in sodelovanje. Te veščine ne ostanejo omejene na aktivnost samo, temveč jih udeleženci lahko prenesejo v svoje vsakdanje življenje. Po zaključku aktivnosti psiholog spodbudi refleksijo, kjer udeleženci razmislijo o svojih izkušnjah in doživljanju, kar pomaga utrditi učinke ledolomilcev.

S svojim strokovnim znanjem psiholog zagotovi, da so ledolomilci več kot le zabavna popestritev – postanejo učinkovito orodje za grajenje zaupanja, spodbujanje povezanosti in razvoj pozitivne skupinske dinamike. Na ta način ima ključno vlogo pri ustvarjanju okolja, ki podpira odprto in učinkovito sodelovanje.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri izvajanju ledolomilcev je ključno, da se izvajalci zavedajo določenih previdnostnih ukrepov in omejitev, saj lahko ti dejavniki vplivajo na uspešnost metode. Eden od izzivov, na katerega moramo biti pozorni, je razumevanje dinamike skupine. Udeleženci so namreč lahko zelo različni – nekateri so bolj introvertirani ter potrebujejo več časa za prilagoditev in sodelovanje v skupinskih aktivnostih. To pomeni, da je izvajalec dolžan spremljati njihove odzive in po potrebi prilagoditi naloge, da ne bi povzročil nelagodja ali prevelikega pritiska na posameznike. Ta izziv postane še pomembnejši, če so naloge zasnovane tako, da zahtevajo hitro ali intenzivno sodelovanje, kar lahko povzroči, da se udeleženci počutijo izključene ali neprijetno.

Poleg tega je zelo pomembno, da izvajalec spoštuje osebne meje udeležencev. Nekaterim ljudem morda ni prijetno, če morajo deliti preveč osebne podatke ali sodelovati v nalogah, ki vključujejo fizični stik. To je še en izziv, saj prekomerna osredotočenost na osebna vprašanja ali telesne naloge lahko zmanjša udobje udeležencev, kar lahko privede do odpora do aktivnosti. V tem kontekstu je pomembno, da izvajalec zagotovi varno in spoštljivo okolje, kjer so osebne meje jasno upoštevane.

Drugi pomemben izziv je prilagodljivost nalog in metod. Vsak udeleženec prinaša svoje edinstvene izkušnje, ozadje in slog komunikacije, zato je pomembno, da izvajalec prilagodi aktivnosti, če se pojavijo težave. Na primer, kulturne razlike, različni komunikacijski slogi ali stopnje udobja pri sodelovanju v določenih nalogah lahko vplivajo na to, kako dobro bodo posamezniki sodelovali v aktivnosti. Prav tako moramo biti pozorni na morebitne fizične omejitve udeležencev, saj naloge, ki vključujejo fizične premike, morda niso primerne za vse, zlasti če so v skupini ljudje s posebnimi potrebami.

Zagotavljanje fizične varnosti je še en pomemben izziv, še posebej pri nalogah, ki vključujejo večje premike ali telesno sodelovanje. Pomankanje varnosti lahko povzroči poškodbe ali nelagodje, kar lahko negativno vpliva na izkušnjo udeležencev in na celotno dinamiko skupine. Zaradi tega je nujno, da izvajalci predhodno pripravijo prostor, predvidijo morebitna tveganja in zagotovijo, da so naloge primerne za vse udeležence.

Čeprav so ledolomilci izjemno učinkoviti pri spodbujanju socialne interakcije in oblikovanju sproščenega vzdušja v skupinah, je treba te izzive skrbno upoštevati. Le s premišljeno pripravo, spoštovanjem mej in prilagodljivostjo nalog bomo lahko zagotovili, da bodo aktivnosti koristne, varne in prijetne za vse udeležence.

LITERATURA

- Bailey, D. F. in Bardbury-Bailey, M. E. (2007). Promoting achievement for African American males through group work. *The Journal for Specialist in Group Work*, 32(1), 83–96.
- Chulp, D. T. in Collins, T. E. (2010). Breaking the ice: Using ice-breakers and re-energizes with adult learners. *Adult Learning*, 21(3-4), 34–39.
- Collins, S. (2010). Icebreakers. *Training Journal*, 73.
- Conrad, R. M. in Donaldson, J. A. (2011). *Engaging the online learner: Activities and resources for creative instruction*. Jossey-Bass.
- Dixon, J. S., Crooks, H. in Henry, K. (2006). Breaking the ice: Supporting collaboration and the development of community online. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 32(2).
- Dörnyei, Z. in Malderez, A. (1997). Group dynamics and foreign language teaching. *System*, 25(1), 65–81.
- Kilanowski, J. F. (2012). Breaking the ice: a pre-intervention strategy to engage research participants. *Journal of pediatric health care: Official publication of National Association of Pediatric Nurse Associates & Practitioners*, 26(3), 209–212.
- Kitchen, M. (2012). Facilitating small groups: how to encourage student learning. *The Clinical Teacher*, 9, 3–8.
- Pack, J. A. (2015). A collection of Icebreakers and connection activities. *Asheboro High School*.
- Slovenska filantropija. (2011). *Priročnik Sadeži družbe*. https://www.prostovoljstvo.org/media/images/vsebina/publikacije/Prirocnik_sadezi_druzbe.pdf
- Smither, R., Houston, J. in McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments* (druga izdaja). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Stein, M. in Nash, T. (2020). *Icebreakers for adults: AEC693/WC356*, 5/2020. EDIS, 2020(3).
- Yeganehpour, P. (2016). The effect of using different kinds of ice-breakers on upper-intermediate language. *Inesjournal*, 3(6), 217–238.

ICEBREAKERS

The term “icebreaker” originally referred to the ships that broke ice to aid navigation, and was later used to refer to activities that reduce social tension and encourage interaction. Initially used in schools to help shy students engage, icebreakers have spread to business settings, promoting open communication and overcoming hierarchies. Research shows icebreakers improve group cohesion, communication, and creativity, especially in educational and professional environments. They are beneficial for all age groups and help the participants relax, build relationships, and collaborate. Effective icebreakers should be simple, safe, and inclusive, ensuring everyone feels comfortable. As such, attention to personal boundaries and group dynamics is crucial for their success.

Eva Boštjančič

MEMI

»Včasih psihologi iščemo pristope, ki so drugačni, manj konvencionalni (kot so uporaba psiholoških vprašalnikov in testov ali intervjuji), a hkrati učinkoviti. Zato se mi zdi metoda uporabe memov zanimiva, saj lahko poleg omenjenega predstavlja tudi element presenečenja. Je pristop, ki od sodelujočih ne zahteva veliko niti časa niti znanja, a z njegovo pomočjo lahko dobimo mnogo. Psiholog dobi informacijo o nekaterih težje ubesedenih prepričanjih, zaposleni pa globlji vpogled v obravnavano situacijo. Lahko pa je zgolj simpatično izhodišče za komentiranje, razpravljanje, kot tudi iskanje boljših rešitev.«

Poglavje obravnava uporabo memov kot projekcijske tehnike v delovnem okolju in raziskuje njihovo uporabnost pri komunikaciji v organizacijske namene ter pri analizi klime in kulture. Memi omogočajo sproščeno, neformalno izražanje zaposlenih, kar odpira globlji vpogled v njihove misli, občutke in odnose znotraj delovne organizacije. Metoda je še posebej primerna za raziskovanje stališč zaposlenih do vodstva, prepoznavanje skritih konfliktov ter izboljšanje komunikacije in sodelovanja. Organizacijski psihologi imajo ključno vlogo pri uvajanju in izvajanju metode, saj zagotavljajo pravilno analizo zbranih podatkov ter usmerjajo proces v ukrepe za izboljšanje organizacijske kulture.

Poglavje vključuje tudi konkretne primere uporabe metode, opis postopka ter analizo njenih prednosti in omejitev. Izpostavlja pomen ustrezne priprave in strokovnega znanja za uspešno izvedbo, saj lahko nepravilna uporaba vodi do napačnih interpretacij ali neučinkovitih rezultatov. Metoda ima velik potencial, vendar ni primerna za vsa okolja, kar zahteva prilagojeno uporabo glede na specifične značilnosti poklicev in delovnega okolja.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Memi kot sodobni kulturni fenomen 21. stoletja imajo svoje korenine v teoriji evolucijske biologije, kjer jih je Richard Dawkins prvič opredelil v svojem delu *Sebični gen* (Dawkins, 2006), ki pravi, da se memi na podoben način kot geni prenašajo med ljudmi. Meme je opredelil kot »kulturni gen«, ki se replicira in širi med ljudmi s posnemanjem in prenašanjem informacij, idej ali vedênj (Dawkins, 2006).

Beseda *meme* izvira iz besede »*mimema*« (grško: μίμημα), kar pomeni »nekaj, kar se posnema« ali oponaša, kot npr. geni v genetiki. V slovenščino besedo *meme* navadno prevajamo kot mem, brez prilagoditve, saj gre za novejši izraz, ki se je uveljavil v mednarodnem jeziku svetovnega spleta in kulture. Beseda se pogosto uporablja v izvirni obliki, saj ni enoznačnega slovenskega izraza, ki bi zajel poln pomen. *Mem* poznamo danes predvsem v pomenu »sporočilo, ideja, zlasti v obliki slike z napisom oz. posnetka, ki se prenaša v elektronski komunikaciji« (Michelizza, 2019). Če bi želeli izraz pojasniti na bolj opisen način, bi ga lahko prevedli kot spletni motiv, spletna šala ali humorni vizualni motiv, vendar se izraz mem v praksi že uporablja kot standardni termin.

Danes največ memov opazimo na spletu, kjer se pojavljajo kot šala, ki s številom delitev pridobiva na pomenu in moči (Marwick, 2013). S psihološkega vidika so memi zanimivi kot oblika kulturnega prenosa, ki deluje podobno kot učenje in socializacija. Ljudje so namreč zmožni prek socialnih interakcij prenašati znanje, vrednote in prepričanja – pri čemer so memi eden izmed najbolj modernih in učinkovitih načinov. V organizacijskem kontekstu lahko mem razumemo kot ideje, vrednote, norme ali vzorce vedênja, ki se hitro širijo in imajo vpliv na organizacijsko kulturo ter vedênje posameznikov znotraj organizacije. Memi lahko zajemajo vse od slogana podjetja, določenih fraz, ki se pogosto uporabljajo, do načinov ravnanja s strankami ali komuniciranja med zaposlenimi.

V sodobnem digitalnem svetu so spletni memi postali temeljni element participativne kulture, kjer uporabniki ne le pasivno sprejemajo informacije, temveč aktivno sodelujejo pri njihovem ustvarjanju in širitvi (Shifman, 2014). Psihološki vidik tega razvoja temelji na konceptu kolektivne identitete in pripadnosti skupini, saj memi omogočajo

uporabnikom, da izražajo svoja stališča, identiteto ter vrednote na način, ki ga njihovi vrstniki prepoznajo, delijo (Gal idr., 2016) in razumejo.

S stališča kognitivne psihologije memi delujejo kot orodje za kategorizacijo in interpretacijo sveta. Ljudje so naravno nagnjeni k ustvarjanju shem in mentalnih modelov za lažje razumevanje kompleksnih informacij. Memi omogočajo hitro poenostavitev kompleksnih tem, bodisi političnih, družbenih ali kulturnih, s kombinacijo slike in kratkega besedila (Dancygier in Vandelanotte, 2017). Ta enostavna struktura omogoča hitro kognitivno procesiranje in emocionalni odziv, saj slike in humor aktivirajo različne predele možganov, odgovorne za prepoznavanje obrazov, humorja in jezika.

Shifman (2014) je opredelil tri ključne značilnosti memov, ki določajo, kako se memi širijo ter vplivajo in se odzivajo na kulturno okolje tako v delovni organizaciji kot širše:

- oblika (značilna pojavnost; npr. v obliki kratkih video izjav »zaposlenih«),
- vsebina (namen, ideja, problem; npr. opozarjanje na problem starizma v delovni organizaciji) in
- stališča (komentar, pomen, ton, žanr; npr. razlika v odnosu do odklopa od dela med zaposlenimi generacije X in Z).

Memi so se razvili iz enostavnih besednih kombinacij v kompleksne multimodalne konstrukte, kjer sta slika in besedilo medsebojno prepletena, da ustvarita specifične pomene in izzoveta določene reakcije (Dancygier in Vandelanotte, 2017). Danes obstajajo v različnih oblikah, ki jih lahko razdelimo glede na obliko in vsebino. Različne oblike memov omogočajo prilagajanje vsebin različnim ciljnim skupinam, odvisno od želenega učinka in konteksta, ter ustvarjanje angažiranosti pri občinstvu.

Glede na obliko prikaza poznamo več vrst memov:

- Slikovni memi so najbolj osnovna oblika memov, kjer se slika pogosto kombinira s kratkim besedilom na vrhu in/ali spodnjem delu slike (slika 1).

When you
applied for the job



When you hear back
from the recruiter



Slika 1. Slikovni mem, ki komentira aktualno politično situacijo

- GIF-memi so kratki animirani posnetki, ki se ponavljajo in prikazujejo določeno reakcijo ali dogodek. So priljubljeni, ker so dinamični in vizualno privlačni.
- Video memi so kratki izseki iz filmov, serij ali viralnih posnetkov, ki jih pogosto spremljajo dodatni napisi. Zaradi zvoka in gibanja lahko prenašajo več informacij in čustev.
- Tekstovni memi uporabljajo zgolj besedilo za ustvarjanje humorja ali prikaz določenih misli. Običajno temeljijo na ironičnih in duhovitih komentarjih, ki so zaradi enostavnosti hitro razumljivi (slika 2).
- Ilustrirani ali stripovski memi vsebujejo ilustracije ali stripe, ki s pomočjo humorja in prikaza situacij nasmejejo. Pogosto predstavljajo avtorski prikaz dogodkov ali občutkov.
- Memi, ustvarjeni po predlogah temeljijo na že obstoječih, javno dostopnih in pogosto uporabljenih predlogah. Uporabniki vzamejo priljubljene predloge memov in jih prilagodijo različnim situacijam.

Glede na vsebino ločimo:

- Reakcijske meme, ki se uporabljajo za izražanje reakcij na določene dogodke ali izjave, pogosto s humornim ali sarkastičnim tonom.

- Relacijske meme, ki prikazujejo vsakdanje situacije, v katerih se lahko prepozna široko občinstvo. Pogosto se nanašajo na izkušnje iz šolskega, delovnega ali družinskega okolja.
- Kontekstualne ali tematske meme, ki so povezani s specifičnimi dogodki, kot so politične ali športne situacije, in po navadi odražajo obstoječe stanje v družbi.
- Meme s črnim humorjem, ki vključujejo ironične in satirične vsebine, ki obravnavajo težje tematike, kot so družbene ali psihološke težave. Zaradi svoje narave so lahko sporni, a pogosto najdejo odmev pri določenih skupinah.
- Izobraževalne ali informativne meme, ki so oblikovani z namenom, da izobražujejo ali osveščajo o določenih tematikah, kot so matematika, kemija, zgodovina ali ekologija. Pogosto imajo humoren pristop, ki olajša razumevanje ali pomnjenje kompleksnih tem.
- Nostalgicne meme, ki poudarjajo spomine iz preteklosti, npr. otroštva ali mlajših let občinstva, in pogosto temeljijo na popkulturnih referencah, kot so stari filmi, igre ali tehnologija (slika 3).



Slika 2. Tekstovni mem



Slika 3. Nostalgčni mem, ki obuja spomine na preteklost

- Absurdne ali surrealistične meme, ki težijo k neobičajnemu in ne-logičnemu humorju, pogosto brez jasne poante, zaradi česar so posebni in atraktivni predvsem za specifične skupine.
- Samoreferenčne meme ali metameme, ki humorно opisujejo samo kulturo memov. Lahko vključujejo interne šale ali spremembe obstoječih predlog za meme.

Psihološki procesi nastanka memov

Memi izhajajo iz osnovnih psiholoških procesov, kot so posnemanje, socialno učenje in modeliranje vedenja. Ti procesi so ključni za razumevanje, zakaj in kako se memi širijo. V skladu s teorijo socialnega učenja (Bandura, 1977) ljudje posnemajo vedenje drugih, predvsem tistih, ki jih vidijo kot uspešne ali priljubljene. Spletni memi delujejo kot digitalni odraz teh procesov – uporabniki memov vidijo in posnemajo tiste, ki so priljubljeni, kar vodi do njihove hitre širitve na spletnih platformah.

S psihološke perspektive je mem lahko viden kot orodje kognitivne ekonomije – ker gre za kratko in enostavno obliko komunikacije, omogoča hitro obdelavo informacij. Meme pogosto zaznamujejo humor, ironija in sarkazem, ki so po Freudu (1905) načini za obvladovanje stresa ali tesnobe. Reece (2014, str. 34) pravi, da lahko humor ustvari varno psihološko razdaljo do stresorjev. S tem ko memi uporabljajo humor za posredovanje kompleksnih ali čustveno obremenjujočih sporočil (slika 4), delujejo tudi kot mehanizem za zmanjševanje kognitivne disonance,

kar omogoča lažje sprejemanje težkih ali konfliktnih informacij. S pomočjo memov lahko zaposleni lažje sporočajo ter opisujejo svoja občutja, skrbi in stiske. Mem lahko postane tudi posrednik v dialogu med delodajalcem in zaposlenim, na osnovi katerega se lahko pozneje oblikuje pogovor ali skupinska debata o ozadju izpostavljenega problema.



Slika 4. Mem o zahtevah delovnega mesta (Psihologijadela.com, 2024)

Psihološke funkcije memov

Razvoj memov sovпада s psihološkimi spremembami v načinu, kako ljudje procesirajo informacije, komunicirajo ter oblikujejo in delijo svoja stališča. Memi so več kot le humoristični artefakti; so izraz sodobne digitalne komunikacije, ki vpliva na način, kako ljudje razumejo in interpretirajo svet okoli sebe. S psihološkega vidika so memi tudi močno orodje za izražanje čustev, utrjevanje identitete in vzpostavljanje socialnih vezi. Tako memi izpolnjujejo več ključnih psiholoških funkcij:

- **Komunikacija:** Z memi lahko izrazimo svoja čustva, izkušnje, razmišljanja in ideje (Iloh, 2021), z njihovo pomočjo v neformalnem tonu nagovarjamo širšo množico (Ejaz, 2016; Haynes, 2019) – od komentiranja slabih delovnih razmer do opisovanja npr. dnevnega utripa v času covida-19 (slika 5).



Slika 5. Mem, ki izraža situacijo v času covida-19 v Španiji (Cancelas-Ouviña, 2021)

- Kognitivna ekonomija: Memi omogočajo hitro obdelavo kompleksnih idej s preprostim vizualnim prikazom, kar zmanjša kognitivno obremenitev. V času preobremenjenosti z informacijami delujejo kot orodje za filtriranje in poenostavljanje.
- Regulacija čustev: Humor, vgrajen v meme, je orodje za uravnavanje čustev, lahko namreč blaži negativne občutke in izboljša razpoloženje. Memi omogočajo ljudem, da se na lahkoten način spopadejo s stresom, tesnobo ali socialnimi konflikti.
- Utrjevanje identitete: Memi so tudi način za izražanje in krepitev lastne identitete. Uporabniki se povezujejo z drugimi na podlagi deljenih prepričanj, vrednot in humorja, kar vodi do občutka pripadnosti in skupnosti (Francisco-Yus, 2018).
- Socialna povezljivost in pripadnost: Memi krepijo občutek povezanosti med ljudmi, saj so zasnovani tako, da jih uporabniki delijo z drugimi, kar vodi k oblikovanju kolektivne identitete (Gal idr., 2016). Ko posamezniki delijo meme, sodelujejo v oblikovanju digitalne skupnosti.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Raziskave so pokazale, da imajo memi pomembno vlogo v komunikaciji, gradnji identitete, izražanju kolektivne zavesti ter celo v izobraževanju in trženju. Vse več znanstvenih študij se ukvarja z uporabo memov kot projekcijske tehnike, kot orodja za analizo organizacijske kulture in klime ter kot sredstva za krepitev socialnih vezi in pripadnosti. Gre za fenomen, ki ga lahko analiziramo npr. z vizualnega, sociološkega, psihološkega, antropološkega, komunikološkega, lingvističnega, kulturološkega in humornega gledišča. Analiziramo lahko obliko in vsebino, uporabljamo lahko kvalitativne ali kvantitativne pristope, naredimo eksperiment ali posamične študije primerov. V nadaljevanju povzemamo ključne ugotovitve znanstvenih raziskav o uporabi memov v organizacijskem okolju.

Memi se uporabljajo kot **orodje za projekcijske tehnike**, pri katerih posamezniki z interpretacijo humornih ali ironičnih vsebin izražajo svoja čustva, misli, prepričanja. Ta metoda omogoča raziskovalcem vpogled v implicitna prepričanja in občutke, ki jih posamezniki morda ne bi neposredno izrazili v bolj formalnih oblikah komunikacije. Memi pomagajo raziskovalcem vzpostaviti bolj intimno in dostopno povezavo z udeleženci, kar poveča njihovo zavzetost in omogoča pristnejšo interpretacijo podatkov (Iloh, 2021), hkrati pa obravnavana metoda vključuje humor in ustvarjalnost, kar lahko zmanjšuje napetosti v raziskovalnem procesu ter omogoča bolj sproščene, a poglobljene odzive udeležencev (Iloh, 2021).

Raziskave kažejo, da je uporaba memov v organizacijskem okolju učinkovita za **prepoznavanje organizacijske klime**, saj zaposleni z deljenjem in ustvarjanjem memov izražajo svoja stališča do vodstva, politik podjetja ter medosebnih odnosov (Csordás idr., 2017). Tako memi niso le sredstvo za humor, ampak pomemben dejavnik za razumevanje organizacijskih procesov in odnosov. Organizacijska klima in kultura sta tesno povezani s kolektivno identiteto in vrednotami zaposlenih, pri čemer memi delujejo kot platforma za izražanje teh vrednot. Memi so kulturno bogate enote, ki izražajo kolektivna občutja in simbolna sporočila, kar omogoča globlji vpogled v specifične skupnosti in družbene kontekste (Iloh, 2021).

Študije kažejo, da so memi močno povezani z izražanjem notranjih občutkov zaposlenih, kot so **zadovoljstvo, frustracija ali občutek pripadnosti** (Gal idr., 2016). Memi lahko razkrijejo tudi **skrite konflikte** ali neskladja med zaposlenimi in vodstvom, kar organizacijam omogoča, da se učinkoviteje spopadajo s težavami v delovnem okolju. Memi so povezani s **sociokulturnimi dejavniki** znotraj organizacije, kot so **medosebni odnosi, vrednote in komunikacija**. Zlasti v okoljih, kjer je formalna komunikacija omejena, lahko memi omogočijo bolj odprto ter kreativno izražanje stališč in mnenj zaposlenih.

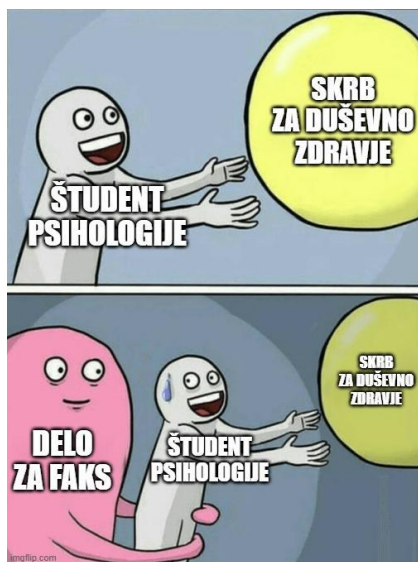
Memi imajo velik potencial uporabe tudi **pri izobraževanju**. Raziskave kažejo, da so močno povezani s povečanjem zavzetosti študentov in izboljšanjem učenja (Singh idr., 2020). Raziskava, izvedena v kontekstu izobraževanja (Reddy idr., 2020), je pokazala, da so učenci, ki so bili izpostavljeni uporabi memov, pri učenju pokazali večje zanimanje in motivacijo za sodelovanje. Memi delujejo kot **kognitivna in čustvena spodbuda**, saj z uporabo humorja in vizualnih vsebin izboljšajo proces pomnjenja ter razumevanja kompleksnih tem.

Psihološko gledano memi spodbujajo proces **asociativnega učenja**, kjer kombinacija slike in besedila omogoča, da učenci hitreje povezujejo nova znanja s preteklimi izkušnjami (slika 6). Raziskave potrjujejo, da so memi koristni za vključevanje vizualno-kreativnih slogov učenja in za zmanjšanje stresa pri učenju, saj humor spodbuja pozitivno čustveno stanje, ki olajša učenje (Csordás idr., 2017).



Slika 6. Mem kot pomoč pri asociativnem učenju

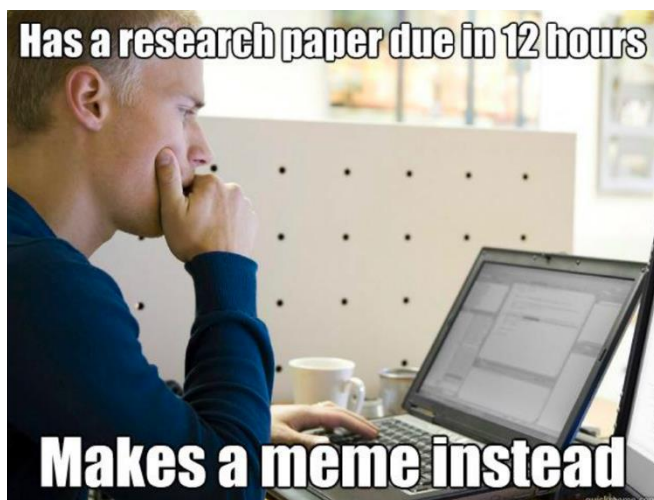
Memi pa dijakom in študentom omogočajo tudi **sporočanje in izražanje opazanj, stališč, prepričanj, čustev**. Uporabljajo jih lahko interno (v svojih zaprtih skupinah) ali eksterno (na družbenih omrežjih). Z njihovo pomočjo analizirajo svoje doživljanje učnega procesa (slika 7), odnose z izobraževalci, karierno perspektivo ipd.



Slika 7. Mem o doživljanju študijskega procesa

Memi so močno povezani tudi z **oblikovanjem in izražanjem socialne identitete**. Uporaba memov posameznikom omogoča, da se povežejo z drugimi ljudmi, ki delijo podobne vrednote, prepričanja ali občutke (slika 8). Raziskave so pokazale, da so memi pogosto orodje za krepitev **kolektivne identitete** in za ustvarjanje občutka pripadnosti določenim socialnim skupinam (Francisco-Yus, 2018).

V participativni kulturi, kjer imajo uporabniki spletnih platform možnost sodelovati pri ustvarjanju in širitvi vsebin, memi postanejo pomembno sredstvo za **izražanje pripadnosti določenim družbenim skupinam ali gibanjem** (Gal idr., 2016). Ta povezava med memi in socialno identiteto je še posebej pomembna v delovnih okoljih, kjer memi pomagajo krepiti občutek skupnosti in pripadnosti med zaposlenimi.



Slika 8. Mem raziskovalca, s katerim komunicira pripadnost skupini (Börzsei, 2013)

Memi in psihološko blagostanje

Raziskave so pokazale, da lahko memi vplivajo na psihološko blagostanje posameznikov. Humor, vgrajen v večino memov, lahko deluje kot mehanizem za spoprijemanje s stresom in tesnobo, kar lahko izboljša čustveno počutje (Zubernis, 2024). Študije na področju psihologije humorja so pokazale, da lahko uporaba humornih vsebin, kot so memi, pomaga zmanjševati negativna čustva in spodbuja pozitivno razpoloženje (Humor research, 2024). Poleg tega so memi, ki so povezani z izražanjem kolektivnih čustev, lahko sredstvo za soočanje z družbenimi in osebnimi stiskami (Europe PMC, 2021).

Tako lahko meme uporabimo v začetnih fazah spoznavanja in druženja kot metodo ledolomilca (slika 9). Lahko uporabimo že izdelan mem, ki pomaga sprostiti vzdušje ali odpreti debato, lahko pa uporabimo postopek oblikovanja novih memov, s pomočjo katerega udeleženci sporočajo, kaj o določeni temi že vedo oziroma kakšen je njihov odnos do obravnavane teme. Mem lahko pomaga prebiti led med kadrovikom in kandidatom, med raziskovalcem in udeležencem, med tečajnikom in izobraževalcem. Ob delitvi memov prihaja tudi do smeha, sprostitve, kar omogoča izgubo strahu pred neznano oz. novo situacijo.

Which Rihanna are you today?



Slika 9. Mem o razpoloženju udeležencev: »Kako si?« (Mayvonn, 2019)



**Svetli,
zračni
prostori**

**Kletni
bunker**

Slika 10. Mem o študijskih razmerah

Uporaba memov lahko v skupini pomaga oblikovati občutek domačnosti (Iloh, 2021), z njihovo pomočjo bolje spoznamo poglede in vrednote udeležencev. Memi so lahko izhodišče za pogovor ali izražanje opažanj in občutij (slika 10 – kako študent psihologije opisuje študijske

razmere). S pomočjo memov lahko počasi in posredno odpiramo teme, o katerih je težje spregovoriti (npr. strah pred odhodom na delo v tujino, občutki nemoči ob skrbi za majhne otroke, priprava na samostojno življenje po koncu študija).

Memi in znamka delodajalca

Številne raziskave se zdaj ukvarjajo tudi s področjem **trženja z memi**, kjer delovne organizacije uporabljajo viralne meme za povečanje prepoznavnosti blagovnih znamk in vključevanja potrošnikov. Memi se zaradi svoje preprostosti in hitrega širjenja izkazujejo kot učinkovito orodje za trženje, saj podjetjem omogočajo, da se na inovativen način povežejo s svojimi ciljnimi skupinami (Malodia idr., 2022). Memi so povezani z višjo stopnjo zavzetosti in povratnih interakcij v primerjavi s tradicionalnimi oblikami oglaševanja, kar kaže na njihov pomemben vpliv na vedenje potrošnikov.

Ta spoznanja pa lahko prenesemo tudi na oblikovanje znamke delodajalca – na ugled in percepcijo delovne organizacije kot delodajalca med obstoječimi in potencialnimi zaposlenimi. Znamčenje delodajalca predstavlja, kako delovna organizacija komunicira svojo kulturo, vrednote, delovne razmere in priložnosti za karierni razvoj. Močna znamka delodajalca pomaga privabiti in zadržati vrhunske talente ter povečuje zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih (Competo, 2023). Z uporabo memov lahko delovna organizacija pokaže svojo odprtost za humor in pristno komunikacijo, kar pogosto pritegne mlajše, digitalno aktivne talente, ki cenijo avtentičnost. Memi omogočajo tudi subtilno prikazovanje organizacijske kulture, vrednot in splošnega delovnega okolja, kar ciljni skupini pomaga pridobiti boljšo predstavo o delovni organizaciji kot potencialnem delodajalcu. Na ta način lahko memi postanejo pomemben del znamke delodajalca, saj so učinkovito orodje za inovativen in pristen način komuniciranja, ki vključuje in nagovarja zaposlene ter povečuje njihovo povezanost z organizacijo.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Uporaba memov kot projekcijske tehnike v delovnem okolju temelji na izkoriščanju moči humorja, vizualnih dražljajev in preprostega sporočanja, ki zaposlenim omogoča, da na neformalen način izrazijo svoje občutke, misli in mnenja o delovnem okolju, sodelavcih ali vodstvu. Metoda memov se lahko uporablja v različnih kontekstih, pri čemer je njen namen pridobiti vpogled v počutje zaposlenih in njihovo mnenje o organizacijski kulturi ter prepoznati morebitne težave v medosebnih odnosih ali vodenju. Področja uporabe metode so:

- **Analiza organizacijske klime in kulture:** Uporaba memov za raziskovanje, kako zaposleni dojemajo splošno vzdušje v delovni organizaciji (slika 11).
- **Razumevanje odnosov z vodstvom:** Zaposleni lahko skozi meme izrazijo subtilne poglede na vodstvene prakse. Vodje pa lahko z uporabo memov naslovijo ključne probleme v delovnem okolju in s tem odprejo debate, kako jih reševati.
- **Razvoj zaposlenih:** Meme lahko uporabimo za projekcijsko tehniko, kjer zaposleni izražajo svoje želje, frustracije, potrebe glede svojega osebnega razvoja. Z metodo lahko razvijamo tudi kritično mišljenje (Wells, 2018).
- **Zdravje na delovnem mestu:** Meme lahko uporabimo kot sredstvo za prepoznavanje stresa in nezadovoljstva med zaposlenimi ali pa kot prijazne opomnike, namenjene skrbi za dobro počutje na delovnem mestu.
- **Oblikovanje znamke delodajalca:** Meme uporabimo za krepitev znamke delodajalca, ko z njihovo pomočjo komuniciramo o nevidnih, prikritih delih organizacijske kulture, vrednot, prepričanj, ritualov, ki potekajo v določeni delovni organizaciji.

I said I'm able to work under pressure,
not die for your company



Slika 11. Mem, ki opisuje organizacijsko klimo izbrane delovne organizacije

KOMU JE METODA NAMENJENA?

Metoda je primerna za različne ciljne skupine znotraj delovnega okolja:

- zaposleni v delovnih organizacijah: zlasti v večjih organizacijah, kjer so odnosi lahko bolj kompleksni in so formalni načini izražanja pogosto omejeni;
- vodstvene ekipe: pomaga pri analizi, kako zaposleni dojemajo odločitve in delovanje vodstva;
- oddelki za kadre in psihologi: kadrovski strokovnjaki lahko metodo uporabijo pri diagnozi organizacijske kulture in klime;
- mladoletne osebe ali mlajši zaposleni: generacije, ki so vajene uporabe memov v svojem vsakdanjem življenju, bodo metodo zaznale kot bolj naravno, sproščujočo, povezovalno;
- metoda je posebej uporabna v situacijah, kjer standardni vprašalniki ali intervjuji ne prinesejo zadostnega vpogleda v resnična čustva zaposlenih, ali v okoljih, kjer je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom omejena (npr. delo na daljavo).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Izvedba metode je relativno enostavna in ena od možnosti je, da jo izvedemo v štirih glavnih korakih.

1. Uvod in priprava okolja

- Cilj: Predstaviti metodo zaposlenim na neformalen in sproščen način. Na uvodnem sestanku razložite, kaj so memi ter kako bodo

uporabljeni kot sredstvo za izražanje občutkov in misli o delovnem okolju.

- Orodje: Zaposlenim zagotovite dostop do različnih orodij za ustvarjanje memov (npr. generatorji memov, kot so Canva, Meme Generator ali pa preprosto programi, ki omogočajo obdelavo slik).
- Navodila: Zaposlene pozovite, naj ustvarijo mem, ki opisuje njihove izkušnje v delovni organizaciji, njihovo počutje glede določenih situacij, odnosov ali procesov. Spodbudite jih, naj bodo čim bolj iskreni in kreativni, pri čemer humor ni le dovoljen, ampak tudi zaželen.

2. Zbiranje memov

- Časovna omejitev: Določite rok za ustvarjanje in oddajo memov (npr. en teden).
- Zaupnost: Zagotovite, da je proces anonimen, če želite pridobiti čim bolj iskrene odgovore.
- Zbiranje podatkov: Zbrane meme lahko zaposleni naložijo na določeno platformo (npr. Google Drive ali interno komunikacijsko platformo), pri čemer so njihova imena skrita.

3. Analiza memov

- Kadrovski strokovnjaki in psihologi: Preglejte meme ter analizirajte pogoste teme, čustvene odzive in subtilne vzorce, ki odražajo organizacijsko klimo. Poiščite humor, kritike, pohvale ali napetosti, ki jih lahko zaposleni izražajo na posreden način.
- Skupinske analize: Vključita se lahko tudi kvantitativna ali kvalitativna analiza, odvisno od števila prejetih memov. Kategorizirajte meme po različnih temah (odnosi, vodstvo, delovno okolje, zadovoljstvo).

4. Povratne informacije in ukrepanje

- Predstavitev ugotovitev: Na podlagi analize pripravite poročilo in ključne ugotovitve predstavite vodstvu. Če je mogoče, uporabite določene primere memov (z dovoljenjem zaposlenih), da prikažete splošno vzdušje. Analizo lahko predstavite tudi sodelujočim. Ob tem jim daste priložnost, da oblikovane meme komentirajo, opišejo, analizirajo.
- Akcijski načrt: Na podlagi zbranih informacij ustvarite načrt za izboljšanje problematičnih področij. Če memi kažejo na stres ali nezadovoljstvo, predlagajte ukrepe za izboljšanje.

PRIMER UPORABE METODE

V srednje velikem podjetju, kjer se je vodstvo pred kratkim zamenjalo, je kadrovski strokovnjak opazil povečano napetost med zaposlenimi. Z namenom razjasnitve vzrokov za to napetost in preverjanja zadovoljstva zaposlenih s spremembami, ki jih je novo vodstvo uvedlo, se je kadrovski oddelek odločil za izvedbo poglobljene analize organizacijske klime. Ta analiza jim bo omogočila podrobnejši vpogled v obstoječe stanje podjetja, zaznavanje sprememb ter ugotavljanje morebitnih razlogov za nezadovoljstvo in stiske zaposlenih. Aktivnosti si bodo sledile na naslednji način:

1. Kadrovski oddelek organizira kratko predstavitev, kjer zaposlenim pojasni, da bodo uporabljali meme kot način za izražanje svojih občutkov o spremembah v podjetju. Na sestanku razložijo, da lahko ustvarijo meme, ki odražajo, kako doživljajo novo vodstvo, spremembe v delovnem procesu in odnose s sodelavci. Poskrbijo, da bodo zaposleni svoje meme odlagali v digitalno mapo, pri čemer bo zagotovljena anonimnost.
2. Zaposleni v roku enega tedna ustvarijo meme, ki opisujejo njihove občutke, in jih anonimno oddajo na spletu.
3. Kadrovska ekipa pregleda zbrane meme in ugotovi, da se jih večina osredotoča na občutek negotovosti glede novega vodstva ter na povečano delovno obremenitev. Številni memi uporabljajo sarkazem za izražanje frustracije nad nerazumevanjem med zaposlenimi in vodstvom.
4. Na podlagi analize kadrovski strokovnjaki oblikujejo predloge za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in novim vodstvom ter za zmanjšanje delovne obremenitve. Pripravi se načrt za redne sestanke, kjer se bodo sproti naslavljale skrbi zaposlenih.

VLOGA PSIHOLOGA

Organizacijski psiholog ima ključno vlogo pri uporabi memov kot orodja za raziskovanje organizacijske klime in kulture. Njegova naloga je predvsem voditi proces implementacije metode, pri čemer poskrbi, da je komunikacija o metodi jasna in dostopna vsem zaposlenim (npr. psiholog

lahko organizira delavnico, kjer zaposlenim pojasni, kako ustvarjati meme in kako bodo rezultati uporabljeni). Prav tako zagotovi, da se ustvarjanje memov izvaja v varnem in sproščenem okolju, kjer zaposleni čutijo, da lahko izrazijo svoja čustva, brez strahu pred posledicami (npr. psiholog mora zagotoviti anonimnost pri oddaji memov na digitalnih platformah).

Poleg tega organizacijski psiholog analizira zbrane meme z vidika psiholoških vzorcev in čustvenih odzivov ter prepozna ključne teme, ki se pojavljajo v izraženih stališčih (npr. stres ali frustracija glede komunikacije z vodstvom). Njegova strokovnost omogoča globlji vpogled v podzavestne konflikte ali skrbi zaposlenih, kar nato prevede v konkretne ukrepe za izboljšanje (npr. če memi izražajo pomanjkanje jasnih navodil pri delu, psiholog predlaga izboljšanje komunikacijskih kanalov v podjetju). Psiholog tudi svetuje vodstvu, kako ustrezno nasloviti zaznane težave ter oblikovati strategije za boljšo komunikacijo in podporo zaposlenim (npr. predlaga redne sestanke z vodstvom, kjer lahko zaposleni izrazijo svoje skrbi).

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Uporaba memov kot projekcijske tehnike ponuja številne prednosti, vendar ima tudi omejitve, ki jih je treba upoštevati za uspešno izvedbo. Ena izmed ključnih prednosti je, da je metoda preprosta in zabavna, kar omogoča sproščeno izražanje misli in čustev tudi v situacijah, kjer bi bili formalni načini preveč togi ali neprimerni. Metoda je uporabna tudi na daljavo, kar je v današnjem času velika prednost. Tako lahko prihranimo čas, omogočamo večjo vključenost zaposlenih, cenejšo izvedbo ali pa pristop uporabimo v času krize, ko druge oblike dela niso mogoče (Archibald idr., 2019). Metoda memov omogoča raziskovalcem in kadrovikom, da dosežejo tudi zaposlene z omejeno dosegljivostjo ali slabšo internetno povezavo, zaposlenim pa omogoča anonimnost in delovanje tudi v primerih, ko jim daljše spletno sodelovanje (npr. dolgi sestanki) predstavlja oviro (Iloh, 2021).

Vendar je pomembno, da metode ne izvaja kdor koli, brez ustreznega znanja, saj zahteva določeno stopnjo pripravljenosti in razumevanja dinamike organizacijskega okolja. Psihologi in kadrovski strokovnjaki so idealni za izvajanje te metode, saj imajo strokovno znanje o psiholoških procesih, kar jim omogoča, da pravilno interpretirajo pridobljene rezultate.

Pred izvedbo metode je nujna priprava, ki vključuje predstavitev zaposlenim, vzpostavitev psihološko varnega okolja ter jasno komunikacijo o namenu metode. Usmerjena naj bo na percepcijo kolektiva in delovnega okolja, in ne na posameznike. Brez ustrezne priprave lahko pride do nesporazumov ali napačne interpretacije, kjer zaposleni metode ne jemljejo resno ali ne izrazijo svojih resničnih občutkov.

Zavedati se je treba, da vsa delovna mesta in vsi poklici niso primerni za sodelovanje. V času pisanja tega poglavja je uporaba memov primernejša za poklice, ki pri svojem delu uporabljajo računalnik, in delovna okolja, v katerih so odnosi bolj sproščeni, neformalni. Prav tako moramo upoštevati kulturne razlike – v nekaterih okoljih humor ni tako cenjen ali razumljen na enak način, kar lahko zmanjša učinkovitost metode.

Če želimo metodo uporabiti v hierarhičnih organizacijah, potem je treba zagotoviti anonimnost (npr. anonimna oddaja v skupno spletno mapo) ter zelo jasno skomunicirati namen, cilj in postopek analize rezultatov. Prav tako lahko pride do napak pri analizi memov, če jo izvaja nekdo brez strokovnega znanja, saj humor in sarkazem lahko zakrijeta globlje psihološke vzorce (npr. predsodke in stereotipe glede dojemanja starizma v delovnem okolju; Lee in Hoh, 2023) (slika 12). Nepoznavanje konteksta ali nezmožnost prepoznavanja subtilnih kulturnih in socialnih odtenkov lahko vodi do napačnih zaključkov, kar bi lahko škodovalo odnosom v organizaciji.



Slika 12. Mem, ki izraža izčrpanost v delovnem okolju

L I T E R A T U R A

- Analysis of the use of memes as an exponent of collective coping during COVID-19. (2021). *Europe PMC*. Pridobljeno 18. 11. 2024 s <https://europepmc.org/article/PMC/PMC8280555>
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. in Lawless, M. (2019). Using Zoom videoconferencing for qualitative data collection: Perceptions and experiences of researchers and participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919874596.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Brown, N. (6. junij 2017). *What is a meme and what does this obsession say about the future of communication?* Skyword. <https://www.skyword.com/contentstandard/meme-obsession-sayfuture-communication/>
- Börzsei, L. K. (2013). Makes a meme instead. *The Selected Works of Linda Börzsei*, 1–28.
- Cancelas-Ouviña, L. P. (2021). Humour in times of COVID-19 in Spain: Viewing coronavirus through memes disseminated via WhatsApp. *Frontiers in Psychology*, 12, 611788.
- Csordás, T., Horváth, D., Mitev, A. in Markos-Kujbus, É. (2017). 4.3 user-generated Internet memes as advertising vehicles: Visual narratives as special consumer information sources and consumer tribe integrators. V G. Seigert, M. B. Von Rimscha in S. Grubenmann (ur.), *Commercial Communication in the Digital Age: Information or Disinformation* (str. 247–265). De Gruyter Saur.
- Competo. (2023). *Znamka delodajalca – kaj je, kaj ni, s čim jo pogosto zamenjujemo?* Pridobljeno 1. 11. 2024 s <https://www.competo.si/blog/znamka-delodajalca-kaj-je-kaj-ni-s-cim-jo-pogosto-zamenjujemo/>
- Dancygier, B. in Vandelanotte, L. (2017). Internet memes as multimodal constructions. *Cognitive Linguistics*, 28(3), 565–598.
- Dawkins, R. (2006). *Sebični gen*. Mladinska knjiga Založba.
- Ejaz, A. (26. 11. 2016). *Are internet memes a new form of literature?* Quillette. <https://quillette.com/2016/11/28/are-internet-memes-a-new-form-of-literature/>
- Mayvenn [@MayvennHair]. (29. 5. 2019). *Which Rihanna mood [Tweet; attached image]*. Twitter. <https://twitter.com/mayvennhair/status/1133809236088098816?s=21>
- Francisco-Yus, C. (2018). Identity-related issues in meme communication. *Internet Pragmatics*, 1(1), 113–133.
- Gal, N., Shifman, L. in Kampf, Z. (2016). “It Gets Better”: Internet memes and the construction of collective identity. *New Media & Society*, 18(8), 1698–1714.
- Haynes, N. (2019). Writing on the walls: Discourses on Bolivian immigrants in Chilean meme humor. *International Journal of Communication*, 13(21), 3122–3142.
- Humor research. (2024). *Wikipedia*. Pridobljeno 18. 11. 2024 s https://en.wikipedia.org/wiki/Humor_research

- Iloh, C. (2021). Do it for the culture: The case for memes in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–10.
- Lee, S. Y. in Hoh, J. W. (2023). A critical examination of ageism in memes and the role of meme factories. *New Media & Society*, 25(12), 3477–3499.
- Marwick, A. (2013). Memes. *Contexts*, 12(4), 12–13.
- Michelizza, M. (14. 11. 2024). Kako se slovensko prevede angleško besedo »meme«?. Jezikovna svetovalnica. <https://svetovalnica.zrc-sazu.si/topic/3478/kako-se-slovensko-prevede-angleško-besedo-meme>
- Psihologijadela.com (2024). Pridobljeno s <https://www.facebook.com/>
- Reddy, R., Singh, R., Kapoor, V. in Churi, P. P. (2020). Joy of learning through internet memes. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 10(5), 116–133.
- Reece, B. (2014). *Putting the Ha! In Aha! Humor as a tool for effective communication* [magistrsko delo, University of Pennsylvania]. Scholarly Commons.
- Shifman, L. (2014). *Memes in Digital Culture*. MIT Press.
- Wells, D. D. (2018). You all made dank memes: Using internet memes to promote critical thinking. *Journal of Political Science Education*, 14(2), 240–248.
- Zubernis, L. (2024). *How memes help us cope*. Psychology Today. Pridobljeno 18. 11. 2024 s <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-science-of-fandom/202403/how-memes-help-us-cope>

M E M E

The chapter discusses the use of memes as a projective technique in the workplace and explores their applicability for organizational communication as well as for analysing organizational climate and culture. Memes enable employees to express themselves in a relaxed, informal manner, providing deeper insight into their thoughts, feelings, and relationships within the organization. This method is particularly useful for examining employees' attitudes toward management, identifying hidden conflicts, and improving communication and collaboration. Organizational psychologists play a key role in introducing and implementing the method, ensuring the proper analysis of collected data and guiding the process toward actions that enhance organizational culture.

The chapter also includes concrete examples of the method's application, a description of the process, and an analysis of its advantages and limitations. It highlights the importance of proper preparation and professional expertise for successful implementation, as incorrect use may lead to misinterpretations or ineffective results. While the method has significant potential, it is not suitable for all environments, requiring an adapted approach based on the specific characteristics of professions and work settings.

Nika Muren

METODA 6-3-5

»Metoda 6-3-5 je uporabna, saj gre za sistematičen in strukturiran postopek hitrega pridobivanja velikega števila idej. Prednost metode je tudi v tem, da je zelo preprosta za uporabo in jo lahko uporabi pravzaprav kdor koli na katerem koli področju, od organizacijskega in šolskega do oblikovnega. Prav tako je uporabna, če v skupini vladajo disfunkcionalni odnosi, do česar lahko pride v organizacijah, kjer organizacijska klima ni najboljša. Metoda pa je tudi zelo prilagodljiva, izvede se namreč lahko v obliki ‚papir-svinčnik‘ ali pa tudi s pomočjo specifične skupinske programske opreme oz. spletnih sodelovalnih orodij.«

Metoda 6-3-5 (angl. *method 6-3-5* oz. *6-3-5 brainwriting*) je skupinska metoda za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Je najbolj znana različica metode zapisovanja misli oz. možganskega zapisovanja (angl. *brainwriting*), ki predstavlja alternativo metodi možganske nevihte (Litcanu idr., 2015; Meško, 2000), v luči katere je pogosto zasenčena in zato manj poznana (VanGundy, 1984). Metoda 6-3-5 spada med intuitivne metode, ki delujejo tako, da spodbujajo posameznikove nezavedne misli, oz. ožje v podvrsto intuitivnih metod – progresivne metode, pri katerih pride do generiranja idej v diskretnih progresivnih korakih z večkratnim ponavljanjem istega niza korakov (Shah idr., 2001) pod stalnim navdihom tujih idej (Schroeer idr., 2010).

Metoda je uporabna za reševanje ne preveč ozkih in zaprtih problemov. Uporablja se za generiranje velikega števila idej v kratkem času in njihovo specifikacijo (Pečjak, 1989). Pri tem gre za tiho pisno generiranje idej (VanGundy, 1984), ki jih člani skupine nato delijo z drugimi člani, da lahko potem slednji iz njih črpajo navdih za nove ideje (Donker, 2008). Temelji torej na gradnji idej na podlagi predhodnih idej (Litcanu idr., 2015).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kmalu za tem, ko je Alex. F. Osborn leta 1953 v delu Domišljija v praksi (angl. *Applied Imagination*) opisal metodo možganske nevihte, je leta 1968 nemški strokovnjak za trženje Bernd Rohrbach v nemški reviji Prodajno poslovanje (nem. *Absatzwirtschaft*) predstavil alternativo tej, in sicer danes najbolj znano različico metode zapisovanja misli, imenovano metoda 6-3-5, ki je odgovorila na njene pomanjkljivosti (Murman, 2017). Avtor je metodo sprva uporabil za reševanje komunalnih in gospodarskih problemov, danes pa je uporabna skoraj na vseh področjih človeškega delovanja (Pečjak, 1989).

Metoda 6-3-5 nosi takšno ime, saj je naloga vsakega izmed šestih udeležencev v skupini, da ustvari in zapiše tri ideje v petih minutah, nato pa moderator poskrbi, da obrazec z idejami podajo svojemu sosеду. V naslednjem krogu je njihova naloga, da preberejo zapisane ideje na prejetem obrazcu in dodajo tri nove, pri čemer pa lahko dopolnijo že obstoječe, jih spremenijo, združijo ali ustvarijo povsem nove (Traut-Mat-tausch idr., 2015). Postopek traja šest krogov, dokler vsak udeleženec ne zapiše treh idej na vsak obrazec, torej skupno 18 idej (Donker, 2008). Posledično se 18 začetnih idej petkrat razvije s petih različnih zornih kotov (Rohrbach, 1969, v Schroeer idr., 2010) in tako skupno nastane kar 108 idej v zgolj 30 minutah (Donker, 2008).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Litcanu in sodelavci (2015) so proučevali učinkovitost metode 6-3-5 v primerjavi z metodo možganske nevihte pri študentih energetike. Študenti so reševali probleme s pomočjo uporabe obeh metod, na koncu pa so morali opredeliti, katera jim je bila ljubša. Pri tem je 67 % študentov izbralo metodo 6-3-5 pred metodo možganske nevihte. Avtorji zato menijo, da bi bila metoda 6-3-5 lahko uporabna v **energetskem sektorju**, kjer bi omogočila hitro razrešitev manjših okvar v sistemih.

Uporabnost metode je bila raziskovana tudi na področju **razvoja izdelkov**. Hsu in sodelavci (2017) so proučevali učinkovitost metode 6-3-5

(podajanje idej v obliki zapisov) in metode sodelovalnega skiciranja (podajanje idej v obliki skic; angl. *C-sketch method*) v primerjavi s kombinirano metodo, ki združuje metodo 6-3-5 in metodo sodelovalnega skiciranja, torej poteka z izmeničnim podajanjem idej v obliki zapisov in skic, na področju **industrijskega oblikovanja**. Ta bi namreč industrijskim oblikovalcem lahko pomagala pri spodbujanju in povezovanju idej z različnih vidikov za razvoj inovativnih izdelkov. Izmenično podajanje pri tem pomeni, da ko član skupine od sosednjega člana prejme idejo v obliki skice, je njegova naloga, da nove ideje razvija ob gledanju skice ter jih zapiše z besedami, in obratno, če prejme zapis, razvije ideje ob branju zapisa ter jih nato skicira. V raziskavi so sodelovali sveži diplomanti industrijskega oblikovanja dveh tajvanskih univerz, ki so delali na dveh projektih, in sicer so iskali ideje za večnamensko torbo in LED-svetilko. Rezultati so pokazali, da sta izvirnost in elaboracija skupinskih idej opazno boljši pri kombinirani metodi kot pri metodi 6-3-5, medtem ko se pri fluentnosti in fleksibilnosti to ni izkazalo. Ugotovili so tudi, da je kombinacija obeh metod pomembno učinkovitejša pri izboljšanju ustvarjalnega mišljenja industrijskih oblikovalcev kot metodi posamično. Kljub temu pa meritve učinkovitosti končnih izdelkov ne kažejo pomembnih razlik med uporabo kombinirane metode, metode 6-3-5 in metode sodelovalnega skiciranja. Z učinkovitostjo metode 6-3-5 v primerjavi z drugimi metodami pa so se ukvarjale tudi druge študije, pri eni izmed njih (Shah idr., 2001) so na področju **inženirskega oblikovanja** primerjali učinkovitost metode 6-3-5, metode sodelovalnega skiciranja in metode galerije (podajanje idej v obliki skic z razpravo ob razstavljenih predlogih; angl. *gallery method*). V raziskavi so sodelovale tri skupine udeležencev, in sicer dodiplomski in podiplomski študenti strojništva ter poklicni oblikovalci. Vsaka od skupin je bila ovrednotena pri uporabi vseh treh metod in s pomočjo vsake izmed metod so udeleženci reševali drugačen problem na področju oblikovanja. Rezultati so pokazali, da metodi sodelovalnega skiciranja in galerije presegata metodo 6-3-5 glede na raznolikost, kakovost in novost idej.

Sari in Fitrawati (2018) pa sta na podlagi lastnih pedagoških izkušenj z dijaki višjih letnikov ene izmed indonezijskih srednjih šol opozorili tudi na uporabnost metode 6-3-5 v **šolskem kontekstu pri pouku angleščine pri poučevanju spretnosti pisnega izražanja**. Pisanje dijače namreč spodbuja k ustvarjalnemu mišljenju, saj naj bi med pisanjem besedila razmišljali

o novih idejah. Vendar pa se nemalokrat zgodi, da dijaki težko najdejo ideje za pisanje, ko jim učitelj poda zgolj temo za samostojno pisanje besedila za domačo nalogo. Ker imajo težave z iskanjem in generiranjem idej, domačo nalogo pogosto raje zgolj prepišejo od sošolcev ali z interneta. Učitelj lahko to težavo reši z uporabo metod za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, npr. metode 6-3-5, in dijake vodi pri izvajanju metode. Dijaki tako v kratkem času generirajo nove ideje, ki jih pozneje lahko uporabijo pri pisanju besedila. Poleg tega pa so Bhairawa in sodelavca (2021) preučevali tudi učinkovitost metode možganske nevihte in metode 6-3-5 pri poučevanju spretnosti pisnega izražanja pri pouku angleščine med indonezijskimi dijaki z različnim zanimanjem za učenje angleščine. Dijaki so bili razdeljeni v dve eksperimentalni skupini, v prvi je bila uporabljena metoda možganske nevihte, v drugi pa metoda 6-3-5. Ugotovili so, da je metoda 6-3-5 učinkovitejša pri poučevanju pisnega izražanja dijakov tako z visokim kot nizkim zanimanjem za učenje angleščine. Metodo pa je v šolskem kontekstu, med osmošolci Osnovne šole Ormož, uporabila tudi Meško (2000). Učenci so s pomočjo metode 6-3-5 reševali problem: »Kaj (bi) vas, učence, miselno vzpodbudi(lo), aktivira(lo) pri pouku?« Rezultati so pokazali, da si učenci želijo tovrstnega ustvarjanja, saj menijo, da lahko tako lažje izrazijo svoje mnenje o določenem problemu.

Ni pa zaslediti študij, ki bi naslavljale uporabnost metode na organizacijskem področju, npr. o njeni učinkovitosti v primerjavi z drugimi metodami ali o njeni povezavi z drugimi konstrukti, npr. z zadovoljstvom zaposlenih v primeru reševanja problemov z uporabo te metode, ali o uspešnosti metode pri reševanju določenih organizacijskih problemov (npr. kako dobro strukturirati sestanke ali izboljšati odnose z narejenimi).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda 6-3-5 je namenjena reševanju **ne preveč ozkih in zaprtih problemov**, vendar ni omejena samo nanje. Metoda omogoča **generiranje velikega števila idej v kratkem času**, pri čemer se ideje tudi **specificirajo**, torej postanejo ožje in bolj določene (Pečjak, 1989). Metoda je

namenjena tudi **spodbujanju posameznikov, da predstavijo svoje zamisli**, s čimer pride tudi do **transferja znanja** (Badirovna, 2021), poleg tega pa **spodbuja vse udeležence v skupini k sodelovanju** (Brainwriting template, b. d.). Prav tako je učinkovita v specifičnih situacijah, ko je tema obravnavanega problema **kontroverzna** in kadar je potrebna **visoka osredotočenost na nalogo** oz. reševanje problema (Roco, 2004).

Metoda je uporabna skoraj na vseh področjih našega življenja (Pečjak, 1989) kot **podpora za reševanje vseh vrst problemov** (Schroeer idr., 2010), saj olajša ustvarjalne procese v skupini ljudi (Donker, 2008). Vse organizacije in družbe namreč zaradi zapletenih vprašanj, kot sta hitro razvijajoča se tehnologija in rastoča globalna konkurenca, potrebujejo dobre in uporabne ideje za preživetje ter uspeh (Heslin, 2009). Nove ideje so tako v organizacijskem kontekstu pomembne za ohranjanje konkurenčnosti na trgu (Donker, 2008).

Metoda je zelo uporabna na področju **razvoja izdelkov**, torej za generiranje idej z namenom oblikovanja novega ali izboljšanja starega izdelka (npr. z generiranjem idej za rešitev tehničnih težav ali za nove in edinstvene funkcije) (Schroeer idr., 2010), vendar je pri tem pomembno izpostaviti, da je to le začetni del celotnega procesa razvoja ali preoblikovanja izdelka (VanGundy, 1984). Generiranje idej se pri tem pojavlja skoraj na vseh ravneh, od prvih abstraktnih funkcionalnih opisov izdelkov do zelo konkretnih ravni oblikovanja izdelkov, npr. pri določanju oblike ter površinskih in barvnih značilnosti (Schroeer idr., 2010). Na tem področju jo tako uporabljajo predvsem industrijski oblikovalci in inženirji oblikovanja, saj jim omogoča, da razvijejo konceptualne načrte, da izdelek deluje ter je primeren za svoj namen (Hsu idr., 2017; Linsey in Becker, 2011; Shah idr., 2001). Faza konceptualnega oblikovanja izdelka je namreč pomembna, saj se med njo določi skoraj 70 % stroškov življenjskega cikla izdelka (Hoover in Jones, 1991). Metoda jim tako omogoča predvidljivo proizvodnjo velike količine kakovostnih novih idej oz. rešitev za izdelke (Linsey in Becker, 2011).

Na **organizacijskem področju** je metoda uporabna za **razumevanje pogledov različnih skupin** na določen problem. V organizaciji se jo tako lahko izvede ločeno z različnimi notranjimi skupinami, npr. za problem »Katere so najpomembnejše težave, s katerimi se srečujejo naše stranke?«, pri čemer se lahko izkaže, da imajo zaposleni v razvoju drugačno

perspektivo od produktnih vodij (Wilson, 2013). Poleg tega je metoda uporabna na področju **vsebinskega trženja**, saj veliko različnih strank v sklopu različnih tržnih niš zahteva na videz neskončen tok ustvarjalnih idej za projekte vsebinskega trženja (MacNaught, 2014a), in posledično tudi na področju **oglaševanja** (Litcanu idr., 2015) ter grafičnega oblikovanja (Method 635, 2018), kadar je treba oblikovati ustvarjalen oglas (MacNaught, 2014b). V sklopu **timskih sestankov** je metoda uporabna za identifikacijo strategij in rešitev, sprejemanje odločitev ali snovanje inovacij (McClintock, 2016). Prav tako pa je uporabna za **razvoj novih projektov, načinov dela, reševanje splošnih organizacijskih problemov** ali zgolj **izboljšanje obstoječe situacije**. Metoda je uporabna tudi, ker organizaciji omogoča zbiranje informacij od nekaj posameznikov v organizaciji ali od več sto ljudi na konferencah, brez večjih stroškov (Wilson, 2013). Uporabna je torej tudi za **zaključek seminarjev, simpozijev in konferenc**, kjer je prisotnih veliko ljudi, saj je mogoče zlahka oblikovati veliko število majhnih skupin po šest udeležencev (Pečjak, 1989, 2001).

Metoda je uporabna tudi v **šolskih okoljih**, kadar je cilj z učenci oz. dijaki rešiti določen problem, katerega rešitev bi izboljšala pouk, saj jim omogoča, da lahko svobodno izrazijo svoje mnenje o vprašanju (Meško, 2000). Pomaga pa tudi tistim učencem in dijakom, ki imajo težave pri pisnem izražanju v tujem jeziku, z njeno uporabo lahko namreč hitro najdejo teme, o katerih bi pisali (Sari in Fitrawati, 2018; Virdyna, 2016).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je primerna za skupine šestih udeležencev, ki želijo na problem pogledati z bolj celostnega vidika in v kratkem času pridobiti veliko število idej oz. rešitev.

Skupino udeležencev običajno predstavljajo strokovnjaki z določenega področja (Pečjak, 1989), lahko pa jo sestavljajo tudi strokovnjaki z različnih področij, s čimer se izkoristi inovativni potencial skupine (Badirova, 2021). Pri tem so heterogene skupine udeležencev, torej različne po spolu in starosti, bolj zaželeni od homogenih (Pečjak, 1989). Če se metoda izvaja za reševanje problema v določeni organizaciji, je priporočljivo, da so prisotni udeleženci iz organizacije, ki so seznanjeni

z obravnavanim vprašanjem, in zunanji udeleženci, ki lahko prinesejo nov pogled na problem (Samuel, 2016).

V nasprotju z nekaterimi drugimi metodami za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, npr. možgansko nevihto, je prednost te metode, da je namenjena tudi skupinam, kjer so medosebni odnosi disfunkcionalni, napeti in konfliktni, pa tudi za skupine, ki se soočajo s prevlado določenih članov in pritiski k podrejanju skupinskim normam (Litcanu idr., 2015). Prav tako pa lahko pri njej sodelujejo skupine, katerih člani se med seboj ne poznajo dobro (Pečjak, 2001), so nekoliko bolj zadržani, plašni in redkobesedni ter v primeru ustnega izražanja ne bi podali toliko novih idej (Litcanu idr., 2015; Pečjak, 1989), ki izhajajo iz različnih družbenih in kulturnih ozadij, se razlikujejo glede osebnih stališč in intelektualnih sposobnosti (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015), med njimi pa so prisotne tudi statusne razlike (Litcanu idr., 2015) (npr. zaradi različnih položajev v organizacijski hierarhiji). Prav tako je metoda primerna za skupine udeležencev, ki so preveč nagnjeni k druženju (Roco, 2004) in pri katerih pogosto pride do odmikov od skupinske teme (Litcanu idr., 2015). Metoda je primerna tudi za skupine udeležencev, ki so imeli v preteklosti slabo izkušnjo z uporabo metode možganske nevihte (VanGundy, 1984).

Ker je izvedba metode zelo preprosta (Litcanu idr., 2015), je primerna za uporabo tako pri starejših kot tudi mlajših populacijah. Lahko jo uporabimo tako za vodje, kadrovske strokovnjake in psihologe kot tudi vse druge zaposlene.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri metodi 6-3-5 vsaka številka v imenu predstavlja drug element procesa. Število šest se nanaša na število udeležencev poleg moderatorja, število tri na število idej, ki naj bi jih vsak udeleženec podal v posameznem krogu, in število pet na trajanje posameznega kroga v minutah, torej časovno omejitev (Badirova, 2021), ali na število krogov, v katerih udeleženci ustvarjajo ideje na podlagi idej drugih, torej brez prvega kroga (Rohrbach, 1969, v Shah idr., 2001).

Izvedba metode traja od 45 do 60 minut (6-3-5 brainwriting, b. d.). Pred izvedbo metode je treba zagotoviti miren prostor, npr. da v sosednji

sobi nihče ne posluša glasne glasbe ali uporablja vrtalnika (What is brainwriting?, b. d.). Moderator in šest udeležencev se nato pred izvedbo metode zbere v istem prostoru, pri čemer se udeleženci usedejo skupaj za isto mizo (MacNaught, 2014a). Zatem moderator udeležencem razdeli obrazce in predstavi postopek izvedbe metode: razloži, da mora vsak udeleženec v petih minutah razmisliti o treh idejah za predstavljeni problem in jih zapisati na obrazec, nato pa ga podati sosednjemu udeležencu. V naslednjih petih minutah je njihova naloga, da preberejo zapisane ideje na prejetem obrazcu in zapišejo tri nove, pri tem pa lahko dopolnijo že obstoječe ideje, jih spremenijo, združijo ali ustvarijo povsem nove. Moderator udeležence opozori, naj navdih za ideje črpajo iz idej drugih (Traut-Mattausch idr., 2015). Postopek se nadaljuje, dokler vsak udeleženec ne zapiše treh idej na vsak obrazec (Donker, 2008) oz. dokler zopet ne prejme obrazca s svojimi začetnimi tremi idejami.

Pomembno je, da moderator udeležence seznani tudi s **pravili za izvedbo** metode 6-3-5:

- Ideje se zapisujejo v vnaprej pripravljene obrazce (glej sliko 1). Vsaka izmed šestih praznih vrstic je namenjena za ideje enega izmed udeležencev, prvi stolpec za zapisovanje prve, drugi za zapisovanje druge in tretji za zapisovanje tretje ideje. V prvem krogu udeleženec zapiše ideje v tri prazne kvadratke v prvi vrstici, »Udeleženec 1«, v drugem krogu v drugo prazno vrstico, »Udeleženec 2«, in tako najprej.
- Metoda poteka v tišini (Wilson, 2013), govorjenje med pisanjem idej ni dovoljeno. V primeru šepetanja, ki je kontraproduktivno, bo moderator ustrezno posredoval (What is brainwriting?, b. d.).
- Kritike in komentarji med pisanjem idej niso dovoljeni (Sari in Fitrawati, 2018).
- Ideje se zapisujejo jasno (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015), da jih bodo razumeli tudi drugi, hkrati pa jedrnato, npr. z uporabo ključnih besed (What is brainwriting?, b. d.).
- Ideje se zapisujejo čitljivo ali z velikimi tiskanimi črkami, da jih bo lahko prebral vsak izmed udeležencev (Wilson, 2013).
- Pomembno je izogibanje žargonu in neustaljenim okrajšavam, katerih pomen se hitro pozabi (Wilson, 2013).

- Določi se smer izmenjave, torej ali udeleženci po koncu petminutnega kroga obrazec podajo sosedu na svoji levi ali desni strani, kar prepreči morebitno zmedo.
- Določijo se lahko tudi omejitve pri razmišljanju, ki bi lahko izključevale določene ideje, kot so proračunske (npr. »Ideja mora biti nekaj, kar je izvedljivo, ne da bi za to porabili dodatna finančna sredstva.«) (MacNaught, 2014a; Rudy, 2023), katere se predstavijo v okviru pravil za izvedbo metode.

PROBLEM:			
	IDEJA 1	IDEJA 2	IDEJA 3
UDELEŽENEC 1			
UDELEŽENEC 2			
UDELEŽENEC 3			
UDELEŽENEC 4			
UDELEŽENEC 5			
UDELEŽENEC 6			

Slika 1. Primer obrazca za metodo 6-3-5

Izvedba metode 6-3-5 poteka v treh fazah:

1. faza: OPREDELITEV PROBLEMA

Moderator predstavi problem vsem udeležencem (Pečjak, 1989). Po navadi se problem začne s »Kako bi lahko ...?« ali pa imamo izjavo o problemu (6-3-5 brainwriting, b. d.), npr.: »Delovna učinkovitost je močno odvisna od motivacije. Ena od najpomembnejših oblik motivacije je denarna simulacija. Napišite tri ideje o tem, kako bi z njo v našem podjetju dvignili produktivnost.« (Pečjak, 1989). Predstavljeni problem oz. vprašanje je lahko bolj ustvarjalne narave, npr. »Kateri slogan bi najbolje predstavljal našo organizacijo?«, ali postopkovne narave, npr. »Kako bi lahko učinkoviteje in uspešneje strukturirali sestanke?« (Rudy, 2023). Pri tem je pomembno, da se moderator v diskusiji prepriča, da vsi udeleženci razumejo problem, in odpravi morebitne nejasnosti v povezavi z njim (MacNaught, 2014b; VanGundy, 1984), saj lahko že nerazumevanje enega udeleženca pomembno vpliva na kakovost rezultatov. Problem je lahko zapisan na vrhu obrazca ali pa moderator udeleženca pozove, naj problem tja zapišejo sami.

2. faza: ZAPISOVANJE IDEJ

Udeleženci v prvem krogu na obrazec, v prazne kvadratke v vrstici »Udeleženec 1«, zapišejo tri ideje za obravnavani problem, za kar imajo pet minut časa, pri čemer moderator z vnaprej dogovorjenim znakom določi začetek in konec kroga. Nato podajo obrazec udeležencu na svoji desni ali levi strani, ob tem pa prejmejo obrazec od udeleženca z druge strani. V drugem krogu v petih minutah preberejo ideje sosednjega udeleženca in zapišejo tri nove ideje, za katere se priporoča, da dobijo navdih iz že zapisanih idej na obrazcu (Pečjak 1989). Tako se lahko novozapisane ideje navezujejo na že obstoječe ideje, torej jih dopolnijo, spremenijo ali združijo, lahko pa udeleženci podajo povsem nove in od že obstoječih neodvisne ideje (Traut-Mat-tausch idr., 2015). Postopek se nadaljuje skupno šest krogov, dokler vsak udeleženec na vsak obrazec ne zapiše treh idej oz. skupno 18 idej. V 30 minutah tako skupina skupaj ustvari 108 idej (Pečjak, 1989).

3. faza: VREDNOSTNJE IDEJ

Moderator zbere obrazce vseh udeležencev. Sledi vrednotenje idej, ki je dolgotrajno, saj je idej veliko (Pečjak, 1989). V prvem koraku vrednotenja je pomembno, da se najprej izločijo ideje, ki so si preveč podobne ali

se podvajajo, s čimer se zmanjša njihovo število (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015). Obstaja več načinov vrednotenja idej, moderator pa se odloči, katerega bo izbral. Ena izmed možnosti je, da se ideje prenesejo na samolepilne lističe, udeleženci pa jih nato grupirajo v skupine po podobnosti. Zatem skupaj z moderatorjem razpravljajo o skupinah idej in na koncu glasujejo, katera skupina idej se jim zdi najobetavnejša za rešitev problema (Pečjak, 1989; Rudy, 2023). Po želji pa lahko nato glasujejo še o posameznih idejah znotraj izbrane skupine. Druga možnost je razdelitev idej v tri skupine, in sicer uporabne, uporabne, ki jih je treba nadalje razvijati, in neuporabne. Nato moderator z udeleženci prouči prvo skupino idej, in če čas dopušča, še drugo (Pečjak, 1989). Na koncu udeleženci izberejo eno ali največ tri ideje, za katere menijo, da jim bodo pomagale rešiti obravnavani problem (Tehnike ustvarjalnega mišljenja, 2015). Če je skupin, ki so izvajale metodo, več, se lahko na koncu sestanejo in poročajo o idejah, njihovih prednostih ter pomanjkljivostih (Pečjak, 1989). Pri vrednotenju idej se priporoča, da se kot ocenjevalce povabi tudi zunanje ljudi (Likar idr., 2006). Ideje pa lahko na podoben način kot skupine udeležencev vrednotijo tudi odločevalci (Rudy, 2023).

Dodatni nasveti za izvedbo metode 6-3-5:

- Obrazec naj bo zasnovan na enoten način (Badirovna, 2021), torej naj vsi udeleženci prejmejo vnaprej pripravljen obrazec z enako strukturo.
- Udeleženci naj se ne podpišejo na obrazec in uporabljajo naj pisala enotne barve. S tem je namreč zagotovljena vsaj določena stopnja anonimnosti, čeprav lahko udeleženci še vedno prepoznajo pisavo drugega udeleženca (Badirovna, 2021).
- Namesto da udeleženci ideje zapisujejo neposredno v kvadratke na obrazcu, se nanje lahko nalepijo samolepilni lističi, na katere nato zapisujejo ideje, kar pozneje omogoča učinkovitejše in hitrejšo vrednotenje idej, npr. grupiranje idej v skupine po podobnosti (6-3-5 brainwriting, b. d.).
- Moderator naj nastavi časovnik za spremljanje trajanja posameznega kroga (Wilson, 2013).

Največkrat se uporablja predstavljena klasična različica metode 6-3-5, ki predvideva sinhroni način uporabe, torej v živo, ko člani skupine hkrati, v

istem času in prostoru, generirajo nove ideje. Obstaja pa tudi računalniško podprta različica metode, ki ne poteka nujno popolnoma sinhrono. Vsak član skupine namreč generira nove ideje v časovnem intervalu petih minut, vendar teh pet minut ni nujno časovno usklajenih – udeleženec lahko tako petminutni krog začne in konča prej ali kasneje kot ostali. Ko vsi člani skupine zapišejo svoje ideje, programska oprema pošlje obrazec naslednjemu članu. Za nadzor časa pri tem namesto moderatorja skrbi programska oprema. Ta prav tako moderatorju omogoča opazovanje in branje idej, medtem ko člani skupine izpolnjujejo obrazce. Preden obrazci zaokrožijo, lahko moderator določi, kako bodo izmenjani, npr. da se ne izmenjata dva, ki vsebujeta podobne ideje, programska oprema pa mu pri tem pomaga s prepoznavanjem obrazcev s podobnimi idejami, tako da poudari ključne besede, ki jih moderator zlahka prepozna (Donker, 2008). Prav tako pa lahko s pomočjo spletnih orodij izvedemo prilagojeno različico klasične metode 6-3-5, kar npr. omogoča sodelovanje na daljavo (generiranje in deljenje idej z drugimi) članom tima, ki delujejo na različnih lokacijah oz. ne glede na to, od kod prihajajo (Brainwriting template, b. d.). Namesto fizičnih obrazcev je tako mogoče uporabiti Googleve preglednice (Wilson, 2013), predloge, ki jih ponujajo spletne sodelovalne table, kot sta Visual Paradigm Online (Visual Paradigm Online, b. d.) in Miro (Brainwriting template, b. d.), ali ki jih posameznik na teh spletnih sodelovalnih tablah oblikuje sam. Pri tem je pomembno izbrati spletno sodelovalno orodje, ki je dostopno na vseh napravah, se posodablja v realnem času ter omogoča tekoče urejanje in interakcijo z idejami, generiranimi med izvajanjem metode.

PRIMER UPORABE METODE

Klasično obliko metode 6-3-5 bi lahko na oddelku razvoja izvedel vodja oddelka s šestimi zaposlenimi, pri čemer bi z njo poskušali rešiti naslednji problem: »Kako bi lahko izboljšali znanje angleščine na oddelku razvoja?« Sprva bi vodja zaposlenim natančno predstavil potek metode in opredelil problem, nato pa bi zaposleni v šestih petminutnih krogih zapisovali ideje za rešitev predstavljenega problema, pri čemer bi bili spodbujeni, da navdih za nove ideje črpajo iz predhodno zapisanih idej na obrazcih. Primer izpolnjenega obrazca je prikazan na sliki 2, iz njega pa je razvidno, kako bi

PROBLEM: Kako bi lahko izboljšali znanje angleščine na oddelku razvoja?

	IDEJA 1	IDEJA 2	IDEJA 3
UDELEŽENEC 1	tečaj angleščine	sofinanciranje počitnic v tujini	»angleški teden« enkrat mesečno
UDELEŽENEC 2	tečaj angleščine glede na predznanje	poslovna potovanja v tujino	sestanki v angleščini
UDELEŽENEC 3	začetni in nadaljevalni tečaj angleščine	sodelovanje na konferencah v tujini	strokovna izobraževanja v angleščini
UDELEŽENEC 4	tečaj angleščine v delovnem času	sodelovanje v mednarodnih projektih	pisanje e-pošte v angleščini
UDELEŽENEC 5	štiridnevni delovnik, en dan za tečaj angleščine	sestanki s tujimi poslovnimi partnerji v angleščini	pisanje poročil v angleščini
UDELEŽENEC 6	tečaj angleščine, plačan s strani organizacije	Zoom srečanja s tujimi poslovnimi partnerji	predstavitve projektov v angleščini

Slika 2. Primer izpolnjenega obrazca pri metodi 6-3-5 za problem: »Kako bi lahko izboljšali znanje angleščine na oddelku razvoja?«

lahko zaposleni svoje ideje gradili na idejah drugih, torej npr. idejo tečaja angleščine še dodatno specifikirali. Na koncu bi sledilo še vrednotenje, ko bi udeleženci ideje grupirali v skupine po podobnosti. Primer enega izpolnjenega obrazca (slika 2) nakazuje, da bi med skupinami, v katere bi zaposleni razvrstili ideje, morda lahko bile tudi: tečaj angleščine, povezovanje s tujino in uporaba angleščine na delovnem mestu. Temu bi nato sledila razprava vodje in zaposlenih o skupinah idej in na koncu še glasovanje, katera skupina idej se jim zdi najprimernejša za rešitev problema. Če bi

zaposleni izbrali skupino idej »uporaba angleščine na delovnem mestu«, bi ta vodji oddelka omogočala nabor idej, na katerih področjih dela lahko uvede uporabo angleščine, kar bi najverjetneje prispevalo k izboljšanju znanja angleščine na oddelku razvoja. Lahko pa bi zaposleni glasovali še o posameznih idejah znotraj izbrane skupine idej.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa v organizaciji je, da informira in izobražuje vodstvo ter zaposlene v organizaciji o metodi, torej predstavi namen metode, komu je namenjena, njen potek, prednosti in omejitve. Pri tem se osredotoča predvsem na predstavitev prednosti metode, s katerimi utemeljuje smiselnost njene uporabe v organizaciji.

Če je v organizaciji prisotna kultura, ki ni naklonjena spodbujanju ustvarjalnega mišljenja, lahko deluje na področju spreminjanja kulture, da bi ta bolj poudarjala pomen svobodnega izražanja novih in nenavadnih idej, s čimer prispeva k oblikovanju delovnega okolja, ki omogoča izvedbo metode.

Psiholog lahko metodo uporablja sam in je tako v vlogi moderatorja, npr. na sestankih, za identifikacijo potencialnih rešitev problema, sploh kadar želi, da rešitve predlagajo sodelavci, na katere se problem nanaša, pa morda ti ustno idej prej niso delili z drugimi, npr. zaradi strahu pred vrednotenjem. Prav tako pa je z lastno uporabo tudi vzor drugim zaposlenim za uporabo metode.

Psiholog lahko prav tako pomaga pri jasni in natančni formulaciji problema, saj le dobro oblikovan problem vodi do kakovostnih idej.

Kadar psiholog ni izvajalec metode, lahko pomaga moderatorju pri predstavitvi problema in preverjanju, ali vsi udeleženci res razumejo problem. Prav tako pa lahko sodeluje pri vrednotenju idej kot zunanji ocenjevalec, saj je priporočljivo, da se kot ocenjevalce povabi tudi zunanje ljudi (Likar idr., 2006), ki prinesejo nov pogled na ideje.

Vloga psihologa je tudi, da oceni primernost skupine za izvedbo metode, prav tako pa uporabnost metode za reševanje določenega problema oz. ali bi bila morda primernejša katera druga metoda za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Prednosti metode 6-3-5 so, da gre za strukturiran proces ustvarjanja idej (Heslin, 2009), s katerim v kratkem času ustvarimo veliko število idej (Badirova, 2021), poleg tega pa udeležence spodbuja, da razvijajo ideje na podlagi idej drugih (Donker, 2008). Metoda je tudi časovno ekonomična, saj časovna omejitev prepreči, da bi vzela preveč časa (Pečjak, 2001), zelo preprosta za uporabo in ne zahteva veliko priprav (Litcanu idr., 2015). Izvede se jo lahko brez dodatnih stroškov, saj so za izvedbo potrebni le papir in pisala (Wilson, 2013). Ker poteka pisno in v tišini, pa zagotavlja tudi visoko osredotočenost na nalogo oz. reševanje problema, prav tako pa udeležence že samo zapisovanje idej spodbudi, da jih premislijo ter jasneje in celoviteje izrazijo (Roco, 2004).

Ker metoda predstavlja eno izmed različic metode zapisovanja misli, ki je alternativa metodi možganske nevihte, velika večina njenih prednosti izhaja prav iz omejitev slednje. Metoda tako omogoča aktivno in enakopravno sodelovanje vseh članov skupine, saj imajo vsi enako časa za razmislek o idejah, prav tako pa zapišejo enako število idej. Posledično preprečuje prevlado enega ali več glasnejših in dominantnejših članov skupine, ki bi preostale lahko zavirali pri podajanju idej, zaradi česar daje tudi bolj redkobesednim in plašnim posameznikom večjo možnost svobodnega izražanja (Litcanu idr., 2015), saj negativne povratne informacije v obliki kritik in komentarjev niso dovoljene (Rudy, 2023) ter tako ne more priti do razvrednotenja idej (Wilson, 2013). Poleg tega pa je metoda napol anonimna (Pečjak, 2001). Prednost metode predstavlja tudi njena uporabnost v situaciji, ko v skupini vladajo napetost in konflikti (Roco, 2004). Za izvedbo metode prav tako ni potreben dodatno usposobljen moderator (VanGundy, 1984), ideje pa so sproti zapisane, zato ni treba pisati zapisnika (Badirova, 2021). Obenem metoda zmanjša učinek statusnih razlik, pritisk za prilagajanje skupinskim normam in možnost odmikov od osrednje teme (Litcanu idr., 2015).

Metoda 6-3-5 pa ima tudi določene **omejitve**, in sicer **ni primerna**:

- Za posameznike, ki ne obvladajo pisnega komuniciranja (Likar idr., 2006): Gre za metodo, kjer udeleženci svoje ideje izražajo pisno, za kar so potrebne spretnosti pisanja.

- Za posameznike, ki imajo težave z jedrnatim opisovanjem idej (Badirova, 2021): Metoda predvideva, da udeleženci ideje ubesedijo na kratko, v nekaj besedah. Pomembno je namreč, da ideje niso preveč razdelane in tako preostalim udeležencem omogočijo nadgradnjo, hkrati pa tudi, da imajo udeleženci dovolj časa, da preberejo predhodno zapisane ideje in podajo tri nove v vsakem krogu.
- Za posameznike, ki so prepričani, da so le njihove ideje tiste prave (Bugdahl, 1995, v Meško, 2000): Metoda temelji na načelu gradnje idej na idejah drugih. Če je posameznik prepričan, da so le njegove ideje prave, ne bo gradil in razvijal idej drugih, da bi skupaj prišli do najboljše možne rešitve.
- Kadar ni dovolj časa za pregled vseh idej (Rudy, 2023): Zadnjo fazo metode predstavlja vrednotenje, ki je dolgotrajno, saj je idej veliko (Pečjak, 1989). Če za to fazo ni na voljo dovolj časa je bolje uporabiti drugo metodo za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Metoda je **manj primerna**:

- Za posameznike, ki radi razpravljajo (Pečjak, 1989): Gre za metodo pisnega generiranja idej, ki poteka v tišini, zato je manj primerna za tiste, ki radi na glas izražajo svoje ideje in o njih razpravljajo z drugimi. Zanje je bolj primerna metoda možganske nevihte.
- Za reševanje zahtevnejših in kompleksnejših problemov oz. problemov, za katere obstajajo le dve ali tri možne rešitve: Če se metoda uporablja za reševanje prezahtevnega problema, so lahko udeleženci že v drugem krogu brez idej in volje, hkrati pa tovrstni problemi običajno zahtevajo resnično sodelovanje skupine (Bugdahl, 1995, v Meško, 2000; Rudy, 2023).
- Kadar se pričakuje preveč zapletene ideje: Udeleženci zapletene ideje težko predstavijo v nekaj besedah oz. razvijejo v nekaj minutah (Rudy, 2023).
- Za skupine udeležencev, manjše ali večje od šest oseb (Rudy, 2023): Metodo je mogoče izvesti tudi v manjših ali večjih skupinah, vendar te niso tako uspešne (Bugdahl, 1995, v Meško, 2000).

Poleg omenjenih omejitev pa obstajajo še naslednje:

- Večje osredotočanje na količino kot kakovost idej: V 30 minutah skupina šestih udeležencev generira 108 idej, vendar je lahko večina teh idej neuporabnih (Pečjak, 1989).
- Enake ali podobne ideje: Metoda predvideva hkratno zapisovanje idej za rešitev določenega problema, zaradi česar lahko pride do zapisa enakih (sploh v prvem krogu) ali zelo podobnih idej (MacNaught, 2014a, MacNaught, 2014b).
- Časovna omejitev: Metoda predvideva časovno omejitev, pet minut na krog, kar lahko posameznim udeležencem predstavlja stres in vodi do omejene sposobnosti razmišljanja, ki rezultira v zmanjšani kakovosti idej (Badirova, 2021).
- Ohranjanje tempa generiranja idej: Nekateri udeleženci doživljajo velik pritisk, da ohranjajo enak tempo generiranja idej kot njihova soseda na levi in desni strani (Heslin, 2009).
- Zahteva po čitljivi pisavi (Badirova, 2021): Metoda zahteva, da udeleženci svoje ideje ročno zapisujejo čitljivo, saj lahko le tako drugi udeleženci preberejo njihove ideje. V primeru težav z branjem rokopisov drugih udeležencev je proces metode moten.
- Zgolj eden izmed virov idej za nove izdelke: Metoda je prej dopolnilo kot primarni vir idej za nove izdelke. Uporablja se jo lahko npr. v kombinaciji s fokusnimi skupinami, raziskavami potrošnikov, delfsko metodo ... (VanGundy, 1984).
- Slaba formulacija in nerazumevanje problema: Uspeh metode, torej kakovost idej, je v veliki meri odvisen od skrbno in natančno oblikovanega problema (Litcanu idr., 2015). Obenem pa je treba z razpravo poskrbeti, da udeleženci problem razumejo (MacNaught, 2014b; VanGundy, 1984), saj lahko že nerazumevanje enega udeleženca močno vpliva na kakovost rezultatov.
- Šest krogov: Metoda predvideva šest krogov, v katerih udeleženec skupno prispeva 18 idej. Zaradi velikega števila krogov so udeleženci lahko proti koncu že utrujeni in čutijo, da ne zmorejo več prispevati k procesu generiranja idej.

- Opisovanje zgolj ene ideje: Udeleženci so naprošeni, da zapišejo tri ideje za predstavljeni problem, vendar se velikokrat zgodi, da pri drugi in tretji ideji zgolj dopišejo nekaj dodatnih modifikacij prve (Shah idr., 2001).
- Usmerjanje pozornosti: Udeleženci svojo pozornost v večji meri usmerjajo na druge udeležence, ki generirajo ideje, kot na ideje pred seboj (Michinov, 2012).

LITERATURA

- Badirova, S. N. (2021). Using method 635 in foreign language classrooms for developing writing and speaking skills. *Web of Scientist: International Scientific Research Journal*, 2(5), 520–523.
- Bhairawa, A. A., Faridi, A. in Hartono, R. (2021). The effectiveness of brainstorming and brainwriting strategies to teach writing for students with high and low interest in the academic year of 2019/2020. *International Journal of High Education Scientists*, 2(1), 47–58.
- Brainwriting template*. (b. d.). Miro. <https://miro.com/templates/brainwriting/>
- 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
- Heslin, P. A. (2009). Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 129–145.
- Hoover, C. W. in Jones, J. B. (1991). *Improving engineering design: Designing for competitive advantage*. National Academies Press.
- Hsu, C. C., Wang, T. I., Lin, K. J. in Chang, J. W. (2017). The effects of fusing 635 brainstorming and C-sketch methods on the creativity of industrial design. V M. Chang, N.-S. Chen, R. Huang, Kinshuk, D. G. Sampson in R. Vasiiu (ur.), *2017 IEEE 17th international conference on advanced learning technologies (ICALT 2017)* (str. 189–193). IEEE.
- Likar, B., Križaj, D. in Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Linsey, J. S. in Becker, B. (2011). Effectiveness of brainwriting techniques: Comparing nominal groups to real teams. V T. Taura in Y. Nagai (ur.), *Design creativity 2010* (str. 165–171). Springer.
- Litcanu, M., Prostean, O., Oros, C. in Mnerie, A. V. (2015). Brain-writing vs. brainstorming case study for power engineering education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 387–390.

- MacNaught, S. (25. 3. 2014a). *635 brainwriting: For content marketing ideas generation*. MacNaught Digital. <https://www.staceymacnaught.co.uk/635-brainwriting-method/>
- MacNaught, S. (6. 8. 2014b). *Generate 108 ideas in 30 minutes – 635 brainwriting*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/20140806121403-84959225-generate-108-ideas-in-30-minutes-635-brainwriting/>
- McClintock, J. (2. 8. 2016). *Solve problems better and faster with brainwriting*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/solve-problems-better-faster-brainwriting-janine-lombardi/>
- Meško, M. (2000). Nevihta možganov in zapisovanje idej. *Pedagoška obzorja*, 15(3-4), 179–192.
- Method 635. A tool to generate ideas and develop solutions*. (2. 9. 2018). One Day Design Challenge by Roca. <https://www.onedaydesignchallenge.net/en/journal/method-635>
- Michinov, N. (2012). Is electronic brainstorming or brainwriting the best way to improve creative performance in groups? An overlooked comparison of two idea-generation techniques. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E222–E243.
- Murman, C. (avgust 2017). *Brainwriting: The team hack to generating better ideas*. Agile Alliance. <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/brainwriting-the-team-hack-to-generating-better-ideas/>
- Pečjak, V. (1989). *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Samozaložba.
- Pečjak, V. (2001). *Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja*. D. Sakan.
- Roco, M. (2004). *Emotional creativity and intelligence*. Polirom Publishing House.
- Rudy, L. J. (10. 9. 2023). *How to use brainwriting for rapid idea generation*. Envato Tuts+. <https://business.tutsplus.com/tutorials/how-to-use-brainwriting-for-rapid-idea-generation--cms-26451>
- Samuel, P. (5. 8. 2016). *A creativity technique that's better than brainstorming: Brainwriting 6-3-5*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/creativity-technique-thats-better-than-brainstorming-6-3-5-samuel/>
- Sari, E. K. in Fitrawati, F. (2018). Using 6-3-5 brainwriting in helping senior high school students doing brainstorming in writing process. *Journal of English Language Teaching*, 7(3), 531–537.
- Schroerer, B., Kain, A. in Lindemann, U. (2010). Supporting creativity in conceptual design: Method 635-extended. V D. Marjanović, M. Štorga, N. Pavković in N. Bojčetić (ur.), *DS 60: Proceedings of DESIGN 2010, the 11th international design conference, Dubrovnik, Croatia* (str. 591–600). Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, University of Zagreb, The Design Society, Glasgow.
- Shah, J. J., Vargas-Hernandez, N., Summers, J. D. in Kulkarni, S. (2001). Collaborative sketching (C-sketch) – An idea generation technique for engineering design. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 168–198.

- Tehnike ustvarjalnega mišljenja: Metoda 6-3-5.* (27. 12. 2015). Literarnica. <https://www.literarnica.si/2015/11/tehnike-ustvarjalnega-razmisljanja-brainwriting.html>
- Traut-Mattausch, E., Kerschreiter, R. in Burkhardt, C. (2015). Creative thinking. V M. Wastian, L. von Rosenstiel, M. A. West in I. Braumandl (ur.), *Applied psychology for project managers – A practitioner's guide to successful project management* (str. 249–266). Springer.
- VanGundy, A. B. (1984). Brain writing for new product ideas: An alternative to brainstorming. *Journal of Consumer Marketing*, 1(2), 67–74.
- Virdyna, N. K. (2016). Teaching writing skill by using brainwriting strategy. *OKA-RA: Jurnal Bahasa dan Sastra*, 10(1), 67–77.
- Visual Paradigm Online.* (b. d.). <https://online.visual-paradigm.com/>
- What is brainwriting?* (b. d.). t2informatik. <https://t2informatik.de/en/smartpedia/brainwriting/>
- Wilson, C. (16. 12. 2013). *Using brainwriting for rapid idea generation.* Smashing Magazine. <https://www.smashingmagazine.com/2013/12/using-brainwriting-for-rapid-idea-generation/>
- 6-3-5 brainwriting.* (b. d.). SAP AppHaus. <https://apphaus.sap.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/06/635Brainwriting.pdf>

METHOD 6-3-5

Method 6-3-5 is a group method to encourage creative thinking. It represents the most well-known version of brainwriting, which serves as an alternative to brainstorming. The method is used to solve problems that are not overly narrow and closed. It helps to generate a large number of ideas in a short period of time and to specify them. The process involves the silent, written generation of ideas, which are then shared among group members, to encourage them to draw inspiration from these ideas for new ones. The name of the method reflects its structure, since the task of each of the six participants is to generate three ideas in five minutes and write them down on the worksheet. Participants then pass their worksheets to their neighbors. In the next round, each participant reads the ideas on the received worksheet and adds three new ideas, either by combining, modifying, or changing existing ideas, or by creating entirely new ones. The process takes six rounds, with each participant adding three ideas to every worksheet. This results in a total of 108 ideas in just 30 minutes.

Jerica Peric in Eva Boštjančič

NEKONFERENCA

»Metoda sicer še ni povsem empirično podprta, vendar vsaka raziskava kaže, da so udeleženci zadovoljni tako s profesionalnimi kot socialnimi učinki nekonference. Ker je njena definicija tako široka in zajema toliko različnih možnih izvedb, je nekonferenca ob načelih OST zelo praktično miselno orodje, ki lahko koristi marsikateremu organizatorju.«

Nekonferenca je neformalna, sodelovalna oblika strokovnega dogodka, pri kateri vsebino in potek sooblikujejo udeleženci sami. Metoda izhaja iz tehnologije odprtega prostora (OST), ki jo je razvil Harrison Owen, prvič pa je bila kot »unconference« poimenovana leta 2003. Ključna prednost nekonference je večja avtonomija in aktivnost udeležencev, ki s soudeležbo zagotavljajo večjo relevantnost razprav ter spodbujajo ustvarjalnost, kolektivno učenje in mreženje. Raziskave kažejo, da udeleženci nekonferenc poročajo o višji motivaciji, večjem občutku profesionalnosti in boljšem prenosu znanja kot pri tradicionalnih konferencah. Med prednostmi so izpostavljeni sproščeno okolje, prilagodljivost in večja povezanost, med izzivi pa pomanjkanje strukture, težja vključitev začetnikov in tveganje prevlade posameznikov v diskusijah. Uspešna izvedba zahteva premišljeno načrtovanje prostora, logistike in podpore, ob tem pa psiholog igra pomembno vlogo pri spodbujanju pozitivne dinamike in ustvarjanju spodbudnega okolja. Nekonferenca je posebej primerna za hitro spreminjajoče se, kompleksne teme ter spodbuja inovativno, odprto in interdisciplinarno reševanje problemov.

Nekonferenca (angl. *unconference*) je strokovni dogodek, ki ga definira odsotnost tradicionalnih značilnosti konferenc (Carpenter, 2016). Prenos informacij na nekonferenci vodijo udeleženci, zato je neformalen in sodelovalen (npr. Hale in Bessette, 2016; Louie, 2008). V angleščini se metoda imenuje *unconference*, kar izhaja iz izraza *unconventional conference* oz. neobičajna konferenca.

Kot kaže njeno ime, je za razliko od konference metoda nekonferenca manj strukturirana in bolj sproščena, saj je namenjena spodbujanju razprave, sodelovanju in deljenju idej. Na konferencah je v ospredju predstavitev, pri nekonferenci pa pogovor med udeleženci (Budd idr., 2015; Carpenter, 2016). Nekonferenca namreč temelji na predpostavki, da imajo tudi udeleženci zanimive in koristne razmisleke ter predloge, ne le tisti, ki predstavljajo (Greenhill in Wiebrands, 2008). Poleg tega organizatorji nekonferenc prepoznajo, da se najplodnejše ideje pogosto pojavijo v neformalnih okoliščinah, kot sta odmor za kavo in športne aktivnosti, saj lahko takrat udeleženci v pogovoru sodelujejo sproščeno (Budd idr., 2015; Louise, 2008).

Tudi pred nekonferenco organizatorji pripravijo okvirno temo. Pred začetkom vsebinskega dela nekonference pa se sodelujoči udeležijo skupne diskusije, v kateri predlagajo teme razprav ali delavnic. Predlogi se nato razporedijo v časovnico (Budd idr., 2015; Greenhill in Wiebrands, 2008; Hale in Bessette, 2016). Udeleženci lahko v nadaljevanju sodelujejo na različne načine in po svojih željah. Če se želijo bolj izpostaviti, lahko predstavljajo ali sodelujejo kot govorci npr. v zvezi s svojim projektom, sicer pa lahko sprašujejo ali odgovarjajo na vprašanja. Zaželeno je, da sodelujejo prav vsi (Berkun, b. d.; Herman, b. d.).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Nekateri avtorji idejni začetek nekonference postavljajo že v 19. stoletje. Velik pomen neformalnega povezovanja v primerjavi z organiziranimi predstavitvami je namreč poudarjal že Alexander von Humboldt, znanstveni raziskovalec (Budd idr., 2015; O'Reilly, 2018). Nekonference temeljijo na tehnologiji odprtega prostora (angl. *Open Space Technology* – OST), metodi, ki jo je razvil organizacijski svetovalec in kulturolog

Harrison Owen. Po organizaciji konference za Svetovno zdravstveno organizacijo leta 1983 je dobil povratno informacijo, da so bili za udeležence najbolj plodni odmori za kavo, medtem ko so jih predstavitve dolgočasile. Želeli so namreč izkoristiti redko priložnost, ko je na kupu toliko strokovnjakov (Owen, 2016). Tudi sam je v klasični obliki konferenc opazal omejevanje ustvarjalnosti, sodelovanja in pristnega dialoga; zato je namesto tradicionalnega pristopa z že vnaprej določenimi temami in govorniki ustvaril okolje, kjer so udeleženci sami določili vsebino konference (Owen, 1998). Na Tretjem mednarodnem simpoziju organizacijske transformacije je 85 udeležencev v nekaj več kot dveh urah samostojno določilo tridnevno časovnico z delavnicami in predavatelji. Dogodek je pokazal na velik potencial samoorganiziranja udeležencev (Owen, 2016).

Sam izraz nekonferenca je prvi uporabil Dawe Winer ko je leta 2003 organiziral prvi tehnološki BloggerCon na Harvardovem Berkman centru Internet and Society (Greenhill in Wiebrands, 2008). Prihodnji organizatorji so sodelovali z idejnim vodjo Oownom in od leta 2005 naprej organizirali Bar Camp (namenjen tistim, ki jih zanimata internet in tehnologija), FooCamp (namenjen hekerjem) in nadaljnje BloggerCone (namenjene blogerjem) (Carpenter, 2016; Cohen in Scheinfeldt, 2013). Nekonference so se pojavile predvsem v informacijsko-tehnološki sferi zaradi hitrih sprememb in razvoja, posledično pa potrebe po hitri predaji znanja. Njihovo vrednost pa so prepoznali tudi v drugih vedah. Od leta 2010 je na primer izredno priljubljen Edcamp, nekonferenca za pedagoške delavce v povezavi s tehnologijo. To so v nekaj letih organizirali v več kot 35 državah (Carpenter in Linton, 2018). Nekonferenca se uporablja tudi v fakultetnem in akademskem okolju (Hale in Bessette, 2016; Wolf idr., 2011).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Za razumevanje nekonference moramo opredeliti glavne značilnosti tipične konference. Te običajno pripravlja manjša delovna skupina v sklopu javne ali zasebne organizacije, ki sama določi temo. Namen tradicionalnih konferenc je povezati čim več strokovnjakov na enem

mestu ter spodbuditi oblikovanje skupne vizije na določenem področju. Srečanja običajno vključujejo različne oblike dogodkov, kot so predavanja, ki jim sledijo krajše razprave, ter okrogle mize. Takšni dogodki so visoko strukturirani in zahtevajo temeljito vnaprejšnjo pripravo (Budd idr., 2015). Organizacija konferenc je pogosto stroškovno zahtevna, saj vključuje usklajevanje prisotnosti številnih strokovnjakov in udeležencev, najem prostorov, pripravo gradiv, promocijo in druge podporne dejavnosti. Zato se organizatorji pogosto zanašajo na sponzorstva, pri katerih sponzorji v zameno za finančno podporo dobijo možnost promocije na dogodku.

Vendar pa velja poudariti, da konference niso enotno oblikovane. Organizirane so lahko na različne načine, ki bolj ali manj upoštevajo dejanske strokovne potrebe udeležencev (Louie, 2008). Tradicionalne konference ponujajo številne priložnosti za strokovno mreženje, poglobljanje znanja in vzpostavljanje partnerstev, njihova učinkovitost pa je odvisna predvsem od kakovosti izvedbe in prilagojenosti ciljni skupini.

Čas pred pričetkom nekonference pa je namenjen soodločanju o poteku in vsebini dogodka. S takšnim pristopom poskrbimo, da je vsebina relevantna in nosi dodano vrednost za udeležence, izognemo pa se temu, da so udeleženci zgolj pasivni poslušalci (Louie, 2008). Zaradi soodločanja pri načrtovanju pričakujemo, da bodo udeleženci bolj motivirani za sodelovanje. Študij o vplivu oblike nekonference na motivacijo ni veliko, obstoječe pa potrjujejo predpostavke. Raziskava za Educamp je pokazala, da je model nekonference pozitivno vplival na motivacijo in avtonomijo udeležениh pedagogov (Carpenter in Linton, 2018). Izmed 55 anketirancev na nekonferenci na temo knjižnice pa jih je kar 53 odgovorilo, da je ta izpolnila njihova pričakovanja (Greenhill in Wiebrands, 2008). V obeh primerih je število udeležencev predstavljalo veliko večino vseh anketirancev. Nekonference se sicer že v osnovi udeležijo bolj motivirani posamezniki z željo po aktivnem sodelovanju (Herman, b. d.).

Uporabnost tega pristopa lahko razložimo s teorijo socialnega konstruktivizma, ki pravi, da je učni kontekst najbolj učinkovit, kadar uporabimo neposredno sodelovanje z udeleženci. Teorija opisuje, kako izživi, asociacije, intuicija ipd., ki jih udeleženec uporablja pri aktivnem sodelovanju, poglobljajo njegovo razumevanje. Tako naj bi nekonference dosegle podobno – temeljijo namreč na interesih udeležencev,

ki neposredno in demokratično sodelujejo pri reševanju problemov ter ustvarjajo pristne povezave na profesionalnem področju (Hale in Besette, 2016).

Značilnost nekonference je tudi prilagodljiva in odprta oblika sodelovanja, saj je na njej namesto poslušanja zaželena neformalna, fragmentirana in prosta razprava. Dnevni red in vsebina se lahko sproti prilagajata v skladu z interesi, ki so se izrazili med diskusijo. Spontano se lahko organizirajo npr. nove diskusije ali delavnice (Budd idr., 2015), če seveda ne zahtevajo vnaprejšnje priprave materialov in če so prisotni strokovnjaki, ki jih lahko izpeljejo. Raziskave kažejo, da udeleženci prepoznavajo tako prednosti kot pomanjkljivosti fleksibilnosti nekonference. Anketiranci, ki so sodelovali na nekonferenci o trajnostnem razvoju, so poročali, da je ta format zelo ustrezen, saj je nekonferenco dejansko vodila tema razprave, ne pa posamezniki (Wolf idr., 2011). McMahon Whitlock (2016) je ob tem poročala, da je večina pedagogov na nekonferenci zaznavala, da so predavatelji manj pripravljeni kot na tipični konferenci, vendar to ni vplivalo na njihov občutek glede kakovosti nekonference. Poročali so, da sta jim vseč ravno fleksibilnost in avtonomija v nasprotju z občutkom zatiranosti na tipičnih konferencah. Nekateri udeleženci pa so poročali tudi o pomanjkljivostih nestrukturiranega dogodka. Nekaj anketirancev knjižničarske nekonference je na primer poročalo, da jih je pomanjkanje strukture spravljalo v stisko. Še posebej zaradi lažjega vključevanja novincev so predlagali, da bi organizatorji vseeno pripravili strukturirano uvodno srečanje (Greenhill in Wiebrands, 2008). Težavno vključevanje novincev so izpostavili tudi pedagogi – ti so opazili, da preveliko število novincev lahko oteži tekoč potek dogodka, interaktivnost in sodelovalnost (Carpenter in Linton, 2018).

Na nekonferenci sta pogosta tudi sodelovanje in skupno reševanje problemov, saj so udeleženci sproščeni in v ustvarjalnem miselnem stanju. Prisotni so strokovnjaki z različnih področij in iz številnih panog, ki pa jih združuje interes za okvirno temo nekonference. Takšna aktivnost lahko zato močno spodbudi deljenje znanja in izkušenj ter vodi do učinkovitega kolektivnega učenja in integracije različnih perspektiv na problem. To potrjujejo tudi raziskave. Večina udeležencev v raziskavi o izkušnji Edcampa je na primer poročala, da so po nekonferenci spremenili svoje delo in da sta se izboljšali njihova profesionalnost ter

zmožnost sodelovanja pri kompleksnem intelektualnem delu (Carpenter in Linton, 2018). Potrdili so tudi, da so na nekonferenci govorili o bolj relevantnih vsebinah kot na tipičnih konferencah. To so potrdili tudi v intervjujih na drugi nekonferenci Edcamp, kjer so pohvalili specifične rešitve, ki jih sicer ne bi naslovili (McMahon Whitlock, 2016). Tudi v anketi o spletni konferenci so udeleženci poročali o tem, da so se nekaj novega naučili (92 % udeležencev) in da želijo to uporabiti v prihodnje (75 % udeležencev). Poleg tega so udeleženci Edcampa v intervjujih poročali, da so na nekonferenci poglobili svoj občutek profesionalnosti (McMahon Whitlock, 2016). Udeleženci na trajnostni nekonferenci so bili presenečeni nad količino različnih idej, ki so jih imeli drugi (Wolf idr., 2011).

Nekonferenca spodbuja tudi občutek povezanosti in skupnosti, kar pozitivno vpliva na klimo dogodka. Udeleženci na Edcampu so v intervjuju poročali, da se med drugim redno udeležujejo tovrstnih nekonferenc zaradi občutka pripadnosti s podobnomislečimi (McMahon Whitlock, 2016). Nekonferenca spodbuja tudi mreženje. Udeleženci se lahko med sabo povezujejo, pogovarjajo in najdejo podobnomisleče posameznike, kar lahko privede do potencialnih strokovnih sodelovanj ali celo poslovnih idej. Po spletni nekonferenci je kar 62 % udeležencev poročalo, da so spoznali ljudi, s katerimi bi lahko sodelovali (Holman idr., 2021).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Z vidika vsebine je nekonferenca primerna za kompleksne teme, ki so še docela neraziskane, inovativne ali se hitro spreminjajo in s katerimi se ukvarjajo strokovnjaki z različnih področij. Za preveč enostavne, specifične ali hitro rešljive probleme metoda ni primerna (Herman, b. d.).

Koristna je predvsem v strokah, ki delujejo v poslovnem sektorju in njihovih spoznanj ni potrebno avtorsko navajati. Večina nekonferenc je bila namenjena ravno izmenjavi informacij glede novih odkritij, večino ma v tehnološki sferi, kjer je bil napredek v zadnjih desetletjih največji (Owen, 1998). Metoda je za strokovno predajo znanja, ki se ustvarja

na prostem trgu, koristna tudi zato, ker se s predajo znanja od spodaj navzgor izognemo nevarnosti, da bi podjetja s sponzorskimi sredstvi skušala vplivati na program in ga izkoriščati za svojo samopromocijo (Greenhill in Wiebrands, 2008).

Nekonferenco lahko organiziramo tudi, če želimo spodbujati interakcijo in mreženje med strokovnjaki, saj bi njihovo sodelovanje lahko pripeljalo do plodnih poslovnih sodelovanj, npr. zaradi neraziskanoosti področja in njegovega neizkoriščenega potenciala (Budd idr., 2015; Holman idr., 2021).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Z vidika udeležencev je smiselno, da so strokovnjaki na svojem področju, saj za tekoče sodelovanje in izmenjavo informacij potrebujejo poglobljeno znanje o temi. Novinci sicer niso prepovedani in lahko veliko odnesejo od udeležbe, vendar lahko previsoko število novincev na nekonferenci ovira učinkovitost predaje informacij, interaktivnost, kompleksnost obravnavanih tematik ipd. (Carpenter in Linton, 2018; Greenhill in Wiebrands, 2008; Holman idr., 2021). Udeleženci morajo biti prav tako visoko motivirani in zavzeti za delo na svojem področju (Herman, b. d.).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Kljub njeni navidezni spontanosti je v ozadju nekonference veliko organizacije, ki udeležencem omogoča sproščeno sodelovanje brez zapletov. V nadaljevanju bomo predstavili možnost izvedbe v živo in po spletu.

V živo

Priprava: Organizacije nekonferenca se je treba lotiti vsaj en mesec do pol leta vnaprej, odvisno od njene kompleksnosti (Greenhill in Wiebrands, 2008). Najprej je treba **določiti temo**, ki je smiselna glede na potrebe trga, organizacij, skupnosti ali drugih ciljnih skupin. Ta naj bo dovolj široka in vabljava za udeležence z različnih področij znotraj stroke (Budd idr., 2015). Ob tem moramo oceniti število udeležencev. To je tipično

večje od 50 in v živo sega do 150 (Greenhill in Wiebrands, 2008), ohlapne smernice OST pa predvidevajo celo do 1000 udeležencev (Owen, 2016). Glede na ciljno populacijo in njihov tipični delovnik lahko ocenimo tudi najprimernejšo dolžino in čas poteka nekonference, npr. ali bo potekala konec tedna ali med tednom, ali bo celodnevna ali popoldanska.

Skladno s številom udeležencev moramo **izbrati in rezervirati tudi prostor**. Ta naj bo dovolj velik in pregleden za udobno prehajanje in organizacijo raznolikih aktivnosti. Koristno je, da je prostor za udeležence tuj, saj s tem spodbudimo miselni preskok in ustvarjalnost. Primerno je, da je prostor dostopen z javnim prevozom. Če se želimo izogniti stroškom za kosilo, je zaželeno, da je prostor v bližini restavracij, ki jih udeleženci lahko obišejo med premorom. Prostor naj bi vseboval (Greenhill in Wiebrands, 2008):

- brezplačno internetno povezavo,
- osrednjo sobo s prostorom za vse udeležence za začetek in zaključek,
- prostor za hrano in pijačo,
- prostor za druženje,
- več manjših sob,
- projektorje v različnih sobah za morebitne predstavitve,
- table in pisala,
- računalniško sobo,
- varno sobo, kamor lahko udeleženci zaklenejo drago opremo.

Ob tem moramo določiti, kdo bo financiral nekonferenco in kakšni bodo **stroški**. V vsakem primeru sponzorji predstavljajo način za zmanjšanje stroškov. Ker ti na nekonferenci ne morejo sodelovati v obliki oglaševanja, lahko prosimo za promocijski material, npr. za srečelov. Možno je tudi zaračunavanje vstopnine za udeležence, kar pa je odvisno od naše ciljne publike. Vstopnina lahko prikaže nekonferenco kot bolj profesionalno, vendar lahko odvrne udeležence in dogodek elitizira. Slednje je še posebej škodljivo zaradi populacije študentov, ki imajo tipično veliko neizkoriščenega znanja, a malo dohodkov (Greenhill in Wiebrands, 2008).

V naslednji fazi je treba nekonferenco oglaševati, z namenom **pridobivanja udeležencev**. Najbolj koristen je način deljenja informacij »od ust do ust«. Povabilo lahko pošljemo specifičnim strokovnjakom, za katere želimo, da se je udeležijo. Posredujemo ga lahko tudi podjetjem ali organizacijam s prošnjo, naj same izberejo svoje udeležence po presoji ali posredujejo vabilo drugim organizacijam. Tipično pa ni zaželeno, da nekonferenco oglašujemo tako, da lahko oglas vidi kdor koli, saj s tem ne moremo zagotoviti strokovne ustreznosti ali relevantnosti udeležencev. Udeleženci lahko v tej fazi izpolnijo krajši vprašalnik, v katerem opredelijo svoje strokovno področje, da se organizatorji lažje pripravimo na nekonferenco in po potrebi poiščemo še druge strokovnjake z manj pokritih področij (Holman idr., 2021). Namen tega ni prikrivanje podatkov, temveč zavestna odločitev, da dogodek in tema ostaneta odprta ter omogočata udeležencem večjo svobodo pri oblikovanju vsebine. Z ohlapnejšo strukturo vabila udeležencem sporočamo, da se spodbuja njihova samoiniciativnost, soustvarjanje in prilagodljivost dogodka (Greenhill in Wiebrands, 2008):

- datum, uro, lokacijo,
- način registracije in okvirne teme,
- logistične informacije.

Vse do nekonference skrbimo za administrativno popolnost in sprotno obveščanje udeležencev o pomembnih informacijah.

Izvedba nekonference: Na dan konference najprej izvedemo **uvodno srečanje**. Na njem predstavimo sebe in namen nekonference. Definiramo tudi pravila sodelovanja (način komunikacije, splošen opis nekonference, kaj se pričakuje od udeležencev ...) (Holman idr., 2021). Udeležencem moramo pojasniti tudi, da se od njih pričakujeta samoiniciativnost in aktivnost ter da morajo sami sprejeti odgovornost za svoje izobraževanje. Če na primer na časovnici ne vidijo predloga teme, ki jih zanima, jo morajo predlagati sami (Berkun idr., b. d.).

Nekatere nekonference se odprejo z uvodnim predavanjem na zanimivo temo, s katerim naj bi aktivirali udeležence, drugi pa temu nasprotujejo, češ da je preveč »konferenčno« (Greenhill in Wiebrands, 2008). Nekateri namesto tega predlagajo spoznavno aktivnost v slogu ledolomilca, kar olajša nadaljnje sodelovanje udeležencev (Budd idr., 2015).

Z udeleženci nato **pripravimo nabor tem**. Izvedba je odvisna od števila udeležencev, v splošnem pa naj bi na papir (na tleh ali na steni) zapisali predloge vseh udeležencev. Med tem lahko udeleženci razpravljajo. Naloga moderatorja je, da teme smiselno združi in usmerja udeležence. Teme nato razporedi v časovnico in aktivnosti razporedi po sobah (Carpenter in Linton, 2018; Greenhill in Wiebrands, 2008). Pri tem si lahko pomagamo npr. z dvigom rok udeležencev, ki jih tema zanima, ali razporeditvijo glede na izkušnje z določeno temo (npr. manj kot eno leto, eno do pet let, več kot pet let) (Berkun, b. d.). Pri začetnem delu po skupinah lahko organizator pomaga nekoliko več ter udeležencem ponudi več strukture in usmeritev (Holman idr., 2021). Ko oblikujemo časovnico, jo moramo postaviti na vidno mesto, da jo bodo lahko spremljali vsi udeleženci. Vsaka izmed tem mora imeti odgovorno osebo ali organizatorja, tipično strokovnjaka. Za sodelovanje pri vsaki izmed tem lahko udeleženci uporabijo različne metode. Odločimo se za najprimernejšo glede na število udeležencev, kompleksnost tematike, časovno razpoložljivost itd.

Če želijo udeleženci uporabiti klasične in manj interaktivne tehnike in metode, lahko izberejo eno izmed naslednjih (Berkun, b. d.):

- *predstavitev*;
- *skupinska diskusija*;
- *vprašanje in odgovor*: eden ali več udeležencev postavlja vprašanja, ker se pričakuje, da bodo imeli strokovnjaki v skupini odgovor;
- *prikaz*: z demonstracijo ali orodjem udeleženci pokažejo svoj projekt;
- *učenje*: v obliki delavnice lahko udeleženci učijo druge.

Hale in Bessette (2016) pa navajata nekaj primerov sodelovalnih tehnik:

- *metoda somišljenikov*: udeleženci se v skladu s svojim znanjem in interesi razdelijo v ločene skupine glede na osrednje vprašanje ali problem;
- *glasovanje s točkami*: po možganski nevihti se zberejo ideje in glasuje s številom pik;
- *akvarij*: pri diskusiji sodeluje skupina udeležencev, preostali poslušajo, vloge pa se pozneje menjajo;

- *ogrevalni pogovor*: udeleženci se za kratek čas pogovarjajo ena na ena, pri čemer lahko razpravljajo ali pa se samo predstavijo;
- *hakaton*: udeleženci več ur ali dni sodelujejo pri skupnem reševanju specifičnega problema, pri čemer naj bi vsak v skupini pokrival določeno problemsko področje;
- *svetovna kavarna*: udeleženci si razdelijo vsebinske sklope in z menjavanjem po skupinah v diskusiji obdelajo določeno tematiko;
- *navdušujoča hitra predstavitev*: vsak izmed udeležencev ima kratek čas za predstavitev (npr. 15–20 sekund), vsebina je lahko prosta ali določena vnaprej.

Med konferenco spremljamo dogajanje in udeležencem po potrebi pomagamo. Udeležence sproti obveščamo o časovnici in večjih premorih, npr. za kosilo. V tej fazi naj bi bili organizatorji sicer čim manj vključeni.

Po nekonferenci se dobimo in na poljuben način organiziramo refleksijo. Če želimo, lahko s prisotnimi določimo temo naslednje nekonference in tako vnaprej olajšamo proces iskanja udeležencev. Lahko razdelimo ankete, vprašalnike ipd. za prejemanje relevantnih povratnih informacij. Lahko tudi sistematično zapišemo rezultate nekonference za poznejše poročanje (Greenhill in Wiebrands, 2008).

Med organizacijo in izvedbo dogodka naj ima organizator v mislih **pravila**, ki mu bodo koristila na vsakem koraku in ki izhajajo iz petih načel metode OST (Greenhill in Wiebrands, 2008; Hale in Bessette, 2016):

1. kdor koli pride, je prava oseba;
2. kar koli se zgodi, je edina stvar, ki bi se lahko zgodila;
3. kadar koli se začne, je primeren čas;
4. kadar je konec, je konec.
5. če se znajdemo v okoliščinah, kjer se ne učimo in ne prispevamo, moramo uporabiti svoji nogi, da odidemo na bolj produktivno mesto.

Pravila nam pravzaprav sporočajo, da ni pravilnega ali napačnega načina za izvedbo nekonference, saj je ta povsem odvisna od udeležencev. Tem moramo zaupati in ne posegati v njihovo avtonomijo, kadar to ni potrebno (Berkun, b. d.; Budd idr., 2015).

Po spletu

Metoda je lahko tudi spletna (Holman idr., 2021). V spletni obliki je število udeležencev lahko večje (Science Online Together ima do 500 udeležencev), vendar moramo poskrbeti, da bomo imeli v tem primeru dovolj tehnične podpore in moderatorjev. Nekonferenca naj poteka na spletni platformi, ki je temu namenjena, npr. Wonder.me. Ta vsebuje odprtokonferenčni prostor, v katerem lahko organizatorji ponujajo tehnično podporo. V njem se udeleženci premikajo kot ikone, in če se dovolj približajo skupini ljudi, se samodejno priključijo razpravi. Možna je tudi izvedba virtualne možganske nevihte na spletni platformi, kot sta Teams ali Slack, ki traja več dni. Udeleženci v tem primeru odpisujejo v pogovor, kadar menijo, da imajo nekaj za dodati. To je primerno predvsem za teme, ki so preveč kompleksne za enkratni krajši spletni pogovor. Prednost tega načina je, da omogoča nesinhrono sodelovanje, ki je prilagojeno posamezniku. Ker je spletni način povezovanja in komunikacije otežen, lahko spodbudimo ne vključene udeležence, da ob imenu zapišejo svoje strokovno področje in se tako lažje vključijo. Treba je tudi filtrirati obvestila, da udeleženci ne bi bili preveč zasuti z njimi. Poleg tega je udeležence dobro na skupnem kanalu sproti obveščati npr. o časovnici, tekočih razpravah ali kratkih zaključkih srečanj po skupinah.

PRIMER UPORABE METODE

Dober primer metode so nekonference, ki jih pripravlja organizacija POD (Združenje za organizacijski razvoj – angl. *The Professional Organizational Development Network*) iz ZDA. Ta je po zgledu Edcampa v fakultetno okolje uspešno uvedla načela OST in nekonferenco, saj jo redno in uspešno uporabljajo. Metodo uporabljajo za naslavljanje spornih težav in izzivov na fakulteti. Na vsakoletni konferenci izvedejo tudi nekonferenco, pri kateri udeleženci sodelujejo z različnimi metodami in tehnikami (srečanje somišljenikov oz. angl. *Birds of Feather*, kratke predstavitve, prenos v živo ...). Udeleženci so fakultetni uslužbenci in drugi strokovni sodelavci. Pri sodelovanju delijo različne vire informacij, znanje in izkušnje, razpravljajo o morebitnih rešitvah, rešujejo

specifične probleme, razvijajo nova orodja in vire ali se zgolj medsebojno povezujejo in spoznavajo ter s tem ohranjajo pozitivno vzdušje na fakulteti (Hale in Bessette, 2016). POD predstavlja dober primer prenosna metode na različna področja, še posebej na področja kariernega razvoja, organizacijske kulture in izobraževanja.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima nalogo, da za udeležence pripravi čim bolj plodno, prijetno in ustvarjalno okolje, pri vsebini pa mora čim več svobode prepustiti udeležencem samim. Če namreč sodeluje kot organizator nekonference v sklopu institucije ali podjetja, ga bodo udeleženci lahko zaznavali formalno in uradno, zato lahko njegova prisotnost negativno vpliva na njihovo sproščenost in ustvarjalnost. Z vidika udeležencev so najbolj cenjene tiste nekonference, ki jih organizirajo prostovoljci, saj takšna organizacija pogosto omogoča večjo pristnost in prilagojenost (Greenhill in Wiebrands, 2008). Kljub temu je tak način organizacije zahtevnejši in manj predvidljiv. Prav zato lahko psiholog s svojim strokovnim znanjem pomembno prispeva k izboljšanju izkušnje udeležencev ter k podpori procesa samoorganizacije.

Psiholog lahko pomaga pri izbiri teme nekonference. Psihologi, ki delujejo na kadrovske področju, dobro poznajo različne vrste delovnih mest, poklicev in organizacij, zato lažje presodijo, kateri problem je v danem trenutku v določeni sferi najbolj pereč in primeren za nekonferenco. Ena izmed pomembnejših vlog psihologa je tudi, da prepozna kulturo udeležencev nekonference. To mora imeti v mislih že pri sami pripravi teme, promociji in vabljenju udeležencev. Paziti mora, da je vabilo privlačno za ciljno publiko. Ob tem mora včasih izhajati tudi iz poznavanja drugih vrst delovnih mest, ne le svojega. Različni poklicni profili imajo namreč različne značilnosti ter potrebe, zato je treba z njimi komunicirati in sodelovati na različne načine. Na samem dogodku pa mora psiholog sproti preverjati, da se znotraj različnih skupin ne razvije neprimerna dinamika (npr. prepiri, zmedenost, prevlada določenih udeležencev). Psiholog lahko izbere materialne potrebe za izvedbo, saj pozna število udeležencev, njihov tipični način dela in zahteve samega

poteka nekonference. Poznati mora tudi prej zapisane metode in tehnike, da jih lahko implementira ali pomaga pri njihovi implementaciji (Hale in Bessette, 2016).

Ob vsem navedenem je pomembno, da je psiholog prilagodljiv in odprtomisleč. Zaradi spontanosti nekonference in velikega števila udeležencev se namreč dogodek lahko odvije na veliko različnih načinov, med potekom pa lahko pride do vrste vsebinskih ali tehničnih zapletov. Psiholog mora biti pripravljen na zahtevno izvedbo in se prilagajati potrebam udeležencev (Berkun, b. d.; Budd idr., 2015; Greenhill in Wiebrands, 2008).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Organizacija nekonference zahteva premišljeno načrtovanje ter upoštevanje različnih značilnosti udeležencev in teme. Kljub fleksibilnosti nekonference je ključno imeti osnovno strukturo, da se prepreči nezaželena kaotičnost (Budd idr., 2015; Greenhill in Wiebrands, 2008). Pri vabljenju udeležencev moramo imeti v mislih njihovo raznolikost na področju strokovnega znanja, izkušenj in perspektiv, saj bo sicer diskusija enostranska in skopa. Če v fazi pošiljanja vabil ne bomo pozorni, se lahko nekonference udeleži preveč zaposlenih, ki so si v določenih lastnostih podobni (Herman, b. d.).

Pred dogodkom je treba jasno komunicirati z udeleženci, da bodo razumeli obliko nekonference, vlogo, ki jo imajo, ter pričakovanja v zvezi s sodelovanjem (Louie, 2008). V nasprotnem primeru bodo na nekonferenci zmedeni, prestrašeni ali nesodelovalni. To se lahko zgodi pri novincih, ki se sicer za tematiko zanimajo in se prijavijo, zaradi njihove zadržanosti na dogodku pa jih moderator spregleda ali jih ne zna vključiti (Carpenter in Linton, 2018).

Udeležence na nekonferenci najlažje usmerjamo z opredelitvijo tematskih sklopov in z deljenjem časovnega okvira, ko je ta pripravljen. Zagotoviti je treba usposobljenega moderatorja ali voditelja, ki lahko usmerja diskusije, preprečuje prevlado določenih udeležencev ter ohranja pozitivno in ustvarjalno vzdušje. Zaradi kompleksnosti metode je pomembno, da nekonferenco moderirajo tisti, ki se spoznajo na tematiko, sicer bosta časovni razpored in spremljanje aktivnosti morda

neustrezna. Moderator mora vsaj delno opravljati tudi vlogo recenzenta. Na konferencah namreč organizatorji vsebinsko presojujejo o ustreznosti predstavljenih konceptov, na nekonferenci pa je tovrsten nadzor zaradi količine ljudi in sočasnega dogajanja otežen (Greenhill in Wiebrands, 2008). Zato je takšno osebo (ali celo več njih) včasih težko najti.

Spodbujanje aktivne udeležbe zahteva posebno pozornost. Na nekonferenci lahko začnejo prevladovati dominantni udeleženci. Namesto tega morajo organizatorji v pogovoru spodbujati različne perspektive. Če opazimo, da so nekateri zadržani, jih lahko spodbudimo k izmenjavi mnenj (Budd idr., 2015; Holman idr., 2021).

Organizatorji morajo biti zaradi vseh morebitnih nepredvidljivosti na račun spontane narave nekonference zelo prilagodljivi. Ob njih se morajo odzvati in zagotoviti nadaljevanje dogodka. V končni fazi pa je pri deljenju informacij treba paziti na varovanje zasebnosti in spoštovanje intelektualne lastnine udeležencev po vnaprejšnjem dogovoru z njimi (Greenhill in Wiebrands, 2008).

LITERATURA

- Berkun, S. (b. d.). *Preparing for an Unconference*. Unconference.net. <https://unconference.net/wp-content/uploads/How-to-Prepare-for-an-Unconference-1.pdf>
- Budd, A., Dinkel, H., Corpas, M., Fuller, J. C., Rubinat, L., Devos, D. P., Khoueiry, P. H., Förstner, K. U., Georgatos, F., Rowland, F., Sharan, M., Binder, J. X., Grace, T., Traphagen, K., Gristwood, A. in Wood, N. T. (2015). Ten simple rules for organizing an unconference. *Public Library of Science Computational Biology*, 11(1), e1003905.
- Carpenter, J. P. (2016). Unconference professional development: Edcamp participant perceptions and motivations for attendance. *Professional Development in Education*, 42(1), 78–90.
- Carpenter, J. P. in Linton, J. N. (2018). Educators' perspectives on the impact of Edcamp unconference professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 73, 56–69.
- Cohen, D. J. in Scheinfeldt, T. (ur.). (2013). *Hacking the academy: New approaches to scholarship and teaching from digital humanities*. University of Michigan Press.
- Greenhill, K. in Wiebrands, C. (november, 2008). *The Unconference: A New Model for Better Professional Communication* [prispevek]. Poropitia Outside the Box: LIANZA Conference, Auckland, Nova Zelandija. <https://researchportal.murdoch.edu.au/esploro/outputs/conferencePaper/The-unconference-a-new-model-for/991005540699507891>

- Hale, E. in Bessette, L. S. (2016). New frontiers: Exploring the power and possibilities of the unconference as a transformative approach to faculty development. *Journal of Faculty Development*, 30(2), 9–15.
- Herman, M. (b. d.). *What Is Open Space Technology?* OpenSpaceWorld. <https://openspaceworld.org/wp2/what-is/>
- Holman, C., Kent, B. A. in Weissgerber, T. L. (2021). How to connect academics around the globe by organizing an asynchronous virtual unconference. *Wellcome Open Research*, 6, 156.
- Louie, A. (2008). Designing a user-centered conference for user-centered information professionals: The story of InfoCamp Seattle. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 34(5), 5–9.
- McMahon Whitlock, A. (2016). Two days at Edcamp: What educators take away from the unconference model. *Journal of Continuing Education and Professional Development*, 3(1), 1–13.
- O'Reilly, T. (2018). *The true inventor of the unconference*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/true-inventor-unconference-tim-o-reilly/>
- Owen, H. (1998). *Expanding our now: The story of open space technology*. Berrett-Koehler Publishers.
- Owen, H. (2016). *Open space technology: The reference definition*. The Open Space Institute. <https://osius.org/sites/default/files/OST-Reference-Definition.pdf>
- Wolf, P., Hansmann, R. in Troxler, P. (2011). Unconferencing as method to initiate organisational change: A case study on reducing CO₂ emissions of a university. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 112–142.

UNCONFERENCE

An unconference is a professional event that differs from traditional conferences by lacking pre-planned lectures and rigid structures. Instead, participants shape the content themselves, fostering an informal and collaborative exchange of information. Unlike structured and often sponsor-funded conferences, unconferences focus on open dialogue and active participation. They encourage spontaneous idea-sharing in a relaxed environment, increasing the potential for innovative solutions. Despite this flexibility, an unconference is not entirely unstructured. Organizers define a general theme, while participants propose discussion topics before the event, which are then scheduled accordingly. This model allows for diverse forms of engagement, ranging from active presentations to informal discussions. An unconference thus offers an alternative approach to professional development, surpassing the limitations of traditional conferences by promoting open collaboration and informal learning.

Kaja Belčič

NOTRANJI ODNOSI Z JAVNOSTMI

»Tako v znanstveni kot tudi v strokovni literaturi se izraza za notranjo komunikacijo in notranje odnose z javnostmi zelo prepletata. V svojem bistvu gre za isto dejavnost, vendar sama menim, da z uporabo izraza 'notranji odnosi z javnostmi' poudarimo, da je vsakršni komunikaciji z zaposlenimi treba nameniti vsaj toliko pozornosti, kolikor je namenimo sporočilom za zunanjo javnost. Po mojem mnenju je metoda neprecenljiva, ker uporabniku omogoča ohranjati enotnost v sporočilih, ter komuniciranih vrednotah in ciljih organizacije. Zaposleni bodo lahko bolje razumeli, kako njihovo delo prispeva k širšim ciljem organizacije, s katerimi se bodo zato lažje poistovetili. Vodstvo, opremljeno z znanjem o notranjih odnosih z javnostmi, ne bo oklevalo, ko bo treba komunicirati občutljiva sporočila, s čimer bodo preprečili pojavljanje govoric in pripomogli k zmanjšanju verjetnosti uporov.«

Za delovne organizacije so ravno zaposleni v organizaciji ena izmed ključnih javnosti. Čeprav je notranja komunikacija pomemben del poslovanja vseh delovnih organizacij, le majhen delež zaposlenih meni, da njihovi vodje učinkovito komunicirajo s preostalimi člani organizacije.

Dobro upravljeni notranji odnosi z javnostmi se povezujejo z mnogo pozitivnimi izidi, vse od višje zavzetosti zaposlenih in generiranega socialnega kapitala do boljših rezultatov ter nižjih stroškov. Metodo uporabljamo, ko želimo navdihniti, obveščati, poučevati, spodbuditi akcijo, sprejemati odločitve in sodelovati. Vedeti moramo, zakaj nekaj komuniciramo ter kakšna sta najprimernejša čas in način za to, zato moramo biti premišljeni in usposobljeni.

Metodo izvedemo tako, da najprej jasno definiramo razlog za obstoj delovne organizacije. Nato analiziramo sporočila, ki jih komuniciramo znotraj delovne organizacije, in preverimo, kaj je bil namen vsakega izmed njih. V večini primerov naj bi bil namen sporočila skladen z glavnim ciljem organizacije, manjši delež sporočil pa ima seveda lahko tudi drugačen namen (npr. v primarno ustvarjalnem delovnem okolju bo nekaj sporočil namenjenih tudi spodbujanju optimizacije, organiziranju). Nato ocenimo kakovost sporočil z vidika vsebine, frekvence in primernosti komunikacije. Po analizi sporočil svojo prihodnjo komunikacijo prilagodimo na način, da bo bolj usklajena s cilji organizacije.

Za komunikacijo lahko uporabimo različna sredstva, ki se v grobem delijo na pisna in ustna, poznamo jih pa v klasičnih papirnih in spletnih oblikah ter v obliki aplikacij in video materialov. Ob komuniciranju moramo biti izredno tenkočutni, saj nikoli ne komuniciramo le vsebine, ki smo jo želeli sporočiti, ampak še veliko več – četudi se tega ne zavedamo.

Vemo, da so za delovne organizacije odnosi z javnostjo zelo pomembni. Vendar ali razumemo tudi, da so ena izmed ključnih publik organizacije ravno njeni zaposleni (Kim, 2007)? Formula notranjih odnosov z javnostmi naj bi bila enostavna: »Zadovoljni zaposleni = zadovoljne stranke = boljši promet« (Reputacija, b. d.). Toda ali je recept za kakovostno notranjo komunikacijo res tako enostavno prenesti tudi v prakso? Če bi bilo, verjetno ne bi tako pogosto slišali pritožb zaposlenih, ki zvenijo nekako takole: »Pa saj nam nikoli nič ne povedo«, »Mah, kdo bi razumel, zakaj so se tako odločili, najbrž še sami ne vedo« in podobno.

Če zaposleni pohvalijo svojo delovno organizacijo, bodo njihovi prijatelji raje kupovali njene produkte ali storitve in tam si bodo želeli delati kakovostnejši kadri. Nezadovoljni zaposleni pa bodo svoje nezadovoljstvo delili s svojimi prijatelji in drugimi bližnjimi. Ste se kdaj vprašali, s koliko osebami svoje negativne izkušnje deli nezadovoljen posameznik? Samo pogledjte spletne bloge in spomnite se, kakšne izkušnje pogosteje delijo z vami prijatelji – raje delimo negativno kot pozitivno.

V veliko organizacijah se zaposleni in vodstvo borijo s problemom reševanja šibke ter slabe komunikacije med obema stranema, ki lahko

povzroča težave, tako z vidika rezultatov kot tudi stroškov (Ali idr., 2021). Tako ne bomo začuden ob dejstvu, da je interna komunikacija redno prepoznana kot ključno področje odnosov z javnostjo (Zerfass idr., 2010).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Pomembno je ločiti zgodovino in institucionalizirano zgodovino. Če je naravno rutinsko spati in jesti, pa ni naravno rutinsko delati in ni naravno, da jemo v več hodih. To je prinesla institucionalizacija (Hulbert, b. d.). Tako je tudi interna komunikacija obstajala od vedno, vendar se dolgo ni izvajala v okviru formalnih struktur, pravil, postopkov ali sistemov.

Zgodovina institucionalizirane interne komunikacije ni dobro raziskana (Hulbert, b. d.) oz. je pogosto še zanemarjena v literaturi (Yeomans, 2006). Njen razvoj se najpogosteje opisuje v razvojnih stadijih. Tako recimo poznamo štiri faze evolucije, ki gredo od industrijskih odnosov (pred letom 1960), prek realističnega novinarstva (med letoma 1960 in 1980) do trženja (po letu 1980) in dodamo lahko še poslušanje zaposlenih ter njihove prispevke (Smith in Mounter, 2008).

Na razvoj notranje komunikacije so imele pomemben vpliv spremembe v družbi. Če so se lahko do leta 1960, 1970 zaposlovalci z zaposlenimi pogovarjali kakor koli so želeli, pa se je s to generacijo vse spremenilo. Komunikacija je v večini potekala prek sindikatov in časopisov podjetij, ki so jih pisali novinarji, ki so se umaknili od dela za konvencionalne medije. Čeprav so nekatere delovne organizacije imele organizacijske časopise že precej zgodaj (npr. podjetje Prudential v Angliji ga ima že vse od leta 1878), je trajalo kar 50 let, da je časopis podjetja postal norma (Hulbert, b. d.).

Novinarji so vstopili v podjetja predvsem tako, da so pridobili zaupanje vodstva, s tem pa so še bolj odrinili glas zaposlenih (Ruck in Yaxley, 2013). Pred uredniki časopisov je bila ves čas dilema, ali imajo pri urednikovanju svobodo ali bo časopis zgolj propaganda vodstva in ciljev delovne organizacije (Samain, 1956). Tako notranji časopisi še niso prava notranja komunikacija, saj so temeljili na novinarski in uredniški

logiki, ki se je pozneje spremenila. Zaposleni namreč niso bili zadovoljni s tem, da nimajo glasu (Hulbert, b. d.).

Nezadovoljstvo je vodilo do razdora med zaposlenimi in sindikatom (npr. s stavko pošte Združenega kraljestva Royal Maila v letu 1971), vzpostavila se je potreba po neposredni komunikaciji vodstva z zaposlenimi. Tako so podjetja prepoznala potrebo zaposlenih po transparentni komunikaciji, in da bi ohranili njihovo zaupanje, se je začela planirana ter strateška notranja komunikacija (Hulbert, b. d.).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

V tem poglavju upoštevamo tako raziskave na področju odnosov z javnostmi (angl. *public relations*) kot tudi notranjih odnosov z javnostmi (angl. *internal public relations*). Odnosi z javnostmi so sicer zimzelena tema, saj se raziskave pojavljajo že od leta 1970 (Volk, 2016), vseeno pa ob pregledu literature pogrešam novejše raziskave ter raziskave, ki bi se specifično osredotočile na notranje odnose z javnostmi in proučile morebitna odstopanja od odnosov z javnostmi ali pa potrdile prenosljivost ugotovitev. Čeprav gre za strateško pomembno funkcijo vodstva, je to zelo zanemarjeno področje (Klewes idr., 2017). Se je pa po pandemiji covida-19 zelo razširilo raziskovanje na področju digitalnega internega komuniciranja (Wuersch, 2023).

Interna komunikacija je za organizacijo ključnega pomena (Quirke, 2008), lahko namreč izboljša učinkovitost zaposlenih (Welch, 2012) in je pomembna za razumevanje vrednosti neoprijemljivih sredstev (Ritter, 2003), saj generira komunikacijski (Malmelin, 2007) in socialni kapital (Lee, 2009) v organizaciji, s temelji v organizacijskih odnosih. Z interno komunikacijo se povezujejo pozitivni izidi za organizacije (Dickson idr., 2003), kot so večja produktivnost, višja kakovost storitev in produktov, višji nivo inovacij, znižan absentizem, manj stavk ter znižanje celotnih stroškov (Clampitt in Downs, 1993).

Interno komunikacijo uporabljamo, da upravljamo odnos med delovno organizacijo in zaposlenimi. Zaznana organizacijska transparentnost, interni socialni mediji in identifikacija z organizacijo se pozitivno

povezujejo z zavzetostjo zaposlenih. Zavzetost zaposlenih pa se pozitivno povezuje z zadovoljstvom z življenjem in delovno uspešnostjo. Zaznana transparentnost organizacije in identifikacija z organizacijo igrata pomembno vlogo pri močnem odnosu med zavzetostjo zaposlenih in internimi socialnimi mediji. Zadovoljstvo z življenjem pa ima vlogo pri pozitivnem odnosu med zavzetostjo zaposlenih in delovno uspešnostjo (Ton idr., 2021). Uporaba internih družbenih medijev s strani zaposlenih prispeva k izboljšanju stopnje zaznane preglednosti organizacije in organizacijske identifikacije, kar nato vodi k zavzetosti zaposlenih (Men idr., 2020).

Individualna zavzetost se kaže v tem, kako zaposleni opravlja svoje fizične, kognitivne in čustvene vloge (Kahn, 1990). Tako so trije vidiki zavzetosti zaposlenih fizična zavzetost, čustvena zavzetost in kognitivna zavzetost, posledica delovne zavzetosti pa je delovna uspešnost (Rich idr., 2010), ki je osrednji cilj vodstva. Prav tako kot odgovornost za doseganje ciljev delovne organizacije je v rokah vodstva tudi odgovornost za uspešen komunikacijski sistem (Carrière in Bourque, 2009).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Razlogi za notranjo komunikacijo so raznoliki, saj nam komunikacija znotraj delovne organizacije lahko pomaga doseči mnogo pomembnih ciljev. Notranjo komunikacijo uporabimo vedno, ko želimo z deljenjem informacij znotraj organizacije (Musser in Taboada, 2020):

1. opredeliti, navdihniti in uskladiti (navadno gre za sporočila o namenu, poslanstvu, viziji in strategijah organizacije, npr. seje »stanje v podjetju«),
2. obveščati (obveščanje zajema komunikacijo, povezano z vsakodnevним vzdrževanjem organizacije, ki je namenjena sporočanju transakcijskih informacij, npr. posodobitve tehnologije),
3. poučevati (vključuje sporočila za izboljšanje znanja in veščin – tehničnih ali netehničnih – človeškega kapitala organizacije, npr. spletni izobraževalni seminarji),

4. spodbuditi akcijo (v obliki direktiv, namenjenih zahtevanju dejanj ene strani od druge, npr. naloge, dodeljene podrejenemu),
5. sprejemati odločitve (obsega intenzivno dvosmerno komunikacijo, zasnovano za pridobitev najboljših odločitev v dani situaciji, npr. vodje komunicirajo o organizacijskih ukrepih),
6. sodelovati (navadno v obliki dvosmerne komunikacije za skupno izvajanje delovnih odgovornosti, npr. sodelavci izmenjujejo ideje, povezane s projektom).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Notranji odnosi z javnostmi oz. notranja komunikacija je multidisciplinarno področje, ki združuje odnose z javnostmi, upravljanje človeških virov in pa trženje. Tako je hkrati del mnogih področij in nobenega od njih (Tkalc Verčič, 2019). Metode internih odnosov z javnostmi naj ne uporablja oddelek za trženje, predstavnik za odnose z javnostmi, ampak se morajo za to usposobiti predvsem vodje, zaposleni, kadroviki, psihologi v organizacijah, ki jo morajo imeti neprestano v mislih. Je bolj zadeva strateškega vodenja kot zgolj domena sporočanja in publicitete ter funkcija odnosov z mediji (Grunig, 2013).

Ne glede na to, kateri oddelek bo prevzel glavnino, pa morajo biti z načeli interne komunikacije za dotično organizacijo seznanjeni vsi udeleženi in priporočljivo je, da o tem dobro razmislijo vse organizacije. Namreč to, da neka organizacija ni aktivno pristopila k oblikovanju strategije interne komunikacije, še ne pomeni, da je nima. To pomeni le, da je najverjetneje prepuščena naključju ali trenutnemu navdihu komunikatorja.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Veliko vodij si zastavi vprašanje o vsebini svojega sporočila: ali je jasno, konsistentno in kredibilno? Zanimarijo pa dve pomembni vprašanji, ki bi si ju morali zastaviti še prej, in sicer: kaj je primarni razlog, da to komuniciramo, ter ali so primarni razlogi za komunikacijo usklajeni z razlogi, zaradi katerih obstajamo, in s ključnimi strategijami, ki izhajajo iz tega? Tako ni presenetljivo, da se le 13 % zaposlenih močno strinja, da njihovi vodje učinkovito komunicirajo s preostalimi člani organizacije.

Držimo se naslednjega postopka (Musser in Taboada, 2020):

1. Opredelimo razlog za obstoj delovne organizacije. Najprej določimo, zakaj organizacija sploh obstaja.
2. Analiziramo razlog za komuniciranje. Ugotovimo, koliko naših sporočil izhaja iz posameznih razlogov za komuniciranje ter primerjamo z razlogom obstoja organizacije; razlike usmerijo potrebne spremembe.
3. Ocenimo kakovost sporočil. Ocenimo sporočila po vsebini (kaj), frekvenci (koliko) in primernosti (kako).
4. Prilagodimo prihodnjo komunikacijo. Glede na analizo prilagodimo namen, vsebino, ton in pogostost sporočil.

PRIMER UPORABE METODE

Zamislimo si oglaševalsko agencijo. Delovna organizacija v prvem koraku definira, da obstaja zato, da je ponudnik najbolj kreativnih in inovativnih rešitev na svojem področju. Obstaja zato, da so partner svojim odjemalcem, ki nimajo kapacitet, da bi sami upravljali svoje oglaševanje. Njihovi produkti morajo vedno znova pritegniti, presenetiti in biti estetsko dovršeni. Svoje cilje lahko dosežejo le s kakovostnim timskim delom.

V drugem koraku z vidika namena analizirajo svoja notranja sporočila. Opazijo, da je večina sporočil namenjena organizaciji procesov, zgolj obveščanju o poslovanju. Svojim zaposlenim najpogosteje komunicirajo o novih delovnih zahtevah, rokih in pa doseženih ciljih. Sporočil, ki bi navdihovala ustvarjalnost, izobraževala o najnovejših tehničnih pristopih in pa spodbujala k ustreznemu timskemu sodelovanju, je manj kot 5 %.

Po oceni kakovosti sporočil zaključijo, da so vsebine ustrezno zasnovane, vendar bi lahko bile sporočene na drugačen način. Opazijo, da pogosto skličejo sestanek za razlago procesov (npr. kako beležiti ure, ki se obračunajo) in pošljejo kratke infografike, ki so namenjene izobraževanju (npr. razlaga ciljev SMART – specifičnih, merljivih, dosegljivih, relevantnih in časovno opredeljenih ciljev – ali korakov do uspešnega timskega dela). Vedo, da bi to dvojje lahko bilo ravno obratno.

V zadnjem koraku se odločijo spremeniti svojo komunikacijo. Redne informacije o poteku dela bodo zaposleni dobili redkeje in bolj strnjeno.

Njihov cilj je, da so te informacije najlažje in najhitreje razumljive, pošiljali jih bodo v obliki infografik ali kratkih video vodičev, največ dvakrat mesečno. Zaupajo, da se bodo zaposleni sami pozanimali, če kaj ne bo razumljivo. Uvedli bodo tedenske kolegije, ki bodo namenjeni ravno njihovemu glavnemu razlogu za obstoj. Na kolegijih bo poudarek na ustvarjalnosti, sodelovanju in inovativnih pristopih. Na vsakem izmed kolegijev bo tudi eden izmed različnih timov predstavil nekaj o svojem delu, kar bo lahko v pomoč ali navdih preostalim.

Delovna organizacija bo tako dosegla, da se v njihovem vsakdanjem skupnem bivanju in delovanju ves čas čuti njihov primarni razlog za obstoj. Ustvarjalnost in inovativnost bosta bolj prisotni v vsakdanjih pogovorih, zaposleni bodo redno opomnjeni, kako pomembno je sodelovanje.

KAKO IZBEREMO KANAL ZA UPORABO METODE?

V pričujočem delu poglavja želimo opisati več različnih načinov implementiranja interne komunikacije s konkretnimi orodji, še prej pa uporabniku predstaviti, kakšna vprašanja si moramo zastaviti, preden začnemo komunicirati. Komunikacija je namreč v gospodarstvu pogosto izpostavljena kot zelo pomembna, preredko pa je izpostavljeno tudi to, kako pomembno je, da komuniciramo prave stvari na pravi način.

Vrednost komunikacije se skriva v primernem sporočilu in formatu, ki je priročen za zaposlene (Welch, 2012). Izbira komunikacijskega kanala je zelo pomembna, saj vsak kanal omogoča veliko raznolikost, ki je odvisna od sposobnosti komuniciranja informacij, različnih znakov, deleža povratnih informacij in osebne osredotočenosti. Žal je na tem področju premalo raziskav, pojavljajo pa se tudi vedno novi kanali (Lengel in Daft, 1988).

Odločitev, kateri kanal bo organizacija izbrala za komunikacijo, je odvisna od mnogih dejavnikov, vse od velikosti organizacije, profila, kulture, okoljske kulture in pa do kvalificiranosti zaposlenih ter nivoja tehničnega razvoja (Dévényi, 2016). Vsak medij pomeni razliko v aktivaciji zaposlenih ter definira širino in hitrost komunikacije (Crescenzo, 2011). Pri izbiri orodij oz. kanala za interno komunikacijo bi morali vodje imeti v mislih preference svojih zaposlenih (Tkalac Verčič in Špoljarić, 2020).

Sredstva komuniciranja se najširše delijo v dve skupini: pisna in ustna. *Pisna sredstva* vključujejo tradicionalna sredstva, kot so pisma, brošure, poročila, priročniki, plakati, oglasne deske, e-pošta, spletne strani, internet, blogi, podkasti, klepetalnice, sistemi za takojšnje sporočanje ali intranet, ki zaposlenim omogočajo prenos informacij. *Ustna sredstva* vključujejo komunikacijo v živo, kot so sestanki, fokusne skupine, družabna srečanja, telefonski pogovori ali videokonference (Berger, 2008).

Za odločanje o uporabi sredstva komuniciranja se najpogosteje uporabi teorija bogatosti medija (Daft in Lengel, 1984). Teorija določa učinkovitost sredstva glede na bogatost uporabljenega medija in dvoumnost sporočila, saj moramo za uspešno procesiranje informacij *zmanjšati negotovost* in *dvoumnost*, pri čemer negotovost zmanjšamo s količino informacij, dvoumnost pa z bogatostjo informacij (Trevino idr., 1987). Bogatost je na kontinuumu, ki vključuje vse izbire medija, ter temelji na štirih lastnostih: hitrost povratne informacije oz. interaktivnost, uporaba verbalnih in neverbalnih znakov, naravni jezik ter osebna osredotočenost (Daft in Lengel, 1984). Tako je najbogatejša komunikacija v živo, ki omogoča komuniciranje kompleksnih informacij in osebno osredotočenost. Na drugi strani kontinuumu pa najdemo pisne dokumente, izjave in posterje, na sredini pa so videokonference, telefoni, instantna sporočila ter elektronska sporočila.

Zaposleni običajno raje uporabljajo komunikacijska sredstva, ki omogočajo več interakcije in neposrednega odziva, kot je recimo komunikacija v živo, vendar njihove preference variirajo glede na vrsto naloge (Braun idr., 2019). Dobro usklajene ekipe pogosteje izbirajo komunikacijska sredstva, ki omogočajo takojšnje povratne informacije in večplastno izmenjavo informacij (Aritz idr., 2018).

NEKATERA ORODJA NOTRANJJIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Ankete zaposlenih lahko v pisni obliki izvedemo na različne načine (od metode papir-svinčnik do ankete na spletni aplikaciji). Omogočajo dvosmerno komunikacijo, saj s temo ankete sporočamo zaposlenim, kaj nam je pomembno in da nam je pomembno njihovo mnenje. Prav tako pa nazaj dobimo njihove povratne informacije, na časovno in stroškovno učinkovit način. Rezultate ankete lahko po obdelavi posredujemo

vsem zaposlenim oz. jim omogočimo vpogled in na ta način poskrbimo, da so vsi zaposleni seznanjeni z ugotovitvami. Ankete lahko izvajamo periodično (npr. merjenje klime v delovni organizaciji izvedemo vsak mesec).

Center za novice: Namesto iz dolgih nizov elektronskih sporočil ali različnih pogovorov in sestankov lahko zaposleni za dogajanje v delovni organizaciji izvejo znotraj centraliziranega novičarskega centra. Tako so zaposleni lahko na tekočem s posodobitvami v organizaciji, tiskovnimi izjavami in drugimi novicami, ki vplivajo na panogo. Dodamo lahko tudi posodobitve o sredstvih, objave na blogih, dejavnosti na družbenih omrežjih in nove projekte, na katerih dela organizacija (Herman, b. d.).

Center za prepoznavo zaposlenih: V delovni organizaciji se lahko odločimo izpostaviti ali nagraditi svoje zaposlene. Namen v ozadju je lahko vse od tega, da podkreplujemo želeno vedénje z izpostavitvijo še posebej uspešnih zaposlenih, do tega, da želimo center uporabiti za teme, kot so »spoznaj svojega sodelavca«, kjer naključno predstavljamo zaposlene, ki opravljajo različne delovne naloge, ali pa v slovo ob upokojitvi in podobno. Center je lahko digitalen, v obliki oglasne deske, rubrika v organizacijskem časopisu itd.

Elektronska pošta: Je informacijsko relativno revna, saj z njo izgubimo vse socialne znake. Je nizkstroškovna metoda in ni odvisna od geografske bližine. Ne omogoča sinhronosti komunikacije, z zelo razpršenimi povratnimi informacijami. Omogoča spontano in neformalno interakcijo ter trajno hrambo skomuniciranih vsebin. Zelo težko je razviti zaupanje le na podlagi komunikacije po elektronski pošti (Hislop, 2005).

Intranet ali interni socialni mediji: Delovna organizacija lahko vzpostavi lastno socialno omrežje, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Takšno omrežje ima lahko različne namene. Znotraj omrežja se lahko oblikujejo različne interesne skupine (npr. sodelavci tečemo), se izpostavljajo posebni dosežki, na katere je organizacija ponosna, uporabi se lahko za sistematično izvajanje anket in pa je predvsem namenjeno ustvarjanju vsebin s strani zaposlenih samih. Lahko je tudi v obliki mobilne aplikacije.

Komunikacija v živo je pomembna za sporočanje pomembnih informacij, odločitev in sprememb ter tudi za vzdrževanje stika med vodstvom in zaposlenimi. Delovna organizacija se lahko za nagovor vodstva

odloči ob izrednih dogodkih, lahko pa tudi vpelje prakso rednih sestankov, recimo vabilo na četrtletni govor, kjer zaposleni izvedo za pomembne cilje in načrt, kako naj bi jih skupaj dosegli. Je informacijsko bogata, saj vključuje socialne znake, kot so obrazni izrazi, glas, vidne geste. Sinhronost tovrstne komunikacije omogoča hitre in kakovostne povratne informacije ter interakcijo. Je najbolj relevantna, ko gre za deljenje tacitnega znanja. Omogoča spontano in neformalno interakcijo, ko so si udeleženi geografsko blizu. Ko si udeleženci niso geografsko blizu, pa to povzroča višje stroške (Hislop, 2005).

Notranji časopis: Oblikujemo lahko zbirko novic, ki lahko obsega vse od objav, ki jih želi sporočiti vodstvo, do morebitnih informacij posameznih oddelkov, pa tudi poljubne vsebine, ki jih ustvarjajo zaposleni sami. Izdajamo ga lahko v poljubnih intervalih, v poljubni obliki (vse od tiskane do verzije pdf, dostopne na spletni povezavi).

Objava prostih delovnih mest: Morebitna prosta delovna mesta objavimo na izbranem mediju posebej za zaposlene v organizaciji, saj lahko na tak način dobimo prijave na delovno mesto znotraj organizacije. Zaposleni v organizaciji lahko že poznajo odderek ali delo in mogoče ne spremljajo zunanje objavljenih razpisov, z notranjo objavo pa poskrbimo, da informacija pride tudi do njih.

Center za organizacijsko uglaševanje: Orodje, namenjeno uporabi novim zaposlenim, na katerem lahko najdejo vse pomembne informacije. Če vzpostavimo tak center, poskrbimo, da vsak zaposleni dobi enako priložnost za uglaševanje ter tega ne prepuščamo naključju in individualni izvedbi vsakega posameznega oddelka. Pripravimo zapis oz. sistem korakov, po katerih vodimo novega zaposlenega, da se lahko informirano vključi v aktivnosti svoje nove delovne organizacije in začne prispevati svoji delovni skupini (Herman, b. d.).

Tekstovna sporočila (SMS) za zaposlene: Tekstovna sporočila lahko uporabljamo za sporočanje kratkih in enostavnih informacij zaposlenim (npr. obvestilo o posebnem popustu zanje), kot poziv k akciji (npr. zaposlene pozovemo, da preberejo novico), za kratka urgentna obvestila (npr. da bo naslednji dan parkirišče nedostopno zaradi obnove), voščila (npr. zaposlenim želimo lepe novoletne praznike) in podobno.

Telefoniranje: Za sporočanje pomembnih informacij se lahko uporablja tudi telefonski pogovor, pokličemo lahko eno ali več oseb. Je srednje

informacijsko bogata metoda, saj lahko določene socialne znake prenesemo prek glasu, izgubimo pa vizualne socialne znake, kot so geste in izrazi na obrazu. Omogoča sinhronost ter takojšnje in podrobne povratne informacije. Stroški te metode so lahko zelo različni. Omogoča spontane in neformalne interakcije tudi v primeru geografske oddaljenosti ter lahko omogoči razvoj zaupanja v okoljih, v katerih ni možna komunikacija v živo (Hislop, 2005).

Videokonferenca: Namesto skupinskega sporočanja informacij v živo lahko organiziramo tudi videokonferenco. Komunikacija je dvo-smerna in svoje mišljenje, znanje, izkušnje lahko deli več oseb, tudi zaposleni sami. Je informacijsko bogata, saj vključuje socialne znake, kot so obrazni izrazi, glas, vidne geste. Lahko pa povzroča visoke stroške, da jo vzpostavimo. Ker jo moramo planirati vnaprej, ne omogoča spontanosti (Hislop, 2005).

Vodstveni center ali blog vodstva: Komunikacijsko orodje, ki deluje od zgoraj navzdol in je uporabno za približanje najvišjih vodilnih preostalim zaposlenim. Vodilni lahko na blogu z zaposlenimi deli novice in svoja razmišljanja ter omogoči tudi neposredne reakcije in povratne informacije zaposlenih. Zaposleni lahko s tem orodjem dobijo boljši vtis o svojih vodjah, namesto da imajo občutek, da so to zelo odmaknjene osebe, visoko nad njimi, v slonokoščenih stolpih (Herman, b. d.).

Video center: V sodelovalnem prostoru ali na intranetu delovne organizacije lahko ustvarimo virtualno knjižnico. Video vsebine omogočajo informacijsko bogato komunikacijo. Z njimi lahko zagotovimo trajno učinkovito deljenje znanja. Pretakamo lahko predstavitve izdelkov, splošne sestanke, usposabljanja ali druge notranje pobude ter ohranimo posnetek, do katerega lahko prosto dostopajo vsi zaposleni (Herman, b. d.).

VLOGA PSIHOLOGA

Kot je široko področje interne komunikacije, je široka tudi vloga psihologa na temu področju. Ravno psiholog je tisti, ki lahko v delovni organizaciji opazi potrebo po vpeljavi sistematičnega načina notranjega komuniciranja, da bodo vsi zaposleni na pravi način vključeni v pridobivanje relevantnih informacij.

Ker so lahko potrebe različnih delovnih organizacij, zaradi njihove velikosti, panog, v katerih delujejo, medsebojne geografske bližine ali oddaljenosti zaposlenih in drugih lastnosti, zelo različne, je lahko psiholog ključni člen pri analizi in raziskovanju, kaj bo najbolj primerno za dotično organizacijo. Tako bo po opaženi potrebi po spremembah ali izboljšavah na področju interne komunikacije lahko pripravil predlog strategije rešitev.

Še najboljši načrt pa ne bo prav veliko vreden, če ga v organizaciji ne bomo pravilno implementirali. Psiholog naj zato poskrbi tudi za svetovanje in izobraževanje služb, ki bodo komunikacijo izvajale. Pri tem ne sme pozabiti, da se prepogosto osredotočamo na pogled in potrebe vodstva ter pri tem zanemarimo pogled zaposlenih. Skrbno naj preišče tudi vidik prejemnikov informacij in ponovno ovrednoti kakovost komuniciranja. Ali so sporočila relevantna, jim zaposleni zaupajo, so podana v pravi obliki in s primernim komunikacijskim orodjem?

Vemo, da se zaradi tehnološkega napredka zelo hitro razvijajo vedno nova in sodobnejša komunikacijska orodja. Prav tako se z rastjo in razvojem spreminjajo potrebe delovne organizacije. Psiholog lahko podpira proces sočasnega razvoja načina interne komunikacije.

Psiholog bo najprimernejši profil za izvedbo dodatnega, petega koraka, ki je namenjen spremljanju rezultatov vzpostavljenih notranjih odnosov z javnostjo. Smiselno je meriti, ali so ciljne skupine dejansko prejele usmerjena sporočila, ali so jim namenile pozornost, ali so sporočila razumele in ali so jih ohranile v kakršni koli obliki spomina. Poleg tega pa merimo še, ali so komunikacijski materiali in posredovana sporočila privedla do kakršnih koli sprememb mnenja, stališča in/ali vedenja pri ciljnih javnostih.

Merjenje s pomočjo vprašalnikov je mogoče na naslednjih področjih:

- vzajemni vpliv (ali se strani, tako organizacija kot tudi zaposleni, strinjata, da vplivata ena na drugo),
- zaupanje (ali zaposleni zaupajo, da bo organizacija izpolnila obljube),
- zadovoljstvo (ali so pričakovanja pozitivno izpolnjena),
- zavezanost (ali zaposleni menijo, da je vredno vlagati energijo v vzdrževanje in spodbujanje odnosa),

- odnos izmenjave (ali zaposleni prinašajo koristi, ker jih pričakujejo nazaj) in
- odnos skupnosti (ali zaposleni prinašajo koristi, tudi če včasih ne pričakujejo ničesar nazaj).

Merjenja je smiselno izvajati periodično in s tem spremljati napredek ali upad na različnih področjih merjenja. Vprašalnik (v okviru) pa lahko uporabite tudi na način, da ga reši tako vodstvo kot tudi zaposleni in s tem boste dobili vpogled v razlike v dojemanju odnosov v delovni organizaciji.

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE REZULTATOV STRATEGIJE NOTRANJNH ODNOSOV Z JAVNOSTMI (Hon in Grunig, 1999)

Navodilo za izpolnjevanje: Prosimo, opredelite se glede vsake trditve tako, da določite, v kolikšni meri velja za vas, uporabljajoč ocene od 1 do 9. Pri tem naj vrednost 1 pomeni, da trditev sploh ne velja za vas, medtem ko vrednost 9 pomeni, da popolnoma velja za vas.

Vzajemni vpliv

1. Naša organizacija in ljudje, kot sem jaz, pozorno spremljamo, kaj drug drugemu govorimo.
2. Naša organizacija verjame, da so mnenja ljudi, kot sem jaz, legitimni vir.
3. Pri ravnanju z ljudmi, kot sem jaz, naša organizacija kaže nagnjenost k uporabi svoje moči.*
4. Naša organizacija resnično posluša, kaj imajo ljudje, kot sem jaz, povedati.
5. Vodstvo naše organizacije daje ljudem, kot sem jaz, dovolj možnosti pri odločanju.

Zaupanje

1. Naša organizacija obravnava ljudi, kot sem jaz, pošteno in pravično.
2. Vsakič, ko ta organizacija sprejme pomembno odločitev, vem, da bo poskrbela za ljudi, kot sem jaz.
3. Na našo organizacijo se je mogoče zanesti, da bo držala svoje obljube.

4. Verjamem, da naša organizacija pri sprejemanju odločitev upošteva mnenja ljudi, kot sem jaz.
5. Zelo sem prepričan o sposobnostih naše organizacije.
6. Naša organizacija ima sposobnost izpolniti, kar obljubi.

Zavezanost

1. Čutim, da se naša organizacija trudi vzdrževati dolgoročno zavezanost ljudem, kot sem jaz.
2. Vidim, da si naša organizacija želi vzdrževati odnos z ljudmi, kot sem jaz.
3. Med našo organizacijo in ljudmi, kot sem jaz, obstaja trajna vez.
4. V primerjavi z drugimi organizacijami bolj cenim svoj odnos z našo organizacijo.
5. Rajši bi sodeloval z našo organizacijo kot ne.

Zadovoljstvo

1. Sem zadovoljen z našo organizacijo.
2. Oboji, tako naša organizacija kot tudi ljudje, kot sem jaz, imajo koristi od odnosa.
3. Večina ljudi, kot sem jaz, je zadovoljna v svojih interakcijah z našo organizacijo.
4. Na splošno sem zadovoljen z odnosom, ki ga je naša organizacija vzpostavila z ljudmi, kot sem jaz.
5. Večina ljudi uživa v sodelovanju z našo organizacijo.

Odnos izmenjave

1. Vsakič, ko naša organizacija da ali ponudi nekaj ljudem, kot sem jaz, običajno pričakuje nekaj v zameno.
2. Čeprav imajo ljudje, kot sem jaz, z organizacijo odnos že dolgo, ta še vedno pričakuje nekaj v zameno, kadar nam ponuja uslugo.
3. Naša organizacija bo sklepala kompromise z ljudmi, kot sem jaz, kadar ve, da bo nekaj pridobila.
4. Naša organizacija skrbi za ljudi, ki so lahko pomembna pridobitev organizaciji.

Odnos skupnosti

1. Naša organizacija ne uživa posebej v pomoči drugim.*
2. Naša organizacija zelo skrbi za blaginjo ljudi, kot sem jaz.
3. Menim, da naša organizacija izkorišča ljudi, ki so ranljivi.*
4. Mislim, da naša organizacija uspeva s teptanjem drugih ljudi.*
5. Naša organizacija pomaga ljudem, kot sem jaz, brez pričakovanja česa v zameno.

Navodilo za vrednotenje: Na vsakem posameznem področju seštejte vrednosti odgovorov, ki jih je označil reševalec, in vsoto delite s številom vprašanj na tistem področju. Trditve, ki so označene z zvezdico, vrednotite obratno (torej, če je reševalec označil odgovor 1, mu pripišete 9 točk). Izračunajte srednjo vrednost vsakega izmed šestih področij.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri internem komuniciranju je potrebna posebna rahločutnost. Čeprav celotne organizacije v realnem času ni mogoče obveščati o vseh ključnih informacijah glede poslovanja in prihodnosti, je pomembno jasno ločiti med komunikacijo z notranjimi in zunanji javnostmi.

Medtem ko je pri zunanji komunikaciji pogosto v ospredju zaščita notranjih informacij in obvladovanje morebitnih negativnih vtisov, je komunikacija znotraj organizacije v nekaterih vidikih še zahtevnejša. Zaposleni, ki so z organizacijo tesno povezani, pričakujejo transparentnost in iskrenost. Ključno je, da komunikacija ne ustvarja vtisa prikrievanja ali zavajanja. Pomembno je, da vodstvo ne predpostavlja, da bodo zaposleni odločitve in okoliščine razumeli zgolj zato, ker jih razume vodstveni krog.

Posebno pozornost je treba nameniti izbiri vsebin, ki jih delimo, časovni umestitvi sporočil, izbiri sporočevalca ter načinu podajanja informacij. Prav tako ni zanemarljivo, kdo prejme določene informacije prej ali pozneje, saj ti vidiki posredno sporočajo tudi hierarhijo pomembnosti, spoštovanja in vključenosti. Neprimerna komunikacija lahko hitro oslabi

zaupanje in ogrozi že vzpostavljene odnose – na primer, če vrstni red obveščanja en oddelek postavi v privilegiran položaj pred drugimi. Zato je za učinkovito interno komuniciranje nujno ustrezno usposabljanje, pri čemer je lahko v pomoč tudi psiholog, ki s strokovnim znanjem prispeva k oblikovanju podpornega in vključujočega komunikacijskega okolja.

L I T E R A T U R A

- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S. in Sabir, B. Y. (2021). Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38.
- Aritz, J., Walker, R. in Cardon, P. W. (2018). Media use in virtual teams of varying levels of coordination. *Business and Professional Communication Quarterly*, 81(2), 222–243.
- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S. in Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81.
- Carrière, J. in Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.
- Clampitt, P. G. in Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–29.
- Crescenzo, S. (2011). Integrating employee communications media. V T. L. Gillis (ur.), *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership* (str. 219–230). Jossey-Bass.
- Daft, R. L. in Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. V L. L. Cummings in B. M. Staw (ur.), *Research in Organizational Behavior* 6, (str. 191–233). Homewood, JAI Press.
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management*, 21(2), 32–36.
- Dickson, D., Rainey, S. in Hargie, O. (2003). Communication sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 35–43.

- Grunig, J. E. (2013). *Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. Public relations and communication management*. Routledge.
- Herman, M. (b. d.). *20 internal communication tools your company should have*. Lumapps.com. <https://www.lumapps.com/internal-communication/workplace-internal-communication-tools/>
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. Oxford University Press.
- Hon, L. C. in Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for public relations. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Hulbert, P. (b. d.). *A full institutional history of internal communication*. Simply-communicate.com. <https://simply-communicate.com/blog/institutional-history-of-internal-communication/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, H. S. (2007). A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167–197.
- Klewes, J., Popp, D. in Rost-Hein, M. (2017). *Out-thinking organizational communications: The impact of digital transformation*. Springer.
- Lee, R. (2009). Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247–273.
- Lengel, R. H. in Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Perspectives*, 2(3), 225–232.
- Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organisational asset. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 298–310.
- Men, L. R., O'Neil, J. in Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880.
- Musser, C. in Taboada, G. (2020). *Use internal communications to execute a winning strategy*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/313367/internal-communications-execute-winning-strategy.aspx>
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action (druga izdaja)*. Gower.
- Reputacija.rs (b. d.). *Interni PR*. <https://reputacija.rs/interni-pr/>
- Rich, B. L., Lepine, J. A. in Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44–59.

- Ruck, K. in Yaxley, H. (2013). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. V *The Proceedings of the International History of Public Relations Conference*.
- Samain, B. (1956). Problems of industrial editing, *The Industrial Editor*, 2(4), 54.
- Smith, L. in Mounter, P. (2008). *Effective internal communications*. Kogan Page.
- Tkalac Verčič, A. (2019). Internal communication with a global perspective. V K. Sriramesh in D. Verčič (ur.), *The global public relations handbook theory, research, and practice* (str. 196–204). Routledge.
- Tkalac Verčič, A. T. in Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926.
- Ton, H. N. N., Nguyen, P. V. in Tran, H. Q. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations to harvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H. in Daft, R. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Communication Research*, 14(5), 553–574.
- Volk, S. C. (2016). A systematic review of 40 years public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42(5), 962–977.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.
- Wuersch, L., Neher, A. in Peter, M. K. (2022). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 614–639.
- Yeomans, L. (2006). Internal communication. V R. Tench in L. Yeomans (ur.), *Exploring public relations* (str. 332–352). Pearson Education.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. in Moreno, A. (2010). *European communication monitor 2010. Status quo and challenges for communication management in Europe*. Helios Media GmbH.

INTERNAL PUBLIC RELATIONS

Employees constitute a critical internal public within work organizations. Despite the fundamental role of internal communication in organizational functioning, only a small proportion of employees perceive their leaders as effective communicators within the organization. Well-managed internal public relations are associated with numerous positive outcomes, ranging from increased employee engagement and social capital generation, to improved organizational performance and cost reduction. Internal communication serves multiple functions, including inspiring, informing, educating, prompting action, decision-making, and fostering collaboration. Effective communication requires a clear understanding of why a message is conveyed, as well as the most appropriate timing and delivery method, necessitating both strategic consideration and professional competence.

The methodological approach to internal communication begins with a clear definition of the organization's purpose. This is followed by an analysis of the messages communicated within the organization, examining the intended objectives of each message. Ideally, most messages should align with the overarching goals of the organization, although some may serve auxiliary functions (e.g., in a predominantly creative work environment, certain messages may aim to promote optimization or organizational structuring). The next step involves assessing message quality based on content, frequency, and appropriateness. Based on this analysis, future communication strategies are refined to enhance alignment with organizational objectives.

A variety of communication channels can be utilized, broadly categorized into written and oral forms, including traditional print media, digital platforms, mobile applications, and video materials. Sensitivity in communication is paramount, as messages always convey more than just their explicit content – whether intended or not. This highlights the need for careful, deliberate communication strategies within work organizations.

Špela Rot

OBLIKOVANJE PROSTEGA ČASA

»Oblikovanje prostega časa lahko prispeva k bolj uravnoveženemu življenju in krepitvi dobrega počutja zaposlenih. Ključna izziva metode vidim v možnosti občutka zaposlenih, da delodajalec posega v njihovo zasebnost ter v dostopnosti virov. A brez časovne, finančne oz. infrastrukturne podpore organizacije metoda ostane le teoretična možnost. Prav tako se mi zdi pomembno, da je pristop prilagojen posameznikom, saj se potrebe in omejitve glede prostega časa močno razlikujejo glede na vrsto dela, družinske obveznosti in življenjski slog. Zanimivo bi bilo raziskati, kako metoda deluje v različnih kulturnih kontekstih ter pri različnih skupinah, na primer pri materah, študentih ali zaposlenih v različnih kariernih obdobjih.«

 blikovanje prostega časa se nanaša na namerno in strukturirano izbiro prostočasnih aktivnosti glede na posameznikove interese, potrebe in vrednote. Cilj metode je podpirati dobro počutje in razvoj sposobnosti zaposlenih ter povečati zavzetost pri delu s prenosom pozitivnih izkušenj iz prostega časa v poklicno okolje. Raziskave kažejo, da lahko oblikovanje prostega časa deluje kot kompenzacijski mehanizem za nezadovoljene psihološke potrebe pri delu, kot so avtonomija, kompetentnost in socialna povezanost. Učinkovitost te metode je odvisna od različnih dejavnikov, vključno z dostopnimi viri (npr. čas, finančna podpora, organizacijska kultura) ter individualnimi razlikami v ravnotežju med delom in prostim časom. Izvedba metode je smiselna, če lahko prostočasne aktivnosti ohranimo kot orodje za osebni razvoj, ne pa kot dodatno obveznost, ki obremenjuje zaposlene.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Oblikovanje prostega časa (angl. *leisure crafting*) razumemo kot namerno in načrtovano udejstvovanje v prostočasnih aktivnostih z namenom osebnega razvoja ter obogatitve življenja (Petrrou idr., 2017). V okviru oblikovanja prostega časa lahko posamezniki načrtujejo aktivnosti tako, da se skladajo z njihovimi vrednotami in zanimanji (Berg idr., 2010).

Metoda oblikovanja prostega časa je nastala kot odgovor na prej razvito metodo oblikovanja delovnega mesta (angl. *job crafting*, Wrzesniewski in Dutton, 2001). Pri slednji lahko zaposleni sami prilagajajo delo tako, da ustreza njihovim preferencam in motivom. Raziskovalci pa menijo, da posamezniki nimajo vloge le pri oblikovanju delovnih razmer, temveč tudi pri oblikovanju svojega prostega časa oz. časa, ko ne delajo – zato so uvedli koncept oz. metodo oblikovanja prostega časa.

Začetnik raziskovanja omenjene metode je Berg s sodelavci (2010). Temeljlil je na predpostavki, da je vsak posameznik »poklican« za opravljanje določenega poklica. Iz tega je določil t. i. zgrešene in neodgovorne klice pri delu. Zgrešeni klici se nanašajo na to, da delo posameznika ne zajema nalog, ki so mu zanimive in bi jih v resnici želel opravljati. Rečemo, da je nekdo »izbral napačen poklic« ali da »dela le zato, da se lahko preživi«. Na drugi strani so neodgovorjeni klici pozitivna stališča posameznika do različnih vidikov poklica, ki pa ga sam formalno ne opravlja. Avtor je ugotovil, da zaposleni svoje potrebe, interese in občutke, ki jih ne morejo uresničiti v službi, lahko zadovoljijo drugje, na primer z izkušnjami, ki jih doživijo ob prostočasnih aktivnostih.

Kot pomembno teoretično izhodišče metode oblikovanja prostega časa lahko omenimo tudi teorijo samodoločenosti. Ta izpostavlja tri temeljne psihološke potrebe – potrebo po avtonomiji, kompetentnosti in sprejetosti (Petrrou idr., 2017; Ryan in Deci, 2017). Nekateri zaposleni teh potreb ne morejo zadovoljiti v službi, lahko pa si pomagajo z usmerjenimi prostočasnimi aktivnostmi. Zaposleni imajo svobodo pri izbiri prostočasne dejavnosti, s čimer zadovoljijo potrebo po avtonomiji. Pri dejavnostih se lahko izboljšajo, pridobivajo izkušnje in spremljajo uspešnost, kar zadovoljuje potrebo po kompetentnosti. Razvijajo tudi medosebne sposobnosti in se vključujejo v njim pomembne odnose, kar pa lahko zadovolji potrebo po sprejetosti. Ta odnos opisuje hipoteza

kompenzacije, po kateri lahko nedosežene cilje ali občutke na enem področju (npr. pri delu) dosežemo s pomočjo nadomestnih aktivnosti na drugem področju. V tem smislu oblikovanje prostega časa razumemo kot kompenzatorni mehanizem, ki ga zaposleni lahko uporabijo, ko njihove potrebe pri delu niso dovolj zadovoljene in hkrati ni možnosti, da bi lahko prilagodili pogoje delovnega mesta.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Sodobne znanstvene raziskave se osredotočajo na uporabnost metode tako v zasebnem kot tudi v poklicnem življenju. Občutke, znanja oz. sposobnosti, ki jih posamezniki razvijejo s pomočjo načrtovanih in namen-skih prostočasnih aktivnosti, lahko prenesejo tudi v delovno okolje. Ta odnos opisuje hipoteza prelivanja (angl. *spillover*, Karasek, 1979). Po tej hipotezi se pozitivne izkušnje z enega področja lahko prelijejo oz. prenesejo na drugo področje. Tako lahko s pomočjo zahtevnejših prostočasnih aktivnosti posameznik okrepi svojo odpornost na stres, posledično pa lažje prenaša tudi stres, povezan z delom (Petrou in Bakker, 2016).

Tudi viri v domačem okolju (npr. avtonomija) lahko pomagajo pri obnovitvi energije in spoprijemanju s stresom. Če posamezniki v domačem okolju doživljajo dovolj avtonomije, se v večji meri udeležujejo v oblikovanju prostega časa. To pa jim lahko pomaga pri spoprijemanju s stresom (Demerouti idr., 2009; Petrou in Bakker, 2016).

Petrou in sodelavci (2024) ugotavljajo, da oblikovanje prostega časa pomaga zaposlenim pri iskanju večjega smisla in ustvarjalnosti pri delu, še posebej tistim, ki so manj zavzeti pri delu. Pri manj zavzetih zaposlenih je še bolj kot sam razvoj novih veščin pomembno doživljanje občutka avtonomije in povezanosti pri izvajanju prostočasnih dejavnosti. Avtorji poudarjajo tudi vlogo organizacijske kulture; pozitivni učinki oblikovanja prostega časa se pokažejo le v okoljih, kjer se poleg uspešnosti in finančnih rezultatov ceni tudi dobrobit zaposlenih.

Zaposleni ob oblikovanju prostočasnih aktivnosti doživljajo občutke zadovoljstva. Ti občutki so prijetni, zato jih želijo doživeti tudi na drugih področjih. To se lahko odraža v iskanju izzivov pri delu, ki bi

jim prinesli prijetne občutke. Posamezniki lahko s pomočjo oblikovanja prostega časa ustvarijo tudi življenjski pogled, usmerjen na obvladovanje izzivov. Tako delovne zahteve bodisi interpretirajo kot izziv bodisi se sami lotijo novih projektov ali prevzemajo naloge, ki jim predstavljajo izziv (Duggan, 2022; Petrou idr., 2017).

S tem ko posamezniki dlje časa predano izvajajo izbrane aktivnosti in se razvijajo, se krepí tudi njihov občutek samoučinkovitosti (Petrou in de Vries, 2023). To pomeni, da se počutijo zmožne opravljati določene naloge oz. dosegati cilje. Pri usmerjenih prostočasnih aktivnostih namreč ne doživljajo samo sreče, temveč se spopadajo tudi z izzivi. Ko izzive uspešno premostijo, se počutijo opolnomočene in življenjske izzive dojemajo kot bolj obvladljive. To vodi v večji občutek samoučinkovitosti (Bandura, 1997).

Hadi in sodelavci (2021) so v svoji raziskavi ugotovili, da ima oblikovanje prostega časa lahko pozitivne učinke na duševno zdravje posameznikov. Pri tem so se osredotočili na čustveno izčrpanost. Čustveno izčrpani posamezniki doživljajo notranjo praznino, zmanjšano čustvovanje, občutke obupa, nemoči in utrujenosti, lahko imajo težave z nadziranjem čustev ter so manj uspešni pri delu. Osebe, ki v večji meri oblikujejo prostočasne aktivnosti, so praviloma manj čustveno izčrpane. Ker je čustvena izčrpanost eden od simptomov izgorelosti, bi lahko v primeru uspešnega oblikovanja prostega časa predpostavljali, da so tudi možnosti za izgorelost nižje.

Temu v prid govorijo tudi rezultati raziskave, v kateri so proučevali napovednike izgorelosti med medicinskimi sestrami. Oblikovanje prostega časa se je v določenih modelih izkazalo kot drugi najpomembnejši napovednik izgorelosti, prvi pa je bilo oblikovanje delovnega mesta. Oblikovanje prostega časa naj bi pomagalo omiliti negativne učinke visokih zahtev na delovnem mestu ter omogočilo učenje novih veščin in razvoj osebnih povezav. To pa lahko pripomore k boljšemu ravnotežju med delom in življenjem ter posledično zaposlene zavaruje pred izgorelostjo (Guo idr., 2024).

Po drugi strani so rezultati raziskav pokazali tudi, kdaj metoda oblikovanja prostega časa ni uporabna oz. smiselna. Čeprav je na prvi pogled zelo stresna in zahtevna služba idealen primer za uporabo oblikovanja prostega časa, avtorji ugotavljajo, da to ni tako. Aktivnosti v

okviru oblikovanja prostega časa namreč od posameznika zahtevajo precej načrtovanja, proaktivnosti in truda. Visokozahtevna služba pa lahko zaradi delovnih obremenitev zaposlene izčrpa do te mere, da jim ne preostane dovolj virov za udejstvovanje v takšnih prostočasnih aktivnostih (Petrou in Bakker, 2016).

Izsledki raziskav (Petrou in Bakker, 2016; Petrou in DeVires, 2023) kažejo tudi, da s pomočjo oblikovanja prostočasnih aktivnosti posamezniki sicer lahko izpolnijo svojo potrebo po avtonomiji in povezanosti, več ovir pa se pojavi pri zadovoljevanju potrebe po kompetentnosti. Učenje in vaja pridobljenih veščin z namenom doseganja občutka kompetentnosti namreč zahtevata dolgoročno predanost aktivnosti, kar pa je zaradi zahtev in nepredvidljivosti dela (npr. nepredvidljiv urnik in omejena količina časa) pogosto težko izpeljati.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Oblikovanje prostega časa je smiselno, kadar zaposleni želijo razvijati sposobnosti in znanja, ki jim bodo koristila tako pri splošnem blagostanju kot tudi pri delu. S pomočjo sposobnosti, ki jih bodo pridobili, se bodo lažje spoprijemali z delovnimi nalogami oz. obremenitvami. To ne pomeni, da lahko pridobljeno znanje izkoriščamo za povečanje delovnih obremenitev. Bolj ustrezen pogled na oblikovanje prostega časa je, da bodo zaposleni s pomočjo pridobljenih izkušenj zadovoljili potrebe, ki jih ne uspejo zadovoljiti na delovnem mestu, posledično pa bolje delovali v zasebnem življenju in lažje obvladovali že obstoječe naloge.

Metodo je smiselno uporabiti šele takrat, ko so izpolnjeni osnovni pogoji. V prvi vrsti bi moral delodajalec zaposlenim omogočiti osnovne možnosti za oblikovanje prostega časa. To med drugim zajema obvladljive delovne obremenitve in zadostno količino virov za opravljanje dela. Brez tega zaposlenim ne bo preostalo dovolj virov, da bi se sploh lahko udeleževali v bolj usmerjenih aktivnostih, ki jih zajema oblikovanje prostega časa. Prav tako je nujno, da delodajalec preveri, ali je naredil vse v smeri, da bi bile potrebe zaposlenih bolj zadovoljene že med

delom. Na primer, če imajo zaposleni občutek, da pri delu ne morejo zadovoljiti potrebe po avtonomiji, bi moral delodajalec najprej razmisliti o prilagoditvah dela. V kolikor to ni mogoče, je smiselno ukrepe premestiti na področje prostega časa.

O oblikovanju prostega časa torej lahko razmišljamo, ko želimo spodbujati dobro počutje med zaposlenimi, krepiti njihove sposobnosti v skladu z njihovimi zanimanji, ko želimo osmišljati življenja zaposlenih in zadovoljevati potrebe, ki so povezane z njihovim blagostanjem. Seveda pa lahko zaposlenim občutki, sposobnosti in znanja, ki so jih pridobili s pomočjo teh obveznosti, koristijo tudi pri opravljanju dela.

KOMU JE METODA NAMENJENA?

Metoda je v prvi vrsti namenjena zaposlenim, ki si želijo ali čutijo potrebo po bolj strukturiranem preživljanju prostega časa. Metoda oblikovanja prostega časa je uporabna tudi za zaposlene, ki imajo omejene možnosti prilagajanja delovnega mesta, torej prilagajanja delovnih nalog in načina dela v smeri, ki bi jim najbolj ustrezala (Petrou idr., 2017).

Metoda je primerna za osebe, ki jim tako delovno kot domače okolje omogočata udejstvovanje v smiselnih prostočasnih aktivnostih. Pri značilnostih dela je pomembno ustrezno razmerje med delovnimi zahtevami in viri. Eden od virov v domačem okolju je na primer zadostna stopnja avtonomije, torej možnosti izbire aktivnosti in obveznosti, ki jih oseba opravlja v domačem okolju (Petrou in Bakker, 2015).

Oblikovanje prostega časa ni primerno samo za delovno aktivne osebe, temveč tudi za osebe, ki so še v procesu formalnega izobraževanja. Xue in sodelavci (2022) ugotavljajo, da oblikovanje prostega časa pri študentih vodi do višjega blagostanja in občutka smisla. Te občutke bi tako lahko prenesli tudi na področje študentskega dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za izvedbo metode oblikovanja prostega časa ne obstaja ustaljen postopek, lahko pa izpostavimo nekaj smernic, ki se jih je smiselno držati.

Izpolnitev osnovnih pogojev: Oblikovanje prostega časa od posameznika zahteva trud, načrtovanje in vztrajnost, zato morajo zaposleni

najprej imeti dovolj virov tako v poklicnem kot v zasebnem življenju (npr. dovolj visoko plačo, dovolj prostega časa na razpolago). Če je služba preobremenjujoča ali ko je neslužbenih obveznosti preveč, oblikovanje prostega časa ni smiselno.

Ustrezna komunikacija namena: Šele ko smo izpolnili osnovne pogoje, lahko idejo predstavimo zaposlenim. Pri tem moramo paziti, da jim dopuščamo svobodo pri izbiri, načrtovanju in izvedbi oblikovanja prostega časa ter ne posegamo v njihovo zasebnost. Zato raje kot o "metodi" za razvoj zaposlenih govorimo o možnosti dodatnega izobraževanja ali vzporednem programu osebnega razvoja, ki vsebuje tudi vsebine o strukturiranju prostočasnih dejavnosti. Zaposlenim moramo jasno predati sporočilo, da udeležba ni obvezna, temveč gre za možnost dodatnega osebnega razvoja in izobraževanja.

Pomembno je tudi, da ne uporabljamo sporočil, ki oblikovanje prostega časa predstavljajo kot metodo za povečanje zavzetosti in učinkovitosti pri delu, saj to ni njen prvotni oz. edini namen. Zaposlenim je treba predstaviti obe strani – kako jim oblikovanje prostega časa lahko koristi v zasebnem in prek prenosa kompetenc tudi v delovnem okolju.

Diagnostika: Pri metodi oblikovanja prostega časa velja, da en način ne ustreza vsem. Potrebe zaposlenih se razlikujejo, prav tako nimajo vsi enakih preferenc glede prostočasnih aktivnostih. Potrebe zaposlenih lahko ugotovimo z anketami, individualnimi razgovori ali vodenim procesom razmišljanja, pri katerem vsak pri sebi razmisli, kaj bi potreboval. Eden izmed manj invazivnih načinov pridobivanja idej je izvedba delavnice oblikovanja prostega časa, na kateri si zaposleni lahko izmenjajo ideje o prostočasnih aktivnostih. Zaposleni si mnenja lahko izmenjujejo tudi v neformalni komunikaciji med delom ali zunaj delovnega konteksta. Na tak način lahko dobijo ideje o izpopolnjujočih aktivnostih, ki bi jih tudi sami radi izvajali.

Načrtovanje in spremljanje izvedbe: Pri načrtovanju se moramo ponovno zavedati, da izvajanje te metode ne sme biti obvezno za zaposlene. Zato jo je smiselno načrtovati v okviru popoldanskih oz. izven-službenih delavnic. Pri načrtovanju delavnic oz. izobraževanj se moramo zavedati, da je cilj metode zaposlene opolnomočiti z znanjem, kako lahko prek prostočasnih aktivnosti zadovoljujejo svoje potrebe. Vsebine moramo prilagoditi temu.

Izvedbo aktivnosti lahko spremljamo v obliki individualnih razgovorov ali srečanj v manjših skupinah, kjer zaposleni lahko delijo svoje izkušnje. Za bolj objektivno oceno lahko blagostanje zaposlenih in občutek zadovoljenosti njihovih potreb spremljamo tudi z vprašalniki oz. anketami. Priporočljivo je, da že na delavnici predstavimo, kako bo potekalo spremljanje izvedbe. Psiholog ali kadrovski strokovnjak, zaposlen v organizaciji, naj bo na voljo za nudenje podpore zaposlenim, ki bi želeli več usmerjanja pri načrtovanju prostočasnih aktivnosti.

PRIMER UPORABE METODE

Opisala bom postopek, po katerem so metodo oblikovanja prostega časa izvedli v nedavni raziskavi (Petrou in de Vries, 2023). Skupino udeležencev raziskave so želeli vključiti v proces oblikovanja prostega časa. Raziskovalci so metodo oblikovanja prostega časa predstavili v obliki kratkega izobraževalnega videoposnetka o tem, kako se lahko razvijajo s pomočjo prostočasnih aktivnosti. V posnetku so predstavili tri glavne elemente oblikovanja prostega časa, in sicer postavljanje ciljev, učenje in razvoj ter medosebni stik. Posnetek je prosto dostopen na platformi YouTube (Petrou, 2021).

Po ogledu posnetka je vsak udeleženec v naslednjih štirih tednih oblikoval svoj načrt osebnega razvoja s pomočjo prostočasnih aktivnosti – katere aktivnosti bo izvajal, katero sposobnost bo z njimi razvijal, koliko časa jim bo namenil in kdaj. V načrt so morali vključiti vse elemente, predstavljene v posnetku. Enkrat tedensko so udeleženci izpolnili anke-to, v kateri so ocenili svojo izvedbo aktivnosti in sproti prilagajali načrt glede na potrebe.

Načrt lahko predstavimo na primeru Mojce. Mojca rada bere. Pripravila je seznam knjig, ki jih želi prebrati. Knjige obravnavajo teme, ki jo zanimajo in bi želela o njih izvedeti več. V prostem času si vsak dan rezervira termin, namenjen branju. V tem času naj je partner in otroci ne bi motili. S prijatelji je začela knjižni klub, kjer se vsak teden pogovarjajo o prebranem. Dobila je idejo o tem, da bi tudi sama napisala knjigo. Vsak teden zapiše, koliko knjig je prebrala, koliko časa ji je to vzelo, kako se je ob tem počutila, in izpiše nekaj misli, ki si jih je zapomnila ob

branju. V drugem tednu je opazila, da je zaradi gradbenih del na cesti več časa porabila za prevoz otrok v glasbeno šolo, zato je skrajšala čas, namenjen branju, in se takrat res posvetila vsebini.

VLOGA PSIHologa

Psiholog ima pri oblikovanju prostega časa vlogo svetovalca, izobraževalca, mediatorja in ocenjevalca. V vlogi izobraževalca vodi delavnice in izobraževanja, kjer zaposlenim predstavi oblikovanje prostega časa in s tem povezane aktivnosti (npr. sprostitvene tehnike).

V vlogi svetovalca vodstvu svetuje pri prilagajanju delovnih zahtev in zagotavljanju osnovnih pogojev, ki bodo zaposlenim omogočali oblikovanje prostega časa. Kot svetovalac sodeluje tudi z zaposlenimi - usmerja jih pri izbiri pristočasnih aktivnosti in načinih njihove integracije v vsakdan. V vlogi ocenjevalca ugotavlja potrebe zaposlenih glede pristočasnih aktivnosti (npr. s pomočjo anket ali individualnih razgovorov). Psiholog kot mediator skrbi za transparentno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Dolžan je na primer opozoriti vodstvo na problematične vidike nezadovoljenih potreb zaposlenih, ki jih vodstvo lahko tudi odpravi. Nazadnje kot raziskovalec spremlja učinke metode in predlaga izboljšave, pri čemer upošteva etična načela ter varovanje osebnih podatkov.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Namen oblikovanja prostega časa je treba pazljivo komunicirati. Osnovni namen metode namreč ni to, da bi zaposlene opremili s sposobnostmi za čim boljše in čim več opravljenega dela. Vseeno pa obstaja možnost, da bodo zaposleni namen razumeli na tak način.

Izogibati se je treba tudi izvajanju pritiska nad zaposlenimi, da se udeležujejo v določenih aktivnostih. Takšni pritiski niso ustrezni in jih zaposleni lahko zaznavajo kot prisilo ali poseganje v zasebnost. Oblikovanje prostega časa je zato bolj primerno predstaviti in implementirati kot pristop psihoedukacije ali osebnega razvoja v okviru delavnic oz. izobraževanj, ki naslavlja področje duševnega zdravja ali iskanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Delodajalec v tem primeru

nastopi predvsem v vlogi organa, ki omogoči tovrstna izobraževanja zaposlenim, ki bi jih te vsebine zanimalo. Vodilni bi morali zaposlenim zaupati, da lahko samostojno ali s pomočjo strokovnega sodelavca (npr. psihologa) sami načrtujejo svoj prosti čas.

Metodo lahko uporabi vsak, pomembno pa je, da se oblikovanja loti na ustrezen način. V splošnem ni priporočljivo, da se oblikovanja prostega časa loti brez predhodnih nasvetov ali napotkov psihologa. Za to lahko zadošča že udeležba na delavnici, kjer je metoda predstavljena, ali individualni posvet s psihologom oz. kadrovskim strokovnjakom.

V primeru neustreznega oblikovanja prostega časa lahko pride do konflikta med prostim časom in delom (Tsaur idr., 2012). Zaradi pretirane zavzetosti za prostočasne aktivnosti imajo zaposleni lahko težave z izpolnjevanjem delovnih zahtev. Lahko se na primer zgodi, da jim zaradi teh aktivnosti zmanjka časa za delo, lahko pa jih tudi izčrpajo do te mere, da ne zmorejo več učinkovito opravljati svojega dela.

L I T E R A T U R A

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Berg, J. M., Grant, A. M. in Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organizational Science*, 21(5), 973–994.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E. in Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. V S. Sonnentag, P. L. Perrewé in D. C. Ganster (ur.), *Current perspectives on job-stress recovery* (str. 85–123). JAI Press/Emerald Group Publishing.
- Duggan, A. J. (2022). Reducing demands or optimizing demands? Effects of cognitive appraisal and autonomy on job crafting to change one's work demands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 641–654.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 Report. The voice of the world's employees*. Gallup, Inc.
- Guo, Y.-F., Wang, S.-J., Plummer, V., Du, Y., Song, T.-P. in Wang, N. (2024). Effects of job crafting and leisure crafting on nurses' burnout: A machine learning-based prediction analysis. *Journal of Nursing Management*, 9428519.
- Hadi, S. A., Bakker, A. B. in Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(5), 530–544.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24(2), 285–307.

- Lin, J. H., Wong, J. Y. in Ho, C. H. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. *Tourism Management*, 36, 178–187.
- Petrou, P. (5. 2. 2021). *Training: Self-development via hobbies* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LXpTxa6TwXE>
- Petrou, P. in Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), 507–529.
- Petrou, P. in de Vries, J. (2023). Context-free and work-related benefits of a leisure crafting intervention: A randomized controlled trial. *Journal of Leisure Research*, 56(1), 123–148.
- Petrou, P., Bakker, A. B. in van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152.
- Petrou, P., Hamrick, A. B. in Abdel Hadi, S. (2024). Unraveling the power of leisure crafting for unengaged employees: Implications for creativity and meaning at work. *Journal of Organizational Behavior*, 45(8), 1170–1188.
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publishing.
- Tsaur, S., Liang, Y. in Hsu, H. (2012). A multidimensional measurement of work-leisure conflict. *Leisure Sciences*, 34(5), 395–416.
- Wrzesniewski, A. in Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Xue, Q., Yang, J., Wang, H. in Zhang, D. (2022). How and when leisure crafting enhances college students' well-being: A (quantitative) weekly diary study. *Psychology Research and Behavior Management*, 273–290.

LEISURE CRAFTING

Leisure crafting refers to the intentional and structured selection of leisure activities based on an individual's interests, needs, and values. The method aims to support employees' well-being and skill development while increasing work engagement by transferring positive experiences from leisure to the professional environment. Research suggests that leisure crafting can serve as a compensatory mechanism for unmet psychological needs at work, such as autonomy, competence, and social connectedness. The effectiveness of this approach depends on various factors, including the available resources (e.g., time, financial support, organizational culture) and individual differences in work-life balance. Its implementation requires careful consideration to avoid conflicts between work and leisure, ensuring it remains a tool for personal development rather than an additional obligation.

Žiga Mekiš Recek

OJAČEVALCI

»Vedenjski ukrepi so v številnih državah vse pogostejše uporabljeni za oblikovanje javnih politik, optimizacijo delovnih procesov in v trženju. Ojačevalci kot vedenjski ukrepi, ki stremijo k opolnomočenju posameznika za avtonomno in informirano odločanje, predstavljajo uspešen in ekološko veljaven način spodbujanja posameznikov k bolj učinkovitim vedênjem. Upoštevajo namreč omejeno racionalnost človeškega mišljenja ter spoznavno in časovno olajšajo izvajanje različnih procesov. To pa vodi do točnih in zaželenih rezultatov. Kljub temu se v okviru uvedbe ojačevalcev v organizacije pojavljajo etična vprašanja glede neposrednega vplivanja na posameznika za doseganje učinkovitejšega organizacijskega vedênja. Odločitve za izvajanje določenih vedênj morajo namreč še vedno sprejeti posamezniki avtonomno, zaradi česar morajo biti ojačevalci v organizacijah uvedeni transparentno in z jasnimi, etično utemeljenimi cilji.«

V sodobnih organizacijah se delovne naloge pogosto spreminjajo ter od zaposlenih zahtevajo delovanje in odločanje v negotovih okoliščinah. Za kompetentno obvladovanje novih delovnih nalog morajo zaposleni razviti nove kompetence, ki jim bodo omogočale bolj učinkovito vedênje v spremenjenem delovnem okolju. Za slednje je treba zaposlene dodatno opolnomočiti, pri čemer se kot ena izmed možnosti ponuja uvedba ojačevalcev. Ojačevalci predstavljajo vedenjske ukrepe, ki razširjajo nabor kompetenc posameznika in ga usmerjajo k izboru učinkovitih strategij za reševanje novih problemov. Ojačevalci se zanašajo na miselne bližnjice, s katerimi posamezniki usmerjajo svoje vedênje ter odločanje pogostejše kot s sistematičnim in racionalnim premislekom. Tako lahko kljub pomanjkanju informacij in omejenim

virom posamezniki na delovnem mestu sprejemajo točne odločitve. Z razvojem obstoječih ali novih miselnih bližnjic lahko posameznike opolnomočimo, da avtonomno sprejemajo informirane odločitve, ki vodijo do uspešnih organizacijskih vedenj.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V organizacijah je učinkovito opravljanje delovnih nalog zaposlenih ključnega pomena za obstoj in razvoj organizacije. Nujen predpogoj za kakovostno opravljanje delovnih nalog je nabor kompetenc, s katerimi zaposleni rešujejo vsakodnevne naloge na različnih ravneh zahtevnosti. Hkrati pa se delovne naloge v sodobnem delovnem okolju hitro spreminjajo in od zaposlenih zahtevajo reševanje vse kompleksnejših problemov. Pri tem morajo zaposleni za učinkovito obvladovanje novih izzivov razviti nove strategije odločanja in presojanja v negotovih okoliščinah. V teh primerih bi na prvi pogled lahko predpostavljali, da za oblikovanje najboljših nove strategije potrebujejo visoke ravni samonadzora in spoznavnih virov ter morajo imeti na voljo vse možne informacije (Sunstein in Thaler, 2003). Skladno z idejo *homo economicus* bi morali namreč najprej oblikovati vse možne strategije reševanja problema, nato proučiti njihovo učinkovitost in se končno odločiti za uporabo najboljših. Tovrstni pristop k reševanju problemov temelji na logično-matematični racionalnosti, v skladu s katero posameznik izbere strategijo, ki ima največjo verjetnost za uspeh – kar je v splošnem zaznано kot najtočnejša strategija odločanja, ki pripelje do najboljših rezultatov. Kljub temu pa zaposleni v organizacijah pogosto nimajo časa in virov za odločanje ter presojanje na podlagi sistematičnega premisleka, temveč poskušajo do rešitve priti na podlagi omejenega nabora informacij ter na spoznavno in časovno čim bolj varčen način. Zaposleni torej uporabljajo hevristike (oz. miselne bližnjice), s katerimi do odločitev pridejo brez (prevelikega) napora in na podlagi omejenih informacij (Shurtz, 2022). Hevristike se pogosto opredeljujejo kot izvor pristranega mišljenja, ki vodi k tipičnim spoznavnim napakam, pri čemer je treba njihovo uporabo zmanjšati in spodbuditi racionalen razmislek o najboljših načinih delovanja (Fasolo idr., 2024). Na primer hevristika sidranja lahko povzroči, da posamezniki določijo

napačno referenčno točko, glede na katero presojaajo nadaljnje informacije. Če novozaposleni v prvih mesecih izkazuje nizko delovno učinkovitost, vodi do njega vzpostavi nižja pričakovanja. Zaradi tega bo pozneje tudi manjši napredek vodja ocenil kot zadovoljiv, čeprav bo v primerjavi z drugimi zaposlenimi še vedno podpovprečen.

Kljub temu pa odločitve, ki so plod hevrističnega mišljenja, niso nujno pristrane in izkrivljene, temveč so lahko še točnejše od odločitev, sprejetih na podlagi logično-matematičnega mišljenja (Artinger idr., 2015). Predstavljajo lahko namreč odraz ekološke racionalnosti, ki so jo zaposleni razvili na podlagi prilagajanja organizacijskemu okolju in obširnega znanja o delovnih nalogah. Ekološka racionalnost se nanaša na zmožnost uporabe (praktičnih) strategij reševanja problemov, ki so skladne z okoljskimi zahtevami (z zahtevami delovnega okolja), in tako odraža ujemanje med posameznikovim spoznavnim aparatom ter okoljem (Todd in Gigerenzer, 2012). Na tak način lahko zaposleni za rešitev problema izberejo hevristiko, ki je glede na strukturo situacije in problema najustreznejša. Tako se hevristike uvrščajo med orodja učinkovitega odločanja v sodobnih organizacijah (Bettis, 2017). Kljub temu pa vsem zaposlenim vedno ne uspe izbrati najustreznejše hevristike za učinkovito reševanje problemov, kar vodi do slabših delovnih izidov. Za naslavljanje teh izzivov so se v sklopu oblikovanja javnih politik razvili novi pristopi podpore posameznikom (t. i. vedenjski ukrepi), ki upoštevajo ekološko racionalnost človeškega mišljenja in izkoriščajo hevristično mišljenje kot sredstvo za sprejemanje boljših odločitev. Novi pristopi za spodbujanje boljših odločitev poskušajo na posameznika delovati neposredno, in se ne osredotočajo na celoten organizacijski sistem v smislu opredeljevanja pravil, določb in novih delovnih nalog. Vedenjski ukrepi poskušajo torej na individualni ravni posameznike spodbuditi k učinkovitejšemu vedenju in odločanju, pri čemer pa je za njihov uspeh pomembno, da so sistemski ukrepi na ravni organizacije z vedenjskimi ukrepi, osredotočenimi na posameznika, usklajeni (Chater in Loewenstein, 2023). S tovrstnimi pristopi poskušamo spodbuditi praktično uporabo hevristik v organizacijskem okolju ter jih ne razumeti zgolj kot načine pristranega mišljenja zaposlenih (Wenzel in Stjerne, 2021).

Najbolj raziskani in široko uporabljeni vedenjski ukrepi, osredotočeni na posameznika, so dregljaji (angl. *nudges*). Z dregljaji poskušamo

okolje oblikovati tako, da posameznika spodbudimo k izboru najboljše možnosti oziroma odločitve (Thaler in Sunstein, 2008; za pregled uporabe v organizacijskem okolju glej Boštjančič, 2020). Mehanizem dregljajev se zanaša na hevristike s predpostavko, da bo določeni okoljski element pri posamezniku sprožil določeno hevristiko, kar bo vodilo k vnaprej določeni najoptimalnejši odločitvi (npr. privzeta možnost dodatnega vplačila v pokojninski sklad bo spodbudila več posameznikov, da avtomatsko vplačujejo neobvezni dodatek). V tovrstnem procesu odločanja pa naj bi posamezniki ohranjali določeno stopnjo svobode glede lastne odločitve. Poleg dregljajev hevristično mišljenje pri oblikovanju ukrepov izkoriščajo tudi ojačevalci (angl. *boosts*). Slednji poskušajo posameznika spodbuditi k boljši odločitvi tako, da razširijo nabor hevristik posameznika in mu pomagajo razviti strategije za iskanje najoptimalnejše v določeni situaciji (Grüne-Yanoff idr., 2018). Uvedba ojačevalcev vključuje trening hevrističnega mišljenja ali zagotavljanje informacijskih namigov v okolju za lažji izbor primernih strategij reševanja problema.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Z ojačevalci spodbujamo obstoječe ali razvijamo nove kompetence posameznikov, ki pripomorejo k samostojnemu oblikovanju odločitev (Hertwig in Grüne-Yanoff, 2017). Tako lahko zaposleni s pomočjo preprostih računovodskih hevristik sprejemajo boljše finančne odločitve, zdravstveno osebe lažje razume statistične podatke o občutljivosti diagnostičnih preizkusov in trgovci bolj učinkovito upravljajo tveganje v negotovih razmerah. Ojačevalci opolnomočijo posameznika za avtonomno odločanje, v nasprotju z dregljaji, ki vnaprej predpostavijo najboljšo odločitev ali vedénje (Herzog in Hertwig, 2024). Hkrati so se v splošnem izkazali kot dober pristop za uvajanje vedenjskih sprememb v organizacije na različnih področjih. Študentje, prebivajoči v študentskih domovih, so bili izpostavljeni ojačevalcem in dregljajem povezanim z varčno rabo energije. Eni skupini so raziskovalci z ojačevalci predstavljali kumulativne podatke o njihovi porabi električne energije

v tekočem mesecu in tedenske namige za varčevanje z energijo. Druga skupina pa je prek dregljajev dobila informacije o lastni porabi in porabi njihovih vrstnikov v obliki tedenskih opomnikov. Uvedba ojačevalcev se je izkazala kot bolj učinkovita ter je imela dolgoročneje učinke pri zmanjšanju porabe električne energije (Paunov in Grüne-Yanoff, 2023). Udeleženci so namreč z ojačevalci pridobili nove kompetence varčevanja z energijo, kar jim je pomagalo pri vzdrževanju vedenja tudi v daljšem časovnem obdobju. Uvedba ojačevalcev se je izkazala za učinkovito tudi pri povečanju razkuževanja v bolnišnicah. Raziskovalci so z ojačevalci pri zdravstvenem osebju spodbujali zaznavo tveganja prenoša okužb na paciente v primeru neupoštevanja protokola razkuževanja. Pri tem so upoštevali hevristiko naravnih frekvenc, zaradi katere ljudje tveganje ocenjujejo točneje, kadar je predstavljeno v obliki frekvenc v primerjavi z odstotki (Gigerenzer idr., 2007). S preprostim ukrepom dodatnega informiranja, in sicer so na plakatih v obliki frekvenc razložili pogostost okužb zaradi neustreznega razkuževanja, so povečali sledenje protokolu razkuževanja (Van Roekel idr., 2022). Udeleženci so namreč na podlagi dodatnih informacij izbrali ustrežnejše strategije vedenja v delovnem okolju, kar je vodilo do izboljšanja varnosti pacientov.

Ojačevalce pa lahko uvedemo tudi na področju upravljanja financ (npr. v malih podjetjih). Mali podjetniki pogosto nimajo dovoljšnega računovodskega in finančnega znanja, da bi učinkovito upravljali finance podjetja, kar lahko vodi v prekomerno trošenje delovnega kapitala in nepreglednost finančnega poslovanja. Če ljudi naučimo praktično načelo, da fizično ločijo zasebni denar in denar podjetja v dveh ločenih predalnikih ter prenesejo denar iz enega v drugega zgolj takrat, ko so iz enega vzeli za namene drugega, lahko izboljšamo finančne odločitve in prakse podjetja. Oblikovanje preproste hevristike se je izkazalo za učinkovitejše v primerjavi s poučevanjem računovodskih veščin in znanj (Drexler idr., 2014). Posamezniki so namreč razvili konkretne strategije delovanja, za katere so točno vedeli, kdaj jih morajo uporabiti. Njihov nabor kompetenc se je razširil in omogočil učinkovitejše vedenje, kar se je izkazalo še kot posebej koristno pri posameznikih z nizko ravno finančne pismenosti in veščin. Organizacije pa se poleg učinkovitosti vse pogostejše posvečajo tudi splošnemu blagostanju svojih zaposlenih. Tako na primer spodbujajo fizično aktivnost zunaj delovnega časa, kar

je lahko še posebej koristno za zdravje zaposlenih, ki delajo od doma (Bartmann idr., 2022). Kljub temu pa telesna aktivnost pogosto ni zaznana kot prijetna dejavnost, temveč se ji posamezniki zaradi pomanjkanja samonadzora poskušajo izogniti. V tem primeru je prav tako možna uporaba ojačevalcev, s katerimi posameznike naučimo novo hevristiko, ki jim lahko pomaga pri premagovanju morebitnih težav s samonadzorom. Športna aktivnost se lahko združi z drugo, prijetnejšo aktivnostjo (npr. poslušanjem glasbe), ki prinaša takojšnje zadovoljstvo, kar posameznika spodbudi k športni aktivnosti (Kirgios idr., 2020); tako se ljudje naučijo nove strategije (oz. hevristike) za premagovanje težav s samonadzorom. Na podlagi tega se razširi nabor razpoložljivih hevristik, kar lahko spodbudi dolgoročno izvajanje želenega vedenja. Poleg tega pa omogoča, da si posameznik problem razlaga na nov način (npr. Ali imam dejansko problem s samonadzorom na tem področju?), kar lahko dodatno prispeva k uporabi nove hevristike in izvajanju (neprijetnega) vedenja (Grüne-Yanoff idr., 2018).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Ojačevalci predstavljajo širok nabor različnih ukrepov in podajajo splošni okvir razširjanja kompetenc na različnih področjih. Na podlagi klasifikacije ojačevalcev (Center for Adaptive Rationality, b. d.) bom poskušal prikazati širša področja možne uporabe ojačevalcev, kjer se je uporaba pokazala za učinkovito.

Ojačevalci za razumevanje tveganja pripomorejo k boljšemu razumevanju statističnih informacij na različnih področjih (npr. zdravstvo, finance). Če so dejanski statistični podatki o verjetnosti pojavljanja tveganjih dogodkov dostopni, lahko posameznikom njihovo razumevanje olajšamo tako, da jih predstavimo grafično (Acartürk, 2014; Muscatello idr., 2006). Poleg tega jih lahko naučimo tehnik za preoblikovanje nepreglednih predstavitev v pregledne – tako lahko odstotke spremenimo v frekvence (npr. sporočilo »Pravilno razkuževanje zmanjša pojavljanje sepse med bolniki za 47 %« lahko spremenimo v »Če si pravilno

razkužujete roke, bo zaradi sepse namesto 28 od 100 ljudi zbolelo le 15 od 100 ljudi.«) oziroma jih naučimo izdelave dreves naravnih frekvenc iz informacij o verjetnosti pojavljanja dogodkov (npr. diagnostični preizkusi; glej Sedlmeier in Gigerenzer, 2001).

Ojačevalci za upravljanje negotovosti prispevajo k razvoju praktičnih pravil za oblikovanje boljših napovedi in odločitev. Na primer uporaba preprostih hevristik sklepanja, kjer glede na značilnosti dogodkov ocenjujemo verjetnost njihovega pojavljanja, lahko izboljša odločanje v negotovih situacijah. Zaposlene lahko naučimo uporabe pravila simetrije, ki omogoča hitro reševanje verjetnostnih problemov, kadar so dogodki naključni. Zaradi naključnosti namreč ne moremo razlikovati med verjetnostmi posameznih dogodkov (tj. vsi dogodki imajo enako verjetnost). Na primeru knjigarne, kjer je na voljo devet pristno podpisanih knjig in ena nepristna, lahko pokažemo, da imajo trije posamezniki, ki zaporedoma kupujejo knjige, enako možnost (9/10) za nakup pristno podpisane knjige. Problem namreč ne razlikuje med posameznimi nakupi, zato lahko vrstni red nakupa zanemarimo – vsak nakup je naključen dogodek in vsi imajo enake možnosti za nakup pristno podpisane knjige (Balsam, 1993). V primeru izračuna na podlagi pogojnih verjetnosti bi bil ta postopek dolgotrajnejši in bi od posameznikov zahteval veliko spoznavnih virov, vendar bi vodil do enakega rezultata. Dodatno lahko v primeru pojavljanja novih informacij zaposlene naučimo oceniti, ali se te povezujejo s predhodno ocenjeno verjetnostjo dogodkov. Če se ne, jih v nadaljnjem procesu odločanja zanemarimo, v drugem primeru jih upoštevamo v novem modelu verjetnosti dogodka. Zamislimo si lahko primer trgovca z električno energijo, ki deluje na tveganem trgu s petimi regijami. Trgovec predpostavlja, da se bodo v eni od njih cene energije povečale, vendar ni prepričan, v kateri regiji se bo to zgodilo. Z uporabo pravila simetrije trgovec predpostavi, da ima vsaka regija enako verjetnost (1/5) za povečanje cen in enakomerno razporedi vire med vseh pet regij. Če so trgovcu na voljo nove informacije, na primer da se je povečalo povpraševanje v eni regiji, lahko prilagodi predhodno ocenjene verjetnosti. Če ima ena regija po novem 50-% verjetnost povečanja cen, bo trgovec spremenil svojo strategijo in več virov dodelil tej regiji, medtem ko bo ohranil ravnotežje v drugih. To trgovcu omogoča, da se prilagodi spreminjajočim se tržnim razmeram in bolje obvladuje

tveganja. Podobno lahko zaposleni s pomočjo hitrih hevristik ocenjujejo zanesljivost pridobljenih informacij, kjer se v preprostem postopku vprašajo, kdo je sporočevalec informacije, in preverijo skladnost informacije z drugimi viri (Kozyreva idr., 2020), kar lahko izboljša točnost presojanja zanesljivosti informacij v negotovih okoliščinah.

Motivacijski ojačevalci so namenjeni avtonomnemu spodbujanju lastne motivacije in samonadzora. Posamezniki lahko oblikujejo preproste namere za odzivanje, da se v primeru pojavljanja določene situacije odzovejo na nameravani način. S tem lahko zasledujejo svoje dolgoročnejše cilje tako, da vnaprej določijo najprimernejši način vedenja v določeni situaciji in po načelu dražljaj-odziv reagirajo v skladu s svojimi cilji. S ponavljanjem zelenih odzivov lahko oblikujejo navade, ki jim bodo omogočale izvajanje dejavnosti brez dodatnega napora (npr. Holland idr., 2006). Tudi samodregljaji lahko delujejo motivacijsko, posameznik namreč lastno okolje strukturira tako, da lažje vzdržuje ciljno usmerjeno vedenje. Bolj zdrave načine prehranjevanja lahko na primer spodbuja težja dosegljivost prigrizkov na delovnem mestu (npr. zaposleni jih sami predstavijo v drug prostor) (Baskin idr., 2016).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ojačevalce kot obliko vedenjskega ukrepa lahko uporabimo na različnih delovnih mestih, ki od zaposlenih zahtevajo različne stopnje kompetentnosti, samonadzora in zmožnosti. Predstavljajo namreč splošni vedenjski ukrep, ki ga lahko prilagodimo ciljnim populacijam ter z njim dosegamo različne vedenjske učinke. Na delovnih mestih, ki od zaposlenih zahtevajo visoko stopnjo tveganja za uspešno opravljanje delovnih nalog, lahko ojačevalci dodatno spodbudijo prevzemanje tveganja, kadar je to za posameznike najugodnejše (Folke idr., 2021). Ojačevalci zaposlene namreč opremijo z dodatnimi kompetencami, na podlagi katerih lahko sprejmejo učinkovite odločitve v negotovih razmerah. Dodatno se je izkazalo, da so lahko zelo kompleksni ojačevalci manj učinkoviti pri posameznikih z nižjimi kognitivnimi zmožnostmi (Caballero in Ploner, 2022), medtem ko lahko preprosto strukturirani ojačevalci v največji meri koristijo ravno tej populaciji (tj. z nizkimi spoznavnimi zmožnostmi in veščinami; Arráiz idr., 2019; Drexler idr., 2014). To

nakazuje, da je pri uvedbi ojačevalcev treba pozornost usmeriti na ciljno populacijo in njene značilnosti. Pri usvajanju kompleksnejših ojačevalcev imajo lahko določene skupine ljudi težave, kar zmanjša verjetnost pojavljanja vedenjskih sprememb.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Prepoznavanje in opredelitev problema je ključen vidik za uvajanje ciljno usmerjenih ukrepov v organizacije (Nielsen in Abildgaard, 2013). Od strukture problema je namreč odvisno, kakšne ukrepe bomo uvedli. Če ugotovimo, da je treba pri zaposlenih spremeniti vedenje, da bi lahko bolj kompetentno opravljali svoje delovne naloge, je ena možnost uvedba vedenjskih ukrepov (npr. ojačevalcev). Lahko pa so drugi ukrepi bolj učinkoviti in pravični pri uvajanju sprememb v organizacijo. Če se npr. v podjetju pojavlja problem pomanjkljive motiviranosti zaposlenih zaradi neustreznih delovnih razmer, je treba poskrbeti za zadovoljevanje temeljnih potreb zaposlenih in na organizacijski ravni urediti delovne razmere. Ojačevalce kot vedenjski ukrep lahko uporabimo šele takrat, ko želimo posameznikovo delovanje še izboljšati in dodatno nadgraditi tako, da ga opolnomočimo s kompetencami za učinkovitejše opravljanje delovnih nalog. To lahko na eni strani zaposlenemu omogoči izvedbo delovnih nalog z manj napora ter poveča organizacijsko učinkovitost na drugi strani. Poleg tega poskušamo v tem koraku **opredeliti** tudi **zelen končni cilj** zastavljenega ukrepa, saj bo ta usmerjal oblikovanje in uvedbo ukrepa (Gagné, 2018) ter omogočal vrednotenje učinkov v sklepnih fazi.

V naslednjem koraku je treba **opredeliti kompetence**, ki bi jih zaposleni morali imeti za doseganje cilja, zastavljenega v prejšnjem koraku. Kompetence v tem primeru razumemo kot širok pojav, ki vključuje motivacijske, spoznavne in čustvene elemente, ki omogočajo oblikovanje akcijskih načrtov za konkretno vedenje. Tako poskušamo ugotoviti, s kakšnimi dodatnimi veščinami, miselnimi predstavami ali znanji morajo biti posamezniki opremljeni, da bodo lahko rešili opredeljeni problem oziroma se vedli na učinkovitejši način. Pri tem moramo biti pozorni na to, da kompetence opredelimo čim bolj specifično. Če hočemo npr. pri računovodjih izboljšati zaznavanje nepravilnosti v finančnih poročilih, lahko kot ključno kompetenco opredelimo veščino prepoznavanja

vzorcev v številskih informacijah, kar jim lahko pomaga odkriti nepričakovane finančne trende.

V tretjem koraku je treba **opredeliti hevristike** (oz. miselne bližnjice), ki bi zaposlenim lahko pomagale do učinkovitejšega vedanja in reševanja problema. V primerjavi s prvima dvema korakoma, ki sta uporabna v različnih primerih načrtovanja ukrepov v organizacijah, je ta korak specifičen za uvedbo ojačevalcev kot vedenjskih ukrepov, ki za mehanizem delovanja izkoriščajo hevristike. Opredelimo lahko že obstoječe ali nove hevristike (za seznam obstoječih hevristik glej The Decision Lab, b. d.). V prvem primeru upoštevamo splošne značilnosti človeškega procesiranja informacij, ki jih lahko uporabimo za učinkovitejše reševanje problemov v delovnem okolju. Uporabo obstoječih hevristik lahko spodbudimo z informacijskimi namigi v okolju. Tako lahko npr. povečamo ustrezno razkuževanje (tj. zeleni končni cilj) v bolnišnicah tako, da izboljšamo točnost zaznavanja tveganja v primeru neustreznega razkuževanja (tj. opredelitev kompetenc). Nato določimo hevristiko, ki bi jo lahko izkoristili za povečanje točnosti zaznave tveganja. V tem primeru lahko izberemo hevristiko naravnih frekvenc, v skladu s katero lahko tveganje namesto v odstotkih predstavimo v obliki frekvenc. Ljudje tako predstavljene informacije namreč razlagajo točneje (glej podglavje »Znanstvena spoznanja«). Ker smo izbrali hevristiko, ki jo posamezniki že posedujejo, saj predstavlja temeljno značilnost človeškega procesiranja informacij, lahko posameznikom s predstavljanjem novih informacij pomagamo do izbora hevristike, ki bo spodbudila učinkovito vedenje. Če uporaba splošne hevristike ne bi pripomogla k reševanju problema, lahko zaposlene tudi naučimo nove hevristike, namenjene reševanju specifičnih organizacijskih problemov. Tako lahko npr. pri povečanju zaznavanja nepravilnosti v finančnih poročilih računovodje naučimo, da si vnaprej postavijo referenčno točko poslovanja določenega podjetja glede na preteklo poslovanje, v skladu s katero lahko nadalje presojujejo ustreznost finančnega stanja v izbranem časovnem obdobju.

V naslednji fazi, **fazi uvedbe**, je treba glede na izbrane predhodne stopnje izbrati način udejanjanja ojačevalca v praksi. Tako lahko v primeru zagotavljanja informacijskih namigov zaposlene informiramo s plakati, ki vključujejo ključne informacije, oz. z opomniki po spletni pošti. V primeru učenja nove hevristike je pomembno vzpostaviti sistematičen

trening z redno povratno informacijo, s pomočjo katere se lahko posamezniki naučijo nove strategije reševanja problema. Pri tem je pomembno, da hevristiko predstavimo kot učinkovito in preprosto orodje, ki bo opravljanje delovnih nalog olajšalo.

V sklepni fazi je ključno **ovrednotiti učinke** uvedbe ojačevalca. To lahko naredimo na različne načine. Tako lahko zaposlene vprašamo za povratno informacijo, v kolikšni meri jim vpeljani ukrep pomaga pri delu. Poleg subjektivnih poročanj pa lahko učinkovitost preverjamo tudi z objektivnimi merami učinkov. Pogostost pojavljanja želenega vedenja po uvedbi lahko izmerimo z opazovanjem (če je opazljivo navzven) oziroma učinkovitost ojačevalca preverimo z ovrednotenjem rezultatov zaposlenih (npr. z morebitnim dvigom kakovosti – kar sicer predpostavlja, da je bila izvedba pred uvedbo nekoliko slabša). S kombinacijo subjektivnih in objektivnih meritev lahko dobimo celovito sliko o učinkovitosti uvedbe vedenjskega ukrepa v organizaciji (glej Kirkpatrick, 1998).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju bom predstavil, kako lahko organizacije, kjer imajo zaposleni težave s točnostjo, uvedejo ojačevalce za učinkovitejše izvajanje delovnih procesov. Predstavljajmo si organizacijo, ki se ukvarja s programerskimi storitvami. Zaposleni v razvojnem oddelku imajo pogosto težave z določanjem časa, ki ga potrebujejo za dokončanje projektov, saj bodisi podcenjujejo potreben čas (kar vodi v hitenje pri delu) bodisi ga precenjujejo (kar vodi v neučinkovitost). Cilj organizacije je, da začnejo zaposleni točneje napovedovati čas, ki ga potrebujejo za dokončanje projekta, in s tem izboljšati točnost napovedanih rokov oddaje. V tem primeru se lahko v organizaciji odločijo za uporabo ojačevalcev, ki bodo zaposlene opolnomočili za natančnejše napovedovanje potrebnega časa. Kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje te naloge, so predvsem vezane na zmožnost prepoznave in upoštevanja različnih dejavnikov za realistično oceno potrebnega časa.

Ker so se v organizaciji odločili za uvedbo ojačevalcev, razmišljajo o tem, katere obstoječe hevristike bi lahko uporabili oziroma zaposlene dodatno naučili, da bi bili pri svojem delu učinkovitejši. Ena izmed

možnosti je uporaba in nadgradnja hevristike sidranja. Ljudje se namreč po navadi pretirano zanašajo na prvo informacijo, na katero naletijo (»sidro«), in nadaljnje presoje prilagajajo glede na to sidro. Zaposleni v organizaciji torej potreben čas za dokončanje projekta ocenjujejo glede na dejavnik, ki jim pride na misel prvi (npr. čas, ki je bil potreben za dokončanje prejšnjega projekta), pri čemer zanemarijo druge dejavnike, ki bi bili pomembni za točno napoved. Tako na podlagi tega, da so za prejšnji projekt potrebovali zelo malo časa, predpostavijo, da bodo tudi za naslednjega potrebovali malo časa – čeprav lahko ta od njih zahteva več virov in napora. Tako se organizacija odloči, da bo uporabila že obstoječo hevristiko, vendar jo bo s sistematičnim treningom nadgradila v orodje, ki bo zaposlenim olajšalo točnejše napovedovanje.

V fazi uvedbe ukrepa se v organizaciji odločijo, da bodo na treningu zaposlene najprej informirali o zaznanem problemu in o cilju izobraževanja. Hkrati jih bodo izobrazili o hevristiki sidranja ter jim razložili, kako lahko vpliva na njihovo (netočno) presojanje. V nadaljnjem koraku treninga bodo poskušali razširiti hevristiko tako, da bodo zaposlene spodbudili k naštevanju različnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na čas, potreben za dokončanje projekta. Na podlagi teh dejavnikov se lahko zaposleni spomnijo časovnih referenčnih točk (npr. sider) iz preteklosti, kjer so razvijali podoben program za podobnega naročnika. Na tak način lahko svoje sidro postavijo glede na preteklo referenčno točko, ki je bolj informativna kot referenčna točka, ki jim pride na misel prva. Po začetnem delu treninga in diskusiji o različnih dejavnikih jim lahko predstavimo sistematičen pristop vrednotenja časa (oz. novo hevristiko), ki ga lahko z doslednim izvajanjem spremenijo v navado. V novem pristopu vrednotenja potrebnega časa poleg tega, da si postavijo začetno informativno sidro, slednje v času tudi prilagajajo glede na napredek pri delu. Tako si zaposleni ob začetku projekta postavijo sidro glede na predhodne podobne projekte (npr. za podoben projekt smo potrebovali tri tedne), pri čemer jih lahko naučimo, da začetno sidro prilagajajo glede na nove pomembne dejavnike, ki se pojavijo v procesu (npr. kompleksnost projekta, dostopnost virov, odvisnost od drugih oddelkov), in o spremembah poročajo nadrejenim.

Končno jih po vsakem končanem projektu dodatno spodbudimo, da sami ocenijo točnost začetne in vmesne napovedi. S tem lahko dodatno prepoznajo nove pomembne dejavnike, ki vplivajo na čas, potreben za

dokončanje projekta. Tako so lahko zaposleni ob uvedbi ojačevalca zmožni postaviti informativno sidro ter to sidro prilagajati glede na nove pomembne informacije. Uspešnost uvedenega ojačevalca lahko v organizaciji preverimo tako, da opazujemo skladnost med napovedanim rokom oddaje in časom dejanske oddaje (tj. objektivni kriterij) ter glede na subjektivna poročanja zaposlenih o procesu na oddelku (tj. subjektivni kriterij). Ojačevalec torej izkorišča že obstoječe hevrstike ter jih hkrati nadgradi na nameren način. Zaposlenim tako pomaga do bolj utemeljenih in realističnih presoj, kar na koncu koristi tako njihovi uspešnosti kot ciljem organizacije.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima lahko ključno vlogo pri svetovanju glede uvajanja sprememb na različnih ravneh organizacije. V sodelovanju z vodjami lahko pomaga pri opredeljevanju problema, želenih ciljev in načrtovanju ukrepov. Tako je tisti, ki s svojim strokovnim znanjem presodi, kdaj je struktura problemov primerna za uvedbo ojačevalcev in kdaj je to ustrezno z etičnega vidika. Psiholog v organizaciji je namreč zavezan etičnim standardom ter mora skrbeti za dobrobit in blagostanje zaposlenih.

Poleg tega lahko s svojim znanjem v sodelovanju z vodjami načrtuje uvedbo ojačevalcev ter išče teoretsko-strokovne podkrepiteve za specifične ojačevalce. Teoretična smiselnost uvedbe je namreč ključen predpogoj za njihovo učinkovito delovanje, pri čemer je psiholog opremljen s strokovnim znanjem za tovrstno presojanje. Hkrati pa je psiholog lahko tudi tisti, ki v podjetju določene probleme opazi in spodbudi proces uvedbe različnih ukrepov. Po uvedbi lahko ovrednoti učinkovitost ukrepov, pri čemer mu analitično znanje lahko pomaga tudi pri svetovanju glede dolgoročnega vzdrževanja želenega vedenja.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Predhodno omenjeni dregljaji kot najbolj razširjeni vedenjski ukrepi spodbujajo posameznika k vnaprej določenemu vedenju, ki ga njegovi oblikovalci opredelijo za najoptimalnejše. Ideja, da lahko posameznika usmerimo k zanj najboljšim možnostim in odločitvam, temelji na filozofiji

paternalističnega libertarianizma (glej Mills, 2024). Ta predpostavlja, da posameznikom zgolj pomagamo priti do boljših odločitev, čeprav sami še vedno ohranjajo avtonomijo v procesu odločanja in se lahko odločijo tudi drugače. Kljub temu se zastavlja vprašanje, kaj predstavlja »najboljše« odločitve znotraj organizacij. Raziskovalci na področju dregljajev etičnost njihove uvedbe utemeljujejo s tem, da bi morali dregljaji ljudi usmerjati k možnostim, ki so jim ljudje sami najbolj naklonjeni (Thaler in Sunstein, 2008). Pri tem ni popolnoma jasno, ali gre za preference pred uvedbo dregljajev ali po njej (Sunstein, 2018), zaradi česar je temu kriteriju tudi težko zadostiti (Glod, 2015). Pomembno je, da se uporaba dregljajev v organizacijskem okolju omeji na usmerjanje k vedênjem, ki podpirajo splošno družbeno korist (npr. ločevanje smeti, spodbujanje koriščenja okolju prijaznih oblik prevoza; glej Hansen in Jespersen, 2013), saj so lahko dregljaji uporabljeni tudi za izvajanje neetičnih organizacijskih praks.

Ojačevalci, na drugi strani, temeljijo na ideji ekološke racionalnosti in poskušajo posameznika opolnomočiti za bolj kompetentno delovanje v okolju s spodbujanjem agentnosti, samonadzora in zmožnosti za informirano odločanje (Herzog in Hertwig, 2024). Posameznik v tem primeru z razširjenim naborom vedênj ali usmerjanjem z dodatnimi informacijskimi namigi ohrani popolno avtonomijo pri presojanju in odločanju glede lastnega vedênja. Ojačevalci torej ljudi usposabljaajo za boljše vedênje, medtem ko dregljaji zgolj izkoriščajo obstoječe hevristike. Tako se lahko ojačevalci izognejo oblikovanju normativnih sodb o »optimalnem« vedênju, ki so nujne pri oblikovanju dregljajev (Grüne-Yanoff, 2018). Kljub temu ojačevalci kot vedenjski ukrepi na ravni posameznika nanj delujejo neposredno in poskušajo spremeniti vedênje na individualni ravni. To narekuje pomisleke glede etičnosti uvajanja tovrstnih ukrepov v organizacijske strukture, kjer lahko interesi organizacije prevladajo nad interesi za posameznikovo dobrobit. Vedenjski ukrepi namreč poskušajo spodbuditi spremembe z usmerjanjem na posameznikovo delovanje na neposredni, najnižji, psihološko-vedenjski ravni posplošitve. To pa lahko predstavlja potencial za manipulacijo posameznika ali izkoriščanje psiholoških zakonitosti za spodbujanje vedênj, v katera sicer posameznik sam ne bi privolil. Tudi pri oblikovanju javnih politik na vedenjski ravni se namreč zastavlja vprašanje, v kolikšni meri oblikovalci politik, ki izhajajo iz znanstvenih dognanj in namere za izboljšanje blagostanja ljudi na

populacijski ravni, reflektirajo vrednostne sodbe o »dobrem« vedênju, ki so v raziskovanju na tem področju latentno prisotne (Lepenies in Maćeka, 2019). Pri tem je konflikt med interesi oblikovalcev vedenjskih ukrepov in posameznika lahko še večji v organizacijah, saj te stremijo k produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih.

Poleg etičnih dilem se določene pomanjkljivosti pojavljajo tudi na izvedbenem nivoju. Ojačevalci predpostavljajo, da lahko uporabimo že obstoječe hevrstike in posameznike z novimi informacijami opolnomočimo za njihovo izbiro ali da pri posameznikih razvijemo nove hevrstike. Kljub koristnosti razvoja novih hevrstik za reševanje specifičnih problemov pa trening nove hevrstike zahteva veliko časa in spoznavnega napora, zato imajo lahko v primeru previsoke kompleksnosti posamezniki težave pri njenem učenju in izvajanju ter lahko izgubijo motivacijo za uspešno usvajanje.

L I T E R A T U R A

- Arráiz, I., Bhanot, S. P. in Calero, C. (2019). *Less is more: Experimental evidence on heuristic-based business training in Ecuador*. Development through the Private Sector Series.
- Acartürk, C. (2014). Towards a systematic understanding of graphical cues in communication through statistical graphs. *Journal of Visual Languages & Computing*, 25(2), 76–88.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G. in Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management: Heuristics in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33–S52.
- Balsam, J. (1993). A heuristic approach to solving probability problems. *The Actuary*, 27(5), 13–14.
- Bartmann, N., Cloughesy, J. N., Probst, B. M., Romagnoli, G. in Woerner, A. (2022). Behavioral interventions to improve home-based office-workers' health. *Trends in Psychology*, 31(1), 89–104.
- Baskin, E., Gorlin, M., Chance, Z., Novemsky, N., Dhar, R., Huskey, K. in Hatzis, M. (2016). Proximity of snacks to beverages increases food consumption in the workplace: A field study. *Appetite*, 103, 244–248.
- Bettis, R. A. (2017). Organizationally intractable decision problems and the intellectual virtues of heuristics. *Journal of Management*, 43(8), 2620–2637.
- Boštjančič, E. (2020). Namigi. V E. Boštjančič in A. Petrovič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž* (str. 239–253). Založba Univerze v Ljubljani.

- Caballero, N. in Ploner, M. (2022). Boosting or nudging energy consumption? The importance of cognitive aspects when adopting non-monetary interventions. *Energy Research & Social Science*, 91, 102734.
- Center for Adaptive Rationality. (b. d.). *Types of boosts*. <https://www.scienceofboosting.org/types-of-boosts/>
- Chater, N. in Loewenstein, G. (2023). The i-frame and the s-frame: How focusing on individual-level solutions has led behavioral public policy astray. *Behavioral and Brain Sciences*, 46, e147.
- Drexler, A., Fischer, G. in Schoar, A. (2014). Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 1–31.
- Fasolo, B., Heard, C. in Scopelliti, I. (2024). Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions: An integrative review, framework, and research agenda. *Journal of Management*, 01492063241287188.
- Folke, T., Bertoldo, G., D'Souza, D., Ali, S., Stablum, F. in Ruggeri, K. (2021). Boosting promotes advantageous risk-taking. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1–10.
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1).
- Gigerenzer, G., Gaissmaier, W., Kurz-Milcke, E., Schwartz, L. M. in Woloshin, S. (2007). Helping doctors and patients make sense of health statistics. *Psychological Science in the Public Interest*, 8(2), 53–96.
- Glod, W. (2015). How nudges often fail to treat people according to their own preferences. *Social Theory and Practice*, 41(4), 599–617.
- Grüne-Yanoff, T. (2018). Boosts vs. nudges from a welfarist perspective. *Revue d'économie Politique*, 128(2), 209–224.
- Grüne-Yanoff, T., Marchionni, C. in Feufel, M. A. (2018). Toward a framework for selecting behavioural policies: How to choose between boosts and nudges. *Economics and Philosophy*, 34(2), 243–266.
- Hansen, P. G. in Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3–28.
- Hertwig, R. in Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986.
- Herzog, S. M. in Hertwig, R. (2024). Boosting: Empowering citizens with behavioral science. *Annual Review of Psychology*, 76.
- Holland, R. W., Aarts, H. in Langendam, D. (2006). Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(6), 776–783.
- Kirgios, E. L., Mandel, G. H., Park, Y., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Kay, J. S. in Duckworth, A. L. (2020). Teaching temptation bundling to boost exercise: A field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 20–35.

- Lepenies, R. in Małecka, M. (2019). The ethics of behavioural public policy. V A. Lever in A. Poama (ur.), *The Routledge handbook of ethics and public policy* (str. 513–525). Routledge.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). The four levels of evaluation. V S. M. Brown in C. J. Seidner (ur.), *Evaluating corporate training: Models and issues* (str. 95–112). Springer Netherlands.
- Kozyreva, A., Lewandowsky, S. in Hertwig, R. (2020). Citizens versus the internet: Confronting digital challenges with cognitive tools. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(3), 103–156.
- Mills, S. (2024). Being good and doing good in behavioral policymaking. *Public Administration Review*, 13908.
- Muscattello, D. J., Searles, A., Macdonald, R. in Jorm, L. (2006). Communicating population health statistics through graphs: A randomised controlled trial of graph design interventions. *BMC Medicine*, 4(1), 1–15.
- Nielsen, K. in Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work in Stress*, 27(3), 278–297.
- Paunov, Y. in Grüne-Yanoff, T. (2023). Boosting vs. nudging sustainable energy consumption: A long-term comparative field test in a residential context. *Behavioural Public Policy*, 1–26.
- Sedlmeier, P. in Gigerenzer, G. (2001). Teaching Bayesian reasoning in less than two hours. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(3), 380–400.
- Shurtz, I. (2022). Heuristic thinking in the workplace: Evidence from primary care. *Health Economics*, 31(8), 1713–1729.
- Sunstein, C. R. (2018). “Better off, as judged by themselves”: A comment on evaluating nudges. *International Review of Economics*, 65(1), 1–8.
- Sunstein, C. R. in Thaler, R. H. (2003). Libertarian paternalism is not an oxymoron. *The University of Chicago Law Review*, 1159–1202.
- Thaler, R. H. in Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- The Decision Lab. (b. d.). *Cognitive biases: A list of the most relevant biases in behavioral economics*. <https://thedecisionlab.com/biases>
- Todd, P. M. in Gigerenzer, G. (2012). *Ecological rationality intelligence in the world*. Oxford University Press.
- Van Roekel, H., Reinhard, J. in Grimmelikhuijsen, S. (2022). Improving hand hygiene in hospitals: Comparing the effect of a nudge and a boost on protocol compliance. *Behavioural Public Policy*, 6(1), 52–74.
- Wenzel, M. in Stjerne, I. S. (2021). Heuristics-in-use: Toward a practice theory of organizational heuristics. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120517.

BOOSTS

Work tasks in modern organizations change frequently and require employees to act and make decisions in uncertain circumstances. In order to behave efficiently in the new work environment, employees need to develop new competencies and skills. To achieve the latter, organizations have to empower employees by implementing different interventions – one option being the introduction of boosts. Boosts are behavioural interventions that broaden an individual's repertoire of competences or help them select the most effective strategies for solving new problems. Boosts rely on heuristics that guide individuals' behaviour and decision-making more often than systematic-rational thinking. This enables individuals to make more accurate decisions in the workplace despite a lack of information and limited resources. By further developing existing or new heuristics, individuals can be empowered to make autonomous and informed decisions that lead to successful organizational behaviours.

Nika Kirn

PROSTORSKO DINAMIČNO DELO

»Zaposleni si želijo več fleksibilnosti na delovnem mestu, k čemur je prispeval tudi covid-19, zato je možnost prilagajanja potrebam zaposlenih in organizacije prednost. V Sloveniji je prostorsko dinamično delo prisotno npr. v A1, Leku in Outfit7. Komentariji o prostorsko dinamičnem delu iz slovenske prakse se nanašajo na delo v zelo majhnih delovnih prostorih, zaposleni poročajo, da sedijo z ljudmi, s katerimi nimajo nič skupnega, in da so taka delovna okolja pogosto razmeroma prazna, saj so zaposleni na terenu, zunaj na kavi, delajo na daljavo itd., kot da se večina ne počuti dobro v tem okolju in se ga izogiba. Zato je pomembno preveriti ustreznost organizacije za prostorsko dinamično delo in dobro načrtovati samo izvedbo, da se delovni prostori uporabljajo za to, za kar so bili zasnovani, in so dobro izkoriščeni.«

Prostorsko dinamično delo (angl. *activity based working*) je pristop, ki upošteva, da zaposleni za uspešno opravljanje dela potrebujejo različne, aktivnostim primerne prostore, ustrezna tehnološka orodja in organizacijsko kulturo. Nanaša se na zaposlene in na organizacijo dela na bolj produktiven ter prijeten oz. zanimiv način, pri čemer želijo podjetja ustvariti najboljše okoliščine za vsako aktivnost. To so delovne postaje, kjer se lahko dela sedé ali stojé, tihe sobe, prostori za odmor, prostori za izvajanje telefonskih klicev, sejne sobe itd. Pogosto gre za neterminalno delovno okolje, kjer ni določenega fiksnega sedežnega reda, so pa morda specifični predeli namenjeni posameznim timom.

Delovne organizacije pristop uporabijo, kadar želijo optimizirati prostore in zaposlenim omogočiti večjo fleksibilnost. Tako naj bi imeli

zaposleni možnost, da delo prilagodijo svojemu delovnemu slogu in delovni lokaciji. Prav tako je potrebno poskrbeti za učinkovito virtualno delovno okolje in s tem dostop do vseh potrebnih informacij, ne glede na to, kje je zaposleni, in orodja za sodelovanje s kolegi, kjer koli so oni. Veliko težo nosi tudi ustvarjanje kulture, v kateri so v ospredju povezanost, navdih, odgovornost in zaupanje.

Pristop je celosten, saj so pri njem kultura, tehnologija in fizično okolje tesno povezani. Vse to skupaj omogoča, da posamezniki, timi in organizacija dosežejo svoj potencial.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Prostorsko dinamično delo je pristop, ki upošteva, da zaposleni v okviru svojih delovnih nalog izvajajo različne aktivnosti in zato potrebujejo različne, aktivnostim primerne prostore. Vendar za učinkovito izvedene aktivnosti niso dovolj samo fizični prostori, ampak so potrebna tudi ustrezna tehnološka orodja in organizacijska kultura (Veldhoen + Company, b. d. c).

Prvi je delovno okolje zasnoval glede na aktivnosti, ki jih zaposleni izvajajo pri svojem delu, ameriški arhitekt Robert Luchetti v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Sooblikoval je danes znani koncept delovnega okolja kot vsote različnih prostorov z različnimi tehničnimi in fizičnimi lastnostmi, namenjenih specifičnim aktivnostim (Winston, b. d.).

Izraz *activity based working* je prvi uporabil Nizozemec Erik Veldhoen, svetovalec pri podjetju Veldhoen + Company. Najprej ga je predstavil v knjigi Propad pisarn (angl. *The Demise of the Office*) leta 1994 in nato v knjigi Umetnost dela (angl. *The Art of Working*) leta 2004. Prostorsko dinamično delo so Veldhoen + Company prvič implementirali v nizozemski zavarovalnici Interpolis v devetdesetih letih (Winston, b. d.).

Včasih so vsi delali v pisarnah na isti lokaciji, izven svojega doma (Veldhoen + Company Ltd., 2014). V službi so nato cel dan sedeli vsak za svojo mizo in od tam sodelovali s svojimi sodelavci in drugimi organizacijami. Marsikje je še vedno tako, čeprav sta globalizacija in digitalizacija prinesli spremembe. Mnogim zaposlenim ni več pomembno, kje in kdaj delajo, zato delo ni več nujno strogo ločeno od zasebnega življenja,

npr. v pisarni stran od doma, saj lahko delajo na daljavo. Prišlo je tudi do sprememb v naravi dela. Rutinska dela v vse večji meri opravlja sodobna tehnologija, zato so bolj cenjene ideje in ustvarjalnost na delovnem mestu. Tudi organizacije postajajo bolj fleksibilne in manj hierarhične, medtem ko se pisarne niso spremenile. Uspeh se še vedno povezuje s številom zaposlenih in njihovo fizično prisotnostjo v pisarnah, namesto s kakovostjo ustvarjalnosti in predanostjo. Pravzaprav pa bi potrebovali delovno okolje, ki je prilagojeno dejanskim potrebam ljudi in organizacije, v kateri so zaposleni. Način dela oz. tip delovnega okolja, ki ga prinese prostorsko dinamično delo, opisujejo številni izrazi: agilno, fleksibilno, novi načini dela, načini dela prihodnosti, fleksibilne pisarne itd. (Engelen idr., 2019).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

L. Englen in sodelavci (2019) so s sistematičnim pregledom 17 raziskav skušali najti dokaze za domnevne koristi prostorsko dinamičnega dela za zdravje, delovno uspešnost in zaznavanje delovnega okolja. Raziskave izhajajo iz različnih strok, so različne kakovosti, razlikujejo se v zasnovi, velikosti vzorca, znanstveni natančnosti v poročanju in analizah ... Vse to omejuje oblikovanje zaključkov o učinkih prostorsko dinamičnega dela, a se nekateri izidi ponavljajo.

Zaključki o vplivu prostorsko dinamičnega dela na **splošno zdravje** so dvoumni (Englen idr., 2019). V eni raziskavi so udeleženci po 16 mesecih poročali o slabšem zdravju, v dveh niso opazili značilnih sprememb pri samooceni splošnega zdravja med udeleženci v različnih tipih delovnega okolja, v četrti pa so opazili upad bolniških odsotnosti v fleksibilnih pisarnah v primerjavi z odprtim tipom pisarn (angl. *open-plan office*). Candido in sodelavci (2016) so ugotovili, da zaposleni s prostorsko dinamičnim delom značilno bolj pozitivno zaznavajo svoje delovno okolje v primerjavi z zaposlenimi na delovnih postajah ali v celičnem tipu pisarn. V še eni raziskavi so prišli do ugotovitve, da tisti v fiksnem delovnem okolju slabše ocenjujejo svoje zdravje kot tisti v fleksibilnem in da neudobno pohištvo za 49 % poveča verjetnost za slabšo oceno zdravja (Englen idr., 2019).

Mešani rezultati so tudi pri vplivu prostorsko dinamičnega dela na samoporočanje o mišično-skeletnem nelagodju in težavah. V eni raziskavi so udeleženci poročali o manjšem nelagodju le v spodnjem delu hrbta, v drugih delih telesa pa ne. Za razliko so v drugi raziskavi poročali o manjšem splošnem mišično-skeletnem nelagodju prek osmih različnih delov telesa (zgornji in spodnji del hrbta, prsti, zapestja, komolci, ramena, vrat in noge) (Englen idr., 2019).

Obstajajo zgolj omejeni dokazi o povečanju fizične aktivnosti s prostorsko dinamičnim delom. Rezultati nakazujejo na večjo količino gibanja zaposlenih v primerjavi s tistimi v tradicionalnem delovnem okolju, vendar zaradi omejenega števila raziskav tega še ne moremo pripisati prostorsko dinamičnemu delu (Englen idr., 2019).

V eni raziskavi ni prišlo do sprememb v zaznanem **stresu** po prehodu na prostorsko dinamično delo, vendar so se v drugi pokazale specifične spremembe med zaposlenimi v različnih delovnih okoljih. Manj kognitivnega stresa so zaznavali zaposleni v celičnih pisarnah v primerjavi z vsemi odprtimi tipi pisarn (majhne, srednje, velike in fleksibilne), zaposleni v različnih odprtih tipih pisarn pa se v zaznanem kognitivnem stresu niso razlikovali. Pravzaprav so o višjem kognitivnem stresu poročali zaposleni, ki pri svojem delu potrebujejo veliko koncentracije, v vseh pisarnah razen celičnih in fleksibilnih (Englen idr., 2019).

Zaključki o vplivu prostorsko dinamičnega dela na **izčrpanost ali utrujenost** zaposlenih so omejeni: ena raziskava kaže, da tip pisarne ne vpliva na čustveno izčrpanost, in druga, da ni neposredne povezave med prostorsko dinamičnim delom in dnevno izčrpanostjo, a se je v tretji izkazalo, da zaposleni po 16 mesecih prostorsko dinamičnega dela poročajo o večji utrujenosti (Englen idr., 2019). O večji utrujenosti zaposlenih poročajo tudi S. Hodzic in sodelavci (2021).

Prostorsko dinamično delo se negativno povezuje z distraktorji, kar povečuje individualno obremenjenost (Appel-Meulenbroek idr., 2020; Hodzic idr., 2021). Veliko distraktorjev lahko namreč predstavlja frustracijo, kar zaposlenim porablja energijo, zato morajo delati dlje, da opravijo svoje naloge. Zaostanek pri delu pa še povečuje občutek obremenjenosti. Negativni učinki motenj v okolju so bolj izraziti v nepredvidljivih situacijah in ko so zaposleni pod časovnim pritiskom (Hodzic idr., 2021).

Rezultati raziskav nakazujejo, da prostorsko dinamično delo pozitivno vpliva na **komunikacijo in interakcije** (Englen idr., 2019). V različnih raziskavah so prišli do zaključkov, da prostorsko dinamično delo bolj spodbuja, omogoča komunikacijo med zaposlenimi ter med zaposlenimi in obiskovalci, udeleženci so poročali o večji povezanosti med sodelavci, komunikacije je več in je bolj učinkovita, več je izmenjave znanj in raznolikih interakcij z različnimi sodelavci. Vendar so zaposleni poročali tudi, da v prostorsko dinamičnem delovnem okolju brez določenega sedežnega reda za mizami (angl. *desk-sharing*) težje najdejo svoje kolege, kar omejuje njihove interakcije in izmenjavo idej (Yekanalibeiglou idr., 2021). Podobno so timi poročali, da so s komunikacijo bolj zadovoljni, kadar so člani tima v prostorsko dinamičnem okolju lahko fizično blizu (Zamani in Gum, 2019). Prostorsko dinamično delo se jim je zdelo funkcionalno za neformalne pogovore s sodelavci, individualne sestanke z njimi in skupinske sestanke (Englen idr., 2019), vendar so ob tem udeleženci v eni izmed raziskav poročali, da se v tako odprtem delovnem okolju s sodelavci težje pogovarjajo o zasebnih zadevah. Manj pa je dokazov o sodelovanju, le dve raziskavi v sistematičnem pregledu kažeta na več sodelovanja oz. na boljše možnosti sodelovanja pri prostorsko dinamičnem delu (Englen idr., 2019), to podpira še raziskava Z. Zamani in D. Gum (2019).

Različne raziskave poročajo o različnih vplivih prostorsko dinamičnega dela na **koncentracijo**: dve poročata o pozitivnem vplivu ali o manj distraktorjih, osem o negativnem vplivu, ena tako o pozitivnem kot negativnem vplivu, v še eni pa prostorsko dinamično delo ni vplivalo na koncentracijo. Zaposleni so poročali, da jih sodelavci manj motijo v prostorih, namenjenih osredotočanju na nalogo. Kljub temu so večinoma vseeno poročali, da jih moti hrup (npr. pogovori, tiskalniki, klima) in da je več neželenih motenj (npr. e-pošta, telefonski klici), kar vodi k večji utrujenosti (Englen idr., 2019).

Raziskave dokazujejo, da zaposleni, ki delajo prostorsko dinamično, zaznavajo večji **nadzor nad časom in prostorom** (Englen idr., 2019). Imajo torej občutek večjega nadzora nad tem, kdaj in kje delajo. Povečan nadzor pri delu na daljavo izboljša delovno učinkovitost (Appel-Meulenbroek idr., 2020).

Ugotovitve raziskav o **zasebnosti** na delovnem mestu so različne: štiri kažejo na pozitiven in sedem na negativen vpliv prostorsko dinamičnega

dela na zasebnost. Nekateri udeleženci so poročali, da je agilno delovno okolje dobro za zaupne pogovore in enako ustrezno kot celične pisarne omogoča delo z zaupnimi dokumenti, ampak vseeno v takem okolju zaznavajo manj zasebnosti. Prav tako se je nekaterim zdelo, da imajo dovolj vizualne zasebnosti, da so dovolj skriti pred drugimi, medtem ko se je nekaterim udeležencem zdelo, da imajo premalo vizualne in avdio zasebnosti (Englen idr., 2019). Prostorsko dinamično delo se negativno povezuje z zasebnostjo (Halldorsson, 2021; Zamani in Gum, 2019), tj. z možnostjo regulacije socialnih interakcij in umika od neželenih dražljajev v delovnem okolju (Halldorsson idr., 2021). Pričakovali bi, da se zaposleni na novo okolje in manj zasebnosti navadijo, se temu prilagodijo, a se negativni učinek na zasebnost s časom ne zmanjša.

Raziskave o **delovni uspešnosti** prihajajo do različnih ugotovitev. Ene raziskave poročajo o večji (Englen idr., 2019; Zamani in Gum, 2019), druge o manjši produktivnosti (Englen idr., 2019), spet ponekod drugje nanjo ni bilo vpliva. Prostorsko dinamično delo prinaša večjo motivacijo in zadovoljstvo z delom v primerjavi z odprtim tipom pisarn, tudi glede na druge raziskave je prostorsko dinamično delo ali deljena pisarna s sodelavcem boljša v primerjavi z odprtim tipom pisarn, vendar pa nekatere kažejo, da prostorsko dinamično delo ne vpliva na zadovoljstvo in ravnoesje med delom in zasebnim življenjem. Ena od osnovnih predpostavk prostorsko dinamičnega dela je večja učinkovitost zaradi menjavanja delovnega okolja, vendar R. Appel-Meulenbroek in sodelavci (2020) tega v svoji raziskavi niso potrdili. S. Hodzic in sodelavci (2021) poročajo celo o negativnem vplivu novega delovnega okolja na delovno zavzetost in zadovoljstvo pri delu zaradi več distraktorjev. V eni raziskavi se je izkazalo, da zaposleni štiri tedne po prehodu na prostorsko dinamično delo niso zaznavali razlik v zmožnosti za delo, ampak se je ta znižala, ko so se vrnili v odprti tip pisarn (Englen idr., 2019).

Prostorsko dinamično delo spodbuja ustvarjalnost posameznikov in skupin, saj jim omogoča avtonomijo in samovođenje. Zasebni prostori, mirni deli odprtih prostorov z dobro opredeljenimi pravili o pogovarjanju in brez določenega sedežnega reda za mizami spodbujajo individualno ustvarjalnost. Skupinsko ustvarjalnost pa spodbujajo sejne sobe/prostori z ustrezno opremo in pohištvo, ki so namenjeni samo določeni skupini in jih drugi ne morejo rezervirati, ter prostori, ki so deljeni

in jih lahko rezervirajo. Potrebujejo torej tako ločene prostore kot prostore za sodelovanje (Yekanalibeiglou idr., 2021).

Sistematični pregled kaže na obstoj dokazov, da so zaposleni v večini pogledov z delovnim okoljem po prehodu na prostorsko dinamično delo bolj zadovoljni. Tako z estetskim oz. arhitekturnim vidikom in funkcionalnostjo delovnih prostorov kot tudi z ergonomsko zasnovanostjo, svetlobo in prezračevanjem, a jih moti hrup sodelavcev in pomanjkanje prostora za shranjevanje delovne dokumentacije in osebnih predmetov. Prav tako so v eni raziskavi poročali, da delovno okolje ni uporabljeno tako, kot je bilo predvideno. Več kot polovica zaposlenih čez dan nikoli ni zamenjala delovne postaje in le malo zaposlenih je uporabilo več kot tri različne delovne postaje na teden. Rezultati o zadovoljstvu z informacijsko tehnologijo pa so mešani (Englen idr., 2019).

Zadovoljstvo z delovnim okoljem se povezuje s tem, v kolikšni meri prostorsko dinamično delo ponuja prostor za opravljanje nalog, ob katerih morajo biti zaposleni zelo zbrani, z dostopnostjo velikih zaprtih prostorov za time in razpoložljivostjo delovnega prostora, ki ga zaposleni želi (Zamani in Gum, 2019). Zaposleni, ki imajo visoko osebno potrebo po zasebnosti in opravljajo zelo kompleksne naloge, so bili bolj zadovoljni z delovnim okoljem in učinkoviti v prostorsko dinamično zasnovanem okolju v zasebnih pisarnah kot v odprtem tipu pisarn (Hoendervanger idr., 2019). Torej je pomembno, da pri oblikovanju delovnega okolja upoštevamo značilnosti delovnih nalog, osebne značilnosti in potrebe zaposlenih (Hoendervanger idr., 2019; Yekanalibeiglou idr., 2021; Zamani in Gum, 2019). Zaznavanje delovnega prostora kot udobnega se namreč povezuje z občutkom, da so zaposleni cenjeni in spoštovani (Appel-Meulenbroek idr., 2020).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Organizacije lahko uporabijo prostorsko dinamično delo, kadar želijo optimizirati prostore in zaposlenim omogočiti večjo fleksibilnost, kar je slednjim danes vse pomembnejše. Tako poskrbijo za zadovoljstvo zaposlenih ter s tem večjo učinkovitost in zavzetost pri delu.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je primerna predvsem za delovna mesta, ki so vezana na pisarne. Pri tem moramo upoštevati, da imajo različne organizacije in različna delovna mesta različne zahteve glede na tip oz. področje dela, zaposleni pa različne potrebe glede na svoje osebne značilnosti, zato je treba najprej narediti analizo potreb (Englen idr., 2019). Npr. tim programerjev mora biti za večino nalog zelo skoncentriran in ima večjo potrebo po prostorih, ki jim to tudi omogočajo, oddelek za trženje pa ima povsem drugačne potrebe in te razlike je treba upoštevati. Metoda je primerna za organizacijsko kulturo, ki je zgrajena na zadovoljstvu, opolnomočenju in občutku odgovornosti (Veldhoen + Company Ltd., 2014). Vsi, tudi nadrejeni, morajo biti nato predani takemu načinu dela. Primernejša je torej za organizacije s podpornim slogom vodenja (Englen idr., 2019).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Najprej je treba pogledati vizijo, vrednote in strategijo organizacije. Nato se poskrbi za najustreznejše fizične prostore, digitalna orodja in odnos, ki spodbuja prostorsko dinamično delo (Veldhoen + Company Ltd., 2014).

Pri tem različni profili, kot so psihologi, arhitekti, notranji oblikovalci in zdravniki medicine dela, sodelujejo z uporabniki oz. zaposlenimi v organizaciji, da lahko načrtujejo organizaciji prilagojeno prostorsko dinamično delo. Upoštevati je treba aktivnosti oz. delovne naloge, delovno okolje in osebne potrebe zaposlenih po zasebnosti (tj. ujemanje posameznika in delovnega okolja) (Hoendervanger idr., 2019; Yekanielibeiglou idr., 2021), saj posredno vplivajo na zadovoljstvo z delovnim okoljem in uspešno opravljanje delovnih nalog (Hoendervanger idr., 2019).

PRIMER UPORABE METODE

Prostorsko dinamično delo so Veldhoen + Company vpeljali v novozelandski organizaciji Trustpower, ki se je ukvarjala s proizvodnjo in prodajo električne energije, z dobavo plina ter telekomunikacijami. Organizacija je imela takrat več kot 500 zaposlenih. Njeni prostori so bili na osmih razpršenih lokacijah, utesnjeni in neučinkoviti za sestanke,

število zaposlenih pa je nenehno nihalo (Veldhoen + Company, b. d. a; Veldhoen + Company, b. d. b).

VIZIJA: Vpeljati so želeli nov način dela na le eni lokaciji, s katerim bi ustvarili povezano in energično kulturo. S tem bi podprli Trustpower pri rasti od uspešnega dobavitelja električne energije do vodilnega ponudnika komunalnih storitev, s čimer bi si zagotovili uspeh za nadaljnjih 20 let (Veldhoen + Company, b. d. b).

IZZIV: Na različnih lokacijah so bili timi z različnimi funkcijami. Izziv je bil, kako jih združiti na eni lokaciji ter zagotoviti več sodelovanja in povezanosti med timi in posamezniki v korist organizacije. Poleg tega bi se z uresničevanjem vizije v prihodnosti večalo število zaposlenih, čemur se je bilo prav tako treba prilagoditi (Veldhoen + Company, b. d. a; Veldhoen + Company, b. d. b).

Izziv je predstavljala tudi organizacijska kultura. Na eni lokaciji so namreč nameravali združiti time, ki so prej delovali ločeno in med katerimi se je verjetno organizacijska kultura nekoliko razlikovala. Treba je bilo razviti kulturo in oblikovati delovno okolje, ki spodbuja razvijanje veščin, sposobnosti in miselnosti za uresničevanje vizije ter tako privablja nov kader (Veldhoen + Company, b. d. b).

POSTOPEK:

1. Veldhoen + Company so s kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki pridobili vpogled v takratno stanje podjetja Trustpower. Pregledali so načrte obstoječega delovnega okolja, naredili analizo, kako optimizirati delovno okolje in kako načrtovati ustrezno novo okolje, raziskali delovne sloge zaposlenih, izvajali intervjuje z vodjami in zanje pripravili delavnico, da bi jih navdušili nad novim načinom dela. Poleg tega so z vodstvom organizacije razvili idejo o želenem stanju podjetja v prihodnosti (Veldhoen + Company, b. d. b).
2. Raziskali so še, katere so fizične in virtualne funkcionalne zahteve, ki jih je bilo treba upoštevati pri selitvi na eno lokacijo in uvedbi novega načina dela. Pri tem so morali biti obzirni do obstoječe kulture, ki so jo želeli ohraniti (Veldhoen + Company, b. d. b).
3. Pred in med selitvijo v nove prostore so Veldhoen + Company na vseh nivojih organizacije zagotavljali oporo, coaching in usposabljanja. S tem so opolnomočili organizacijo in s pomočjo strokovnih izkušenj premagali morebitne ovire (Veldhoen + Company, b. d. b).

REZULTATI so bili vidni na področju blagovne znamke. Na novi lokaciji so uporabljali svoje produkte in storitve tako, kot so to pričakovali od svojih strank. Selitev in uvedba novega načina dela sta Trustpower prikazali kot organizacijo, ki je gledala v prihodnost, in s tem omogočili ohranjanje zaposlenih in privabljanje novih kadrov. Okolje je spodbudilo timsko delo, odgovarjalo je zlasti mladim, ki so bili v njem zelo uspešni. V prejšnjih prostorih so vsak teden ali dva spreminjali postavitev miz, razporeditev zaposlenih itd., da so okolje prilagodili spremenjenim timom. S prostorsko dinamičnim delom pa to ni bilo več potrebno, tu in tam so zgolj dodali še kakšen monitor, televizijo. Novo okolje in kultura sta omogočili hitrejša odločanja, npr. po petminutnem pogovoru, prej pa so morali načrtovati skupno srečanje, in če so ga načrtovali za 30 minut, so se toliko časa tudi pogovarjali o odločitvi (Veldhoen + Company, b. d. b).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog je v organizaciji lahko pobudnik za prostorsko dinamično delo in zagovarja, zakaj bi ga bilo dobro uvesti. Ima izobraževalno vlogo, poučuje o tem, kaj to sploh je, kaj so prednosti in omejitve, na kaj je treba biti pozoren itd. Sodeluje lahko pri presoji, ali je organizacija primerna za uvedbo prostorsko dinamičnega dela. Če ni primerna zgolj zaradi neustrezne organizacijske kulture, se lahko loti njenega spreminjanja.

Ko se vodstvo odloči za uvedbo prostorsko dinamičnega dela, lahko psiholog sodeluje pri sporočanju tega preostalim v organizaciji. Lahko je aktivno vključen v samo načrtovanje in izvedbo, saj ima veliko uporabnih znanj, npr. o zbiranju in analiziranju podatkov, oblikovanju in urejanju prostorov, sproti lahko prepozna težave in jih naslovi ter je v oporo vodjam in zaposlenim, uporabi lahko tudi svoje znanje o ustvarjalnosti in ustvarjalnem mišljenju za spodbujanje dela vseh sodelujočih pri uvajanju prostorsko dinamičnega dela. Prav tako je lahko psiholog v vlogi raziskovalca.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Delodajalci morajo ustrezno pristopiti k uvedbi prostorsko dinamičnega dela, saj zanj ni univerzalnega načrta (Hoendervanger idr., 2019; Veldhoen + Company Ltd., 2014; Yekanalibeiglou idr., 2021; Zamani in Gum, 2019). Začne se z vizijo, vrednotami in strategijo organizacije, uporabo najustreznejših fizičnih prostorov in digitalnih orodij ter razvijanjem odnosov v organizaciji, ki spodbujajo prostorsko dinamično delo (Veldhoen + Company Ltd., 2014). Zato je prostorsko dinamično delo zahtevno za izvedbo.

Upoštevati je treba aktivnosti oz. delovne naloge, delovno okolje in osebne potrebe zaposlenih po zasebnosti (Hoendervanger idr., 2019; Yekanalibeiglou idr., 2021; Zamani in Gum, 2019). Zanj potrebujemo tudi ustrezno organizacijsko kulturo ter podporo vodstva in zaposlenih, kar je lahko zahtevno (Englen idr., 2019). Organizacije na prostorsko dinamično delo velikokrat gledajo le kot na projekt notranjega oblikovanja, torej na urejanje fizične opreme, in informacijsko-tehnološki projekt, podcenjujejo pa spreminjanje vedenja, potrebno za doseganje dobrega rezultata (Wuarbanaran, b. d.). Ustvarjanje načina dela, ki temelji na prostorsko dinamičnem delu, namreč kot del procesa vključuje razvoj vodij. Med drugim nekatere raziskave poročajo o manj zasebnosti (Englen idr., 2019; Halldorsson idr., 2021) in slabši koncentraciji (Englen idr., 2019; Hodzic idr., 2021). Prostorsko dinamično delo lahko poveča število distraktorjev v delovnem okolju, kar se negativno povezuje z delovno zavzetostjo in zadovoljstvom pri delu ter večjo utrujenostjo (Hodzic idr., 2021).

LITERATURA

- Appel-Meulenbroek, R., van der Voordt, T., Aussems, R., Arentze, T. in Le Blanc, P. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279–296.
- Candido, C., Zhang, J., Kim, J., deDear, R., Thomas, L. E., Strapasson, P. in Joko, C. (2016). Impact of workspace layout on occupant satisfaction, perceived health and productivity. V L. Brotas, S. Roaf, F. Nicol in M. Humphreys (ur.), Windsor conference 2016: Making comfort relevant – proceedings (1214–1225). NCE-UB. https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/122457/1/WC16_Candido.pdf

- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. in Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468–479.
- Halldorsson, F., Kristinsson, K., Gudmundsdottir, S. in Hardardottir, L. (2021). Implementing an activity-based work environment: A longitudinal view of the effects on privacy and psychological ownership. *Journal of Environmental Psychology*, 78, 101707.
- Hodzic, S., Kubicek, B., Uhlig, L. in Korunka, C. (2021). Activity-based flexible offices: Effects on work-related outcomes in a longitudinal study. *Ergonomics*, 64(4), 455–473.
- Hoendervanger, J. G., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P. in Albers, C. J. (2019). Perceived fit in activity-based work environments and its impact on satisfaction and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 65, 101339.
- Veldhoen + Company. (b. d. a). *It's better when we're together*. <https://www.veldhoencompany.com/en/casestudies/its-better-when-were-together/>
- Veldhoen + Company. (b. d. b). *It's better when we're together: the story of Trustpower bringing multiple locations into one*. https://www.veldhoencompany.com/wp-content/uploads/2019/01/trustpower-case-study_-veldhoen-company-2.pdf
- Veldhoen + Company. (b. d. c). *Rethink the way we work*. <https://www.veldhoencompany.com/en/activity-based-working/>
- Veldhoen + Company Ltd. [VeldhoenCompanySydney] (24. 6. 2014). *What is activity based working?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UazUdUQn3s0>
- Winston, A. (b. d.). *The complete guide to activity-based working*. CBRE. <https://www.cbre.us/global/thewayforward/the-complete-guide-to-activity-based-working?article=%7B94196d84-d5bf-411c-bd97-ac945ae39984%7D>
- Wuarbanaran, A. (b. d.). *The rise and rise of activity based working*. Veldhoen + Company. <https://www.veldhoencompany.com/en/media/rise-rise-activity-based-working/>
- Yekanalibeiglou, S., Demirkan, H. in Denti, L. (2021). Enhancing creativity in activity-based offices: A critical incident study of knowledge workers. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 763–782.
- Zamani, Z. in Gum, D. (2019). Activity-based flexible office: Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration and productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(3), 234–253.

ACTIVITY-BASED WORKING

Activity-based working is an approach which recognizes that employees need a variety of activity-appropriate spaces, the right technology and organizational culture in order to perform their work effectively. It is about employees and organizing work in a more productive and enjoyable/interesting way, with the aim of creating the best work setting for each activity. This could be, for example, sitting or standing workstations, quiet rooms, break rooms, phone booths, meeting rooms, etc. Often it is a non-territorial work environment where there is no fixed seating plan, but there may be specific areas dedicated to particular teams. The approach is used when we want to optimize space and give employees more flexibility. This should allow employees to adapt their work to their working style and location. It is also necessary to provide an effective virtual working environment, ensuring that employees have access to all the information and the tools needed to collaborate with colleagues regardless of their location. Creating a culture that values cohesion, inspiration, accountability and trust is also very important. The approach is holistic, as culture, technology and the physical environment are closely linked. Together, these enable individuals, teams and the organization to reach their potential.

RAZBREMENILNI POGOVOR

»Obstaja veliko poklicev, v katerih se delavci pogosto soočajo s kriznimi situacijami, ki so lahko miselno in čustveno zelo obremenjujoče. Razbremenilni pogovor je metoda, s katero udeleženci zmanjšajo svoje napetosti in pridobijo informacije o tem, kako se soočiti s stresom, ki ga prinesejo krizni dogodki, v primeru skupinskih pogovorov pa udeležencem nudi tudi medsebojno podporo. Na tem področju je opaziti pomanjkanje raziskav, a obstoječe kažejo na pomembnost zavedanja omejitev te metode. Ključnega pomena je, da razbremenilni pogovor pravočasno izvede ustrezno usposobljena oseba. Žal pa v Sloveniji primanjkuje ustrezno usposobljenih zaposlenih, zato bi pri izvajanju razbremenilnih pogovorov v organizacijah priporočala prisotnost ali nadzor psihologa, ki bi lahko opozoril na morebitne nepravilnosti in predlagal izboljšave pri izvedbi metode.«

Travmatični dogodek je vsaka situacija, v kateri posameznik doživi grožnjo svojemu ali tujemu življenju oziroma fizični in/ali čustveni varnosti (Cvetek, 2009). Po izkušnji takšnega dogodka se ljudje soočajo z različnimi psihičnimi, telesnimi in socialnimi posledicami. S travmatičnimi oz. kriznimi dogodki se srečujemo v različnih delovnih organizacijah (Štirin in Poštuvan, 2020). Pri poklicih, kjer je izpostavljenost kriznim oz. travmatičnim dogodkom precej velika (gasilci, policisti, nekatero zdravstveno osebje, reševalci ipd.), je še posebej pomembna ustrezna psihološka pomoč, ki temelji na treh stopnjah. Na prvi si lahko ob znakih stresa posameznik pomaga sam na več načinov, npr. z dihalnimi tehnikami, pogovorom z družino ali prijatelji in različnimi prostočasnimi dejavnostmi. Na drugi stopnji pa lahko delavec dobi pomoč v svoji delovni organizaciji. Izvede se razbremenilni pogovor (angl. *defusing*), ki poteka

individualno ali skupinsko, takoj po kriznem dogodku oz. pred odhodom domov, in je usmerjen na neposredno doživljanje stresa kot posledice posredovanja ob kriznem dogodku. Posamezniku se omogoči, da pove, kaj se je zgodilo in kako se je odzval. Udeleženci so seznanjeni tudi s tem, kakšen je normalen stresni odziv ljudi na krizne dogodke in kakšne oblike pomoči so mogoče. Pogovor vodi zaupnik oz. strokovnjak s področja kriznih intervencij, ki je za izvajanje razbremenilnega pogovora ustrezno usposobljen. Ta oceni tudi, ali je nujna še dodatna pomoč zunaj delovne organizacije, ki je značilna za tretjo stopnjo psihološke pomoči (Lavrič, 2011; Lavrič in Štirn, 2016).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zametki razbremenilnega pogovora segajo v osemdeseta leta 20. stoletja, čas med vojnimi spopadi. Uporabljali so ga kot orodje za razbremenitev vojakov pred vrnitvijo na fronto (Rose idr., 2002). Bilo je zabeleženo, da ima za sodelujoče katarzičen učinek in doseže kognitivne odzive udeležencev (Wollman, 1993). Najstarejši zapis modela razbremenilnega pogovora je Mitchellovo kritično poročilo o stresu (angl. *critical incident stress debriefing*) iz leta 1983 (Devilly in Annab, 2008). Razvoj razbremenilnega pogovora je vodila skrb za delavce, ki so bili v sklopu svojih delovnih nalog izpostavljeni travmatičnim dogodkom (Wollman, 1993). Leta 2001 pa so nastali prvi mednarodni projekti za psihosocialno pomoč. Nesreča na reki Savi pri Sevnici leta 2008 je bila povod za uporabo metode v slovenskem prostoru. Po zgledu iz tujine se je na pobudo Uprave Republike Slovenije za zaščito in reševanje razvila Služba za psihološko pomoč (Lavrič in Štirn, 2016). Oblikovali so Smernice za psihosocialno oskrbo po večjih nesrečah ter Smernice za načrtovanje, usposabljanje in izvajanje psihosocialne pomoči ob nesrečah, ki opredeljujejo pomoč tako prizadetim v različnih nesrečah kot tudi izvajalcem psihosocialne pomoči. V vojski in policiji imajo od leta 2010 razvit tudi sistem zaupnikov in zagotovljeno psihološko pomoč (Markič, 2019).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Strokovnjaki opozarjajo na razlikovanje med razbremenilnim pogovorom in strnjeno psihološko integracijo travme. Slednja je namenjena večjim skupinam, traja dlje ter je bolj osredotočena na izboljšanje uspešnosti delovanja skupine v prihodnosti, za razliko od razbremenilnega pogovora, katerega osrednji namen je obravnava čustvenih odzivov na travmatični dogodek za zmanjševanje napetosti posameznikov. Psihološka integracija travme velikokrat sledi razbremenilnemu pogovoru (Lavrič, 2011; Lavrič in Štirn, 2016; Sandhu idr., 2014; Zigmont idr., 2011). Strokovnjaki poudarjajo, da tako razbremenilni pogovor kot tudi strnjena psihološka integracija travme nista obliki psihoterapije, kar pomeni, da z njima ne zdravimo, temveč zgolj zmanjšujemo možnost za pojav nadaljnjih težav (npr. psihičnih motenj), saj delujeta preventivno (Arambašić, 2000).

Pomembno je omeniti, da je večina raziskav vezanih predvsem na strnjeno psihološko integracijo travme ali pa slednjo združujejo z razbremenilnim pogovorom. Raziskav, ki bi proučevale zgolj učinke razbremenilnega pogovora, primanjkuje, zato so v nadaljevanju predstavljene tiste, ki se nanašajo na učinkovitost razbremenilnega pogovora, strnjene psihološke integracije travme ali njima podobnih metod, izvedenih kot pogovor po travmatičnem dogodku.

V splošnem so strokovnjaki deljenega mnenja, saj si raziskave niso enotne. Nekatere poročajo o pozitivnem učinku razbremenilnega pogovora in njemu podobnih metod na posameznika po travmatičnem dogodku. Predvsem dobro naj bi se obnesli skupinski razbremenilni pogovori, ki posamezniku ponujajo tudi socialno oporo in občutek povezanosti (Ajduković, 2011). Pozitivni učinki skupinskega razbremenilnega pogovora se kažejo predvsem v zmanjšanju anksioznosti, povečanju občutka samoučinkovitosti in povečani homogenosti skupine (Shalev idr., 1998). Vendar pa metaanaliza raziskav, ki je preverjala učinek skupinskih in individualnih razbremenilnih pogovorov v sklopu strnjene psihološke integracije travme, poroča o podobnih razsežnostih učinkov med navedenima, tako za medicinske kot nemedicinske vzorce (Tannenbaum in Cerasoli, 2012). Dolgoročni učinki

razbremenilnega pogovora pri policistih kažejo, da so tisti, ki so bili v roku 24 ur po kritičnem dogodku deležni intervence, imeli statistično značilno nižjo stopnjo depresivnosti in jeze ter so poročali o manj simptomih, povezanih s stresom, kot tisti, ki je niso bili deležni (Bohl, 1991). Urgentni zdravstveni delavci, vključeni v longitudinalno raziskavo, poročajo, da se je občutek, da so med razbremenilnim pogovorom razumljeni, povezoval z nižjimi akutnimi obsesivno-kompulzivnimi in splošnimi psihosomatskimi simptomi. Prav tako so ugotovili, da so imeli krajši čas okrevanja za depresivne simptome in trajno razdražljivost (Jenkins, 1996).

Nekatere raziskave pa ne najdejo prepričljivih dokazov za uspešnost metod, podobnih razbremenilnemu pogovoru (Bisson, 2003; Conlon idr., 1999), čeprav posamezniki sami običajno poročajo, da je bilo poseganje koristno pri procesu okrevanja po stresu travmatskega dogodka (Arendt in Elklit, 2001). Raziskava Kenardyja in sodelavcev (1996) je preverjala učinkovitost razbremenilnega pogovora, osredotočenega na stres, po naravni nesreči. Ugotovili so, da je bil čas okrevanja pri posameznikih, vključenih v intervencijo razbremenilnega pogovora, enak kot pri tistih, ki vanjo niso bili vključeni. Prav tako prizadeti, ki niso bili vključeni v omenjeni pogovor, niso poročali o višji ravni stresa. Tudi v raziskavi žrtev nasilnih kaznivih dejanj niso našli dokazov, ki bi potrjevali učinkovitost razbremenilnega pogovora po napadu (Rose idr., 1999). Izvedena metaanaliza sedmih raziskav enkratnega pogovora v obliki strnjene psihološke integracije travme je pokazala, da ta metoda ne preprečuje pojava simptomov posttravmatske stresne motnje in v splošnem ne prispeva k naravnemu okrevanju po psihološki travmi (van Emmerik idr., 2002).

Določene raziskave poročajo celo o škodljivih učinkih razbremenilnega pogovora in njemu podobnih metod za posameznika. Neustrezno izveden proces lahko namreč vodi v retravmatizacijo osebe (Arambašić, 2000; Bisson idr., 1997). Razbremenilni pogovor vključuje intenzivno izpostavljenost travmatičnemu dogodku kmalu po njem v domišljiji, kar lahko posameznike dodatno travmatizira. Slednje lahko še poslabša njihove simptome in ovira čustveno predelavo travmatične izkušnje (Bisson idr., 1997). Pri ljudeh, ki so doživeli hude travmatične dogodke, ima razbremenilni pogovor lahko več negativnih

posledic, kot če ne bi uporabili nobene intervencije (Ekeberg in Hem, 2001). Raziskovalci prav tako ugotavljajo, da so lahko skupinski pogovori za nekatere škodljivi, če so pred tem že imeli individualne pogovore (NICE, 2005).

V raziskavi policistov, ki so bili izpostavljeni travmatičnim dogodkom v sklopu svojih delovnih nalog, so ugotovili, da razbremenilni pogovor lahko deluje škodljivo. Teden dni po travmatičnem dogodku je bilo pri osebah, ki so bile deležne intervencije, podobne razbremenilnemu pogovoru, bistveno več simptomov posttravmatske stresne motnje kot pri osebah, ki je niso bile deležne (Carlier idr., 2000). Do podobnih ugotovitev so prišli Carlier in sodelavci (1998) v raziskavi s policisti, ki so se odzvali na trčenje civilnega letala ter pomagali pri posledicah. Razdeljeni so bili v dve skupini, ena je bila vključena v intervencijo, podobno razbremenilnemu pogovoru, druga pa ne. Po osmih mesecih se skupini nista razlikovali po simptomatiki posttravmatske stresne motnje, 18 mesecev po dogodku pa so v skupini, ki je bila deležna razbremenilnih pogovorov, bili prisotni statistično višji simptomi hipervzbujenosti. Učinki metode se niso izkazali za pomembne, medtem ko avtorji poročajo o indikacijah rahle škodljivosti takšne intervencije. Avtorji menijo, da bi bile psihološke intervencije pozneje v procesu zdravljenja učinkovitejše za hitrejšo okrevanje (Hobbs idr., 1996). V McFarlanovi (1988) raziskavi pa so opazili negativen dolgoročni učinek v obliki posttravmatskega stresa, kljub začasnemu pozitivnemu učinku po terapiji. Nekateri raziskovalci zato predlagajo uporabo razbremenilnega pogovora in podobnih metod kot presejalnega orodja (Arendt in Elklit, 2001).

Zanimivo je, da se v novejšem času prilagojeni koncept, ki temelji na kombinaciji razbremenilnega pogovora in strnjene psihološke integracije travme, uporablja tudi kot učna metoda pri zdravstvenem osebj. Raziskovalci ga navajajo kot ključno sestavino učenja s pomočjo simulacij v zdravstvu, kjer se pogovor izvede po učni situaciji. Namen je dati udeležencem čas za obvladovanje reakcij in čustev ter jim tako omogočiti manj čustveno obarvano razpravo za reflektiranje izkušnje ter optimizacijo dela v prihodnosti (Kessler, 2015; Sawyer, 2016; Zigmont idr., 2011).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen razbremenilnih pogovorov je zmanjševanje neželenih čustvenih odzivov na vznemirjujoče dogodke, razjasnitev okoliščin, misli in čustev ter normalizacija doživljanj (Markič, 2019). Nekateri predlagajo tudi uporabo metode kot preventivo pri reševalnem osebju po koncu vsakega delovnega dneva (Lavrič in Štirn, 2016). Prav tako strokovnjaki opozarjajo na uporabnost metode kot presejalnega instrumenta (Arendt in Elklit, 2001).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena osebam, ki so v sklopu svojega dela izpostavljene travmatičnim dogodkom. V slovenskem prostoru je uporaba razbremenilnega pogovora najpogostejša pri intervencijskih in urgentnih službah (gasilci, policisti, zdravstveni in drugi reševalci) ter v oskrbi paliativnih pacientov (Lavrič in Štirn, 2016). Razbremenilni pogovor je posebej priporočen ob večjih naravnih nesrečah, poškodbah ali smrti reševalcev, samomorih reševalcev, neuspešnih oživljanjih, poškodbah ali smrti otrok, pri delu z nevarnimi snovmi ... Vendar pa je težavnost doživljanja intervencije oziroma situacije precej subjektivne narave (Mohor, 2017; Strnad in Goričan, 2017).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Razbremenilni pogovor je treba opraviti v 24 urah po izpostavljenosti travmatičnemu dogodku. Traja od 30 minut do ene ure in se lahko izvaja individualno ali v skupini. Vodi ga za to usposobljena oseba (npr. zaupnik), ki ni bila priča tega kritičnega dogodka. Razbremenilni pogovor se izvaja v mirnem in varnem prostoru, kjer so udeleženci posedeni v krog. Če kdo ne želi govoriti, mu ni treba, navzočim lahko pomaga že to, kar slišijo (Lavrič in Štirn, 2016).

Strukturirani pogovor poteka v štirih stopnjah (Lavrič in Štirn, 2016):

1. UVODNA STOPNJA

Če se udeleženci in vodja pogovora še ne poznajo, se najprej predstavijo. Vodja udeležence seznani s tem, da je namen pogovora čustvena razbremenitev in zmanjšanje morebitnih posledic škodljivega stresa. Udeležencem pove, da je pogovor zaupne narave, kar pomeni, da informacije, ki jih v skupini izmenjajo, ostanejo v skupini. Prav tako se udeležencem zagotovi, da pogovora o njihovem počutju in čustvenih odzivih vodstvo ne bo uporabilo njim v škodo. Pomembno je, da se ustvari pozitivno okolje, kjer ni nihče kritiziran za izražanje svojih čustev, ampak se spodbuja deljenje o doživljanju dogodka. Vodja pogovora predstavi potek srečanja. Pove, da bodo najprej govorili o tem, kaj so počeli, ter nato o spominih in najglobljih vtisih, ki bodo priklicali občutke.

2. STOPNJA DEJSTEV

Vodja spodbudi udeležence, da delijo, kaj so počeli med kritičnim dogodkom. Pri tem uporablja odprta vprašanja (kaj, kdaj, kdo, kje, kako itd.). Vsakomur se omogoči, da pove svojo zgodbo. Če se kak udeleženec vede neprimerno ali nespoštljivo, ga vodja pogovora odločno prekine.

3. STOPNJA ČUSTEV

Po opisanih dejstvih udeležencev vodja pogovora prične s postavljanjem vprašanj, vezanih na čustva (npr. Kaj ste občutili?). Vodja je pozoren na to, da vsak udeleženec izrazi svoja čustva, ter spodbuja preostale k aktivnemu poslušanju.

4. POUČEVALNA STOPNJA

Vodja pogovor zaključi s kratko predstavitevijo možnih posledic travmatične izkušnje. Povzame tudi občutja skupine ali posameznika po pogovoru. Na ta način udeležencem sporoča, da so njihovi odzivi normalni, zaradi česar jih lažje sprejmejo. Vodja udeležence tudi seznani z možnostmi nadaljnje podpore oziroma dodatne pomoči, če bi bila ta potrebna. Predstavi tudi možnosti, kako se lahko s stresom soočajo, se sprostijo in razbremenijo. Udeležencem da čas, da dogodka osmislijo in razmislijo, kaj so se iz situacije naučili ter kaj jim daje moč, da svoje delo nadaljujejo tudi po kritičnem dogodku. Vodja pogovora je na voljo tudi za morebitna nadaljnja vprašanja.

V Sloveniji obstaja možnost razbremenilnega pogovora tudi po telefonu (Lavrič in Štirn, 2016).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je predstavljen primer uporabe skupinskega razbremenilnega pogovora, ki ga je za gasilsko enoto izvedel Andrej Polajnar, zaupnik v Kranju.

»Bilo je novembra 2012, ko smo bili v mešani izmeni. Vodja je bil iz druge izmene, z menoj je bil še eden od mladih gasilcev. Okoli 16. ure je zazvonil alarm: prometna nesreča, vozilo se je zaletelo v drevo, iz vozila se kadi. Zaznal sem napetost v dispečerjevem glasu. V domu sem ostal sam. Med intervencijo me je poklical poveljnik operative. Ker sem nekaj podatkov že dobil, sem mu lahko povedal, da je očitno kar hudo. Šlo je za prometno nesrečo, v kateri je ena oseba izgubila življenje, njene telesne poškodbe pa so bile zelo hude. Predlagal mi je, naj poskusim opraviti razbremenilni pogovor. Bil sem vznemirjen in hkrati zaskrbljen. To je zame prva takšna izkušnja. V bistvu sem se nekoliko bolj bal odzivov sodelavcev. V garderobo sem šel po gradivo, ki smo ga dobili na usposabljanju o razbremenilnih pogovorih v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje. Obnovil sem postopke, ki sta nam jih predstavili švedski predavateljici iz njune reševalne agencije. Ko se je ekipa vrnila, se uredila, umirila, sem povprašal sodelavce, če bi bili pripravljeni sodelovati pri krajšem pogovoru. Sodelavec, ki je imel v delavnici še delo, je bil kar malo nejevoljen, a naposled je le privolil. S fanti smo se končno zbrali v dnevnem prostoru. Sedli so na sedežno garnituro, jaz pa nasproti njim na stol. Kot po navodilih sem jim najprej pojasnil, zakaj smo se zbrali, jim opisal postopke (faze) pogovora, opozoril na zaupnost. Česar nisem mogel zagotoviti, je bil miren prostor brez motenj. V naš dnevni prostor se namreč slišijo klici na številko 112. Tako bi se lahko vsak trenutek zgodil ponovni alarm. To se na srečo ni zgodilo. Na vrsti je bila faza DEJ-STEVEV. Pri tem ni bilo nobenih težav. Vsi so povedali, kaj je kdo delal, kaj so bile njegove naloge. V fazi ČUSTEV sem lahko opazil več zadrege. Zdi se mi, da o občutkih ne znamo govoriti. Pa ne, da ne bi hoteli. Mislim, da nismo navajeni. Mogoče sploh ne znamo dojemati strahu, jeze, žalosti idr. Težave so se pojavljale, ker je pripovedovanje pogosto prešlo na nepredelane težave iz preteklosti. ZAKLJUČNO fazo sem nekoliko skrajšal. Lahko bi jim dal več napotkov o tehnikah sproščanja in podobno. Vsem sem se zahvalil za pogovor in poudaril, da je uradno končan. Tudi tisti,

ki so imeli prej precej dela, niso takoj odšli, temveč so ostali še nekaj časa in pogovor se je nadaljeval neformalno. Mlajšemu sodelavcu sem še povedal, da se lahko kadar koli obrne name, če bo to potreboval. Bil sem izredno zadovoljen in presenečen. Pozneje sem ugotovil, da zadeva pozitivno učinkuje v hiši. Več fantov je pristopilo k meni in me radovedno povprašalo o teh stvareh» (Lavrič in Štirn, 2016, str. 113–114).

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa pri razbremenilnem pogovoru se lahko dotika tako priprave in izvedbe kot tudi obravnave po izvedbi. Literatura omenja pomembnost psihologa predvsem v tretji fazi psihosocialne pomoči, torej kot pomoč zunaj organizacije po razbremenilnem pogovoru. Sicer pa lahko psiholog igra pomembno vlogo tudi kot izobraževalec. Veliko znanja ima na področju čustev, o čemer lahko med drugim izобрази kader, ki izvaja razbremenilne pogovore. Slednjega lahko izuri tudi v prepoznavanju, kateri posamezniki bi po razbremenilnem pogovoru potrebovali dodatno pomoč.

Psiholog lahko prav tako deluje kot organizator in v določeni delovni organizaciji vzpostavi prakso izvajanja razbremenilnih pogovorov oziroma mreže zaupnikov. Kolegom, ki razbremenilne pogovore izvajajo, lahko tudi svetuje ter deluje kot supervizor. Psiholog lahko razbremenilne pogovore izvaja tudi sam, vendar mora biti za to ustrezno usposobljen. V tem primeru lahko deluje kot model oziroma vzor ustreznega izvajanja. Kot opazovalec lahko spremlja potek praks razbremenilnih pogovorov v določeni delovni organizaciji ter po potrebi opozarja na omejitve in predlaga izboljšave.

PREDNOSTI N OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Razbremenilni pogovor ima številne prednosti. Najpomembnejša je olajšanje udeležencev, ki zaradi čustvene razbremenitve in normalizacije dogajanja posamezniku omogoča lažje funkcioniranje po kritičnem dogodku in nadaljnje opravljanje poklica, prav tako pa lahko zmanjšuje možnosti pojava hujših psiholoških posledic. Posebno prednost ima

skupinski razbremenili pogovor, saj udeleženci vidijo, da niso edini, ki občutijo stisko, prav tako pa se lahko drug od drugega učijo ter izmenjujejo mnenja in izkušnje. Vendar je pomembno, da je razbremenilni pogovor opravljen pravočasno ter da je oseba, ki izvaja razbremenilne pogovore, za to ustrezno usposobljena (največkrat jih izvajajo zaupniki, ki so opravili ustrezno usposabljanje). Nepravilna izvedba razbremenilnega pogovora lahko namreč udeležencem škodi. Predlaga se tudi, da razbremenilnega pogovora ne izvaja oseba, ki je bila na kakršen koli način udeležena v kriznem dogodku, za katerega je bil organiziran razbremenilni pogovor (Lavrič in Štirn, 2016).

Poleg že navedenih omejitev strokovnjaki opozarjajo tudi na tveganje za retravmatizacijo udeležencev, če se med razbremenilnim pogovorom prehitro ali preintenzivno usmerja v podrobno obujanje travmatičnih spominov. To je še posebej nevarno pri osebah, ki imajo že obstoječe duševne motnje ali so v preteklosti doživele več travm. Pri teh posameznikih lahko takšna intervencija sproži ponovno izkušnjo travme ali celo poslabša njihovo duševno stanje. Zato je nujno, da vodja pogovora dobro prepozna znake hujših stisk in udeležence s takšnimi težavami pravočasno napoti k strokovni pomoči (Arambašić, 2000; Bisson idr., 1997). Prav tako je pomembno, da se razbremenilni pogovor ne izvaja kot obvezna aktivnost, saj prisilno sodelovanje lahko zmanjša občutek varnosti in poveča odpor ter nezaupanje do procesa, kar negativno vpliva na učinkovitost pogovora (NICE, 2005).

L I T E R A T U R A

- Ajduković, D., 2011. *TENTS-TP Radionica treninga trenera o psihotraumi*. Filozofska fakulteta, Sveučilište u Zagrebu.
- Arambašić, L. (2000). *Psihološke krizne intervencije: psihološka prva pomoć nakon kriznih događaja*. Društvo za psihološku pomoć.
- Arendt, M. in Elklit, A. (2001). Effectiveness of psychological debriefing. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 104(6), 423–437.
- Bisson, J. I. (2003). Early interventions following traumatic events. *Psychiatric Annals*, 33(1), 37–44.
- Bisson, J. I., Jenkins, P. L., Alexander, J. in Bannister, C. (1997). Randomised controlled trial of psychological debriefing for victims of acute burn trauma. *The British Journal of Psychiatry*, 171(1), 78–81.

- Bohl, N. (1991). The effectiveness of brief psychological interventions in police officers after critical incidents. V J. T. Reese, J. M. Horn in C. Dunning (ur.), *Critical incidents in policing* (str. 31–38). Department of Justice, Federal Bureau of Investigation.
- Carlier, I. V. E., Voerman, A. E. in Gersons, B. P. R. (2000). The influence of occupational debriefing on post-traumatic stress symptomatology in traumatized police officers. *British Journal of Medical Psychology*, 73(1), 87–98.
- Carlier, I. V., Lamberts, R. D., Van Uchelen, A. J. in Gersons, B. P. (1998). Disaster-related post-traumatic stress in police officers: A field study of the impact of debriefing. *Stress Medicine*, 14(3), 143–148.
- Conlon, L., Fahy, T. J. in Conroy, R. (1999). PTSD in ambulant RTA victims. *Journal of Psychosomatic Research*, 46(1), 37–44.
- Cvetek, R. (2009). *Bolečina preteklosti: travma, medosebni odnosi, družina, terapija*. Celjska Mohorjeva družba.
- Deville, G. J. in Annab, R. (2008). A randomised controlled trial of group debriefing. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 39(1), 42–56.
- Ekeberg, Ø. in Hem, E. (2001). Psychological debriefing – does it never work? *British Journal of Psychiatry*, 178(2), 182–183.
- Hobbs, M., Mayou, R., Harrison, B. in Worlock, P. (1996). A randomised controlled trial of psychological debriefing for victims of road traffic accidents. *British Medical Journal (Clinical research edition)*, 313(7070), 1438–1439.
- Jenkins, S. R. (1996). Social support and debriefing efficacy among emergency medical workers after a mass shooting incident. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(3), 477–492.
- Kenardy, J. A., Webster, R. A., Lewin, T. J., Carr, V. J., Hazell, P. L. in Carter, G. L. (1996). Stress debriefing and patterns of recovery following a natural disaster. *Journal of Traumatic Stress*, 9(1), 37–49.
- Kessler, D. O., Cheng, A. in Mullan, P. C. (2015). Debriefing in the Emergency Department after clinical events: A practical guide. *Annals of Emergency Medicine*, 65(6), 690–698.
- Lavrič, A. in Štirn, M. (2016). *Psihosocialna pomoč po nesrečah in drugih kriznih dogodkih: Priročnik za vsakdanjo rabo*. Uprava RS za zaščito in reševanje.
- Lavrič, A. (2011). Psihosocialna podpora reševalcem. *Ujma*, 25, 297–303.
- Markič, P. (2019). Ko reševalci sami potrebujejo pomoč. V R. Vajd, M. Gričar, D. Andoljšek in V. Bračko (ur.), *Urgentna medicina: izbrana poglavja: 26. Mednarodni simpozij o urgentni medicini, Portorož, 13.–15. junij 2019* (str. 56–59). Slovensko združenje za urgentno medicino.
- McFarlane, A. C. (1988). The longitudinal course of posttraumatic morbidity. The range of outcomes and their predictors. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 176(1), 30–39.

- Mohor, M. (2017). Sistem prvih posredovalcev v Sloveniji v letu 2017. V R. Vajd, M. Gričar, J. Prestor in V. Bračko (ur.), *Urgentna medicina: izbrana poglavja: 24. Mednarodni simpozij o urgentni medicini, Portorož, 15.–17. junij 2017* (str. 35–42). Slovensko združenje za urgentno medicino.
- National Institute for Clinical Excellence – NICE. (2005). *Post-traumatic stress disorder (PTSD), The management of PTSD in adults and children in primary and secondary care*. National Institute for Health and Clinical Excellence.
- Rose, S. C., Bisson, J., Churchill, R. in Wessely, S. (2002). Psychological debriefing for preventing post-traumatic stress disorder (PTSD). *Cochrane Database of Systematic Reviews*.
- Rose, S., Brewin, C. R., Andrews, B. in Kirk, M. (1999). A randomized controlled trial of individual psychological debriefing for victims of violent crime. *Psychological Medicine*, 29(4), 793–799.
- Sandhu, N., Eppich, W., Mikrogianakis, A., Grant, V., Robinson, T. in Cheng, A. (2014). Postresuscitation debriefing in the pediatric emergency department: A national needs assessment. *Canadian Journal of Emergency Medicine*, 16(5), 383–392.
- Sawyer, T., Eppich, W., Brett-Fleegler, M., Grant, V. in Cheng, A. (2016). More than one way to debrief. *Simulation in Healthcare: The Journal of the Society for Simulation in Healthcare*, 11(3), 209–217.
- Shalev, A. Y., Peri, T., Rogel-Fuchs, Y., Ursano, R. J. in Marlowe, D. (1998). Historical group debriefing after combat exposure. *Military Medicine*, 163(7), 494–498.
- Strnad, M. in Goričan, I. (2017). Prvi posredovalci – dosedanje izkušnje. V R. Vajd, M. Gričar, J. Prestor in V. Bračko (ur.), *Urgentna medicina: izbrana poglavja: 24. mednarodni simpozij o urgentni medicini, Portorož, 15.–17. junij 2017* (str. 30–34). Slovensko združenje za urgentno medicino.
- Štirn, M. in Poštuvan, V. (2020). Psihološka pomoč po kriznih dogodkih. V *Znanja, spretnosti in kompetence na področju duševnega zdravlja* (str. 73–88). Repozitorij Univerze na Primorskem.
- Tannenbaum, S. I. in Cerasoli, C. P. (2012). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55(1), 231–245.
- van Emmerik, A. A. P., Kamphuis, J. H., Hulsbosch, A. M. in Emmelkamp, P. M. G. (2002). Single session debriefing after psychological trauma: A meta-analysis. *The Lancet*, 360(9335), 766–771.
- Wollman, D. (1993). Critical incident stress debriefing and crisis groups: A review of the literature. *Group*, 17(2), 70–83.
- Zigmont, J. J., Kappus, L. J. in Sudikoff, S. N. (2011). The 3D model of debriefing: Defusing, discovering, and deepening. *Seminars in Perinatology*, 35(2), 52–58.

DEFUSING

A traumatic event is any situation in which an individual experiences a threat to their own or someone else's life, or to their physical and/or emotional safety. Following such an event, individuals may face various psychological, physical, and social consequences. Traumatic or crisis events are encountered in various work organizations. In professions where exposure to crisis or traumatic events is considerable (e.g., firefighters, police officers, certain healthcare staff, emergency responders, etc.), appropriate psychological support is especially important. Psychological support for such workforces is based on three levels of assistance. At the first level, individuals can help themselves when experiencing signs of stress through various methods, such as breathing techniques, conversations with family or friends, engaging in recreational activities, etc. At the second level, employees can receive help within their work organization. A defusing session is conducted, either individually or in groups, immediately after the crisis event or before leaving work, and it focuses on the direct experience of stress as a consequence of the intervention in the crisis event. The individual is given the opportunity to express what happened and how they responded. Participants are also informed about the normal stress response to crisis events and the types of support available. The session is led by a confidant or a professional in crisis intervention, who is adequately trained to conduct defusing. This professional also assesses whether additional support outside the work organization is necessary, which constitutes the third level of psychological assistance.

Ana Hribernik

SAMOPRILAGAJANJE DELOVNEGA MESTA

»Statični delovni opisi težko zajamejo raznolikost in dinamično naravo sodobnih delovnih mest – sploh v delovnih organizacijah, kjer cenijo samoiniciativnost in učinkovitost svojih zaposlenih. Za bolj fluiden in individualiziran pristop kreiranja delovnih mest lahko uporabimo job crafting: gre za odličen način samoprilagajanja delovnega mesta, ki bolj ustreza posamezniku in zadovoljuje njegove potrebe, poleg tega pa v ospredje postavlja njegove sposobnosti in močna področja. Četudi gre za individualiziran pristop in samostojno prilagajanje elementov dela, je za zagotovljen uspeh potrebno tudi usmerjanje kadrovnika ter vodij. S spodbujanjem, ustrezno komunikacijo in podajanjem povratne informacije lahko omogočijo optimalno prilagoditev delovnega mesta za vsakega zaposlenega.«

Pri metodi samoprilagajanja delovnega mesta (angl. *job crafting*) je posameznik tisti, ki samostojno spreminja značilnosti svojega delovnega mesta (Tims in Bakker, 2010; Wrzesniewski in Dutton, 2001), zato se metoda opisuje kot individualiziran, proaktiven pristop od spodaj navzgor (Demerouti in Bakker, 2014). Gre za proces, v katerem zaposleni ponovno opredeli in vizualizira zasnovo svojega delovnega mesta do te mere, da pri opravljanju svojega dela doživlja smisel (Wrzesniewski in Dutton, 2001), ki pa se povezuje z večjim zadovoljstvom pri delu, motivacijo in uspešnostjo posameznika (Grant, 2007). V prispevku sem se za predstavitev metode osredotočila na teorijo A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001), ki samoprilagajanje delovnega mesta razdeljuje v tri kategorije (Berg idr., 2013a). Prilagajanje nalog vključuje spreminjanje nabora odgovornosti v uradnem opisu delovnega mesta, z dodajanjem

ali opuščanjem nalog, spreminjanjem njihove narave ali spreminjanjem količine časa, energije in pozornosti, ki se jim namenjajo. Prilagajanje odnosov vključuje spremembe v tem, kako, kdaj ali s kom zaposleni sodeluje pri opravljanju svojih nalog. Kot tretji vidik samoprilagajanja delovnega mesta obravnava še kognitivno prilagajanje, ki vključuje spremembe v posameznikovem načinu dojemanja svojih nalog in delovnih odnosov. V procesu samoprilagajanja se mora posameznik osredotočiti tudi na osebne vidike, zato so Berg in avtorici teorije (2013a) identificirali tri ključne kategorije individualnih značilnosti posameznikov pri samoprilagajanju svojega delovnega mesta: motivi (zaradi katerih posameznik vlaga trud in vztraja, da doseže rezultate), močna področja (prednosti, talenti, ki jih lahko produktivno uporabi pri delu) ter strasti (priljubljenosti za uresničevanje dejavnosti, ki vzbujajo globoko zanimanje).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V preteklosti je bilo delo, ki se nanaša na skupino nalog, dodeljenih posamezniku, precej statično, zaradi česar so morali zaposleni slediti opisom delovnih mest, ki so jih oblikovali vodje (Tims in Bakker, 2010). Idejo o samoprilagajanju delovnega mesta so leta 1987 predlagali Kulik, Oldham in Hackman, in sicer, da bi lahko zaposleni samoiniciativno prilagajali svoja delovna mesta bodisi s privolitvijo ter vpletanjem vodstva ali brez tega. To idejo sta pozneje prevzeli A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001) ter dodali, da je glavna ideja samoprilagajanja delovnega mesta dati zaposlenim občutek zadovoljstva ob razvoju svoje delovne vloge in povečati predanost na delovnem mestu.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda samoprilagajanja delovnega mesta je lahko dober način za povečevanje delovne učinkovitosti zaposlenih (Böhnlein in Baum, 2020; Shin idr., 2018), vzpostavljanje ravnovesja med človeškimi viri (Frederick in VanderWeele, 2020; Wang idr., 2020) in zmanjševanje stroškov

fluktuacije (Al-Suraihi idr., 2021; Duda in Žůrková, 2013). V prvi vrsti pa je metoda koristna z vidika povečevanja avtonomije in doživljanja samoizpolnitve zaposlenih (Rudolph idr., 2017) ter za spodbujanje sodelovanja in inovativnosti pri delu (Xu idr., 2019). Metodo prepoznavajo kot pomembno za negovanje zavzetosti pri zaposlenih, ki doživljajo vse več nezadovoljstva s svojim delom (Conference Board, 2010) in se upokojujejo pozneje v življenju (Johnson idr., 2010).

Čeprav gre za relativno mlad pristop, je bilo samoprilagajanje delovnega mesta že velikokrat empirično preizkušeno in predstavlja veliko potencialnih koristi za organizacije. Poleg tega, da zaposleni z njim dosežejo večje doživljanje smisla pri svojem delu, empirične raziskave kažejo še vsaj na štiri spoznanja o njegovi uporabnosti:

- **Bolj zavzeti zaposleni:** Spreminjanje načina, na katerega zaznavamo svoje delovno mesto in se ukvarjamo z njim, nam lahko daje občutek nadzora nad našimi delovnimi nalogami, prav tako pa omogoča večjo izpopolnitev zaradi odnosov, ki jih vzpostavimo (Wrzesniewski in Dutton, 2001).
- **Izboljšanje organizacijske uspešnosti:** Proaktivno samoprilagajanje je samo po sebi inovativno in ustvarjalno, na organizacijski ravni pa spodbuja prožnost in prilagodljivost. V vedno bolj dinamičnih in globalnih poslovnih okoljih lahko prispeva h konkurenčni prednosti na ravni podjetja (Frese in Fay, 2001).
- **Dodajanje izzivov spodbuja mojstrstvo:** Dodajanje izzivov k delu spodbuja nabiranje mojstrskih izkušenj, ki prispevajo k dobremu počutju zaposlenega (Gorgievski in Hobfoll, 2008).
- **Zadovoljstvo zaposlenih:** Delo, ki je bolj skladno z našimi potrebami in značilnostmi, nas naredi srečnejše. V eni izmed raziskav je bila stopnja samoprilagajanja delovnega mesta, v katero so bili zaposleni vključeni, povezana s tem, kako dobro so bile zadovoljne njihove psihološke in subjektivne potrebe po dobrem počutju (Slemp in Vella-Brodrick, 2013).

Zaposleni, ki aktivno prilagajajo svoje delovno mesto, so bolj angažirani in zadovoljni s svojim delovnim življenjem, dosegajo višjo raven uspešnosti v svojih organizacijah in poročajo o večji osebni prožnosti. To velja za zaposlene na vseh ravneh in delovnih mestih vseh vrst, kar

poudarja univerzalno uporabnost in učinkovitost metode (Wrzesniwski idr., 2010).

Proaktivni zaposleni so uspešnejši, hitreje napredujejo v svojih karierah in so na splošno bolje plačani (Grant idr., 2009). Poleg tega so bile intervence s samoprilagajanjem delovnega mesta učinkovite pri povečevanju uspešnosti v praksi. V kvaziekperimentalni raziskavi osnovnošolskih učiteljev so ugotovili, da je samoprilagajanje delovnega mesta pozitivno vplivalo na njihovo uspešnost pri delu (Van Wingerden idr., 2017). Podobno so ugotovili v raziskavi z zaposlenimi v nizozemskem policijskem okrožju, in sicer, da je metoda samoprilagajanja delovnega mesta bistveno povečala samoučinkovitost in dobro počutje zaposlenih (Heuvel idr., 2015).

Za prihodnje raziskovanje samoprilagajanja delovnega mesta so predlagali nadaljnje poglobljeno proučevanje okoliščin in mehanizmov, prek katerih je samoprilagajanje dela povezano z želenimi rezultati (Tims idr., 2021). Zanimivo bi bilo tudi raziskati obstoj temne strani samoprilagajanja delovnega mesta oziroma konkretno situacije, v katerih so možne negativne posledice uporabe te metode.

Razvoj novih raziskovalnih pristopov prispeva k boljšemu razumevanju te metode in razkriva, katere strategije dejansko vodijo do želenih rezultatov - zlasti takrat, ko želimo doseči boljše ujemanje med posameznikom in delovnim mestom. S tem znanjem se bomo lahko informirali o učinkovitosti različnih pristopov za samoprilagajanje delovnega mesta, saj mnoge od njih še niso privedle do vedênja, značilnega po procesu samoprilagajanja delovnega mesta (Oprea idr., 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Samoprilagajanje delovnega mesta izvajamo takrat, kadar zaposleni opazi potrebo po spremembah na svojem delovnem mestu (Petrou idr., 2012) oz. po večji skladnosti med svojimi osebnimi potrebami in interesi in značilnostmi delovnega mesta.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metodo je primerno izvajati pri zaposlenih, ki so opazili, da se njihove potrebe in sposobnosti ne ujemajo več z zahtevami delovnega mesta in si želijo prilagoditi značilnosti dela na način, ki bo ugodno vplival na njihovo zadovoljstvo, motivacijo, doživljanje smisla in večjo uspešnost pri opravljanju svojega dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Berg, J. Dutton in A. Wrzesniewski (2013a) so razvili t. i. orodje *Vaja za samoprilagajanje delovnega mesta* (angl. *The Job Crafting Exercise*), s katerim lahko posameznik izvede sistematično samoprilagajanje delovnega mesta. Orodje posamezniku omogoči, da svoje delo dojema kot prilagodljivo in nadzorovano. Pomaga mu prepoznati nepovezane in na videz ločene delovne naloge kot gradnike, ki jih lahko prilagodi tako, da bo pri svojem delu doživel smisel. Glavna ideja orodja je spodbujanje posameznika, da svoje delovne naloge doživlja kot prilagodljiv niz gradnikov, in ne kot nespremenljiv seznam delovnih dolžnosti.

Proces samoprilagajanja dela je sestavljen iz štirih korakov:

1. Oblikovanje predhodnega diagrama: z njim vizualiziramo in ocenimo, kako razporejamo svoje vire pri delu oz. kako trenutno porabljamo svoj čas, energijo in pozornost pri opravljanju svojega dela. Delovne naloge razdelimo v tri kategorije »blokov«:

- naloge, ki vzamejo največ časa, energije in pozornosti, razporedimo v največje bloke,
- naloge, ki vzamejo najmanj časa, energije in pozornosti, razporedimo v najmanjše bloke,
- naloge, ki so neke vmes, pa razporedimo v srednje velike bloke.

2. Oblikovanje prilagojenega diagrama: v njem vizualiziramo idealno, a še vedno realistično različico svojega dela. Prikazuje priložnosti, kako lahko prilagodimo svoje delovno mesto, da nam bo bolj smiselno in s tem bolj privlačno in izpolnjujoče. V diagram vključimo svoje **motive**, **močna področja** in **strasti** pri delu. Z njimi izrišemo nov niz blokov delovnih nalog, s katerimi prikažemo, kako želimo porabiti svoj čas,

energijo in pozornost. V tem koraku je pomembno, da se ne povsem oddaljimo od svojih uradnih zadolžitev pri delu.

3. Izris okvirjev: skupine delovnih nalog, ki imajo glede na svojo naravo skupni namen. Z okvirji dobimo vpogled v svoje delovne vloge ter v to, kako lahko prilagajamo svoje delovno mesto, da bo za nas bolj smiselno.

4. Oblikovanje akcijskega načrta: v njem opredelimo specifične cilje in strategije za kratkoročno in dolgoročno obdobje. Z njim nameravamo uresničiti idealno različico svojega delovnega mesta, kot smo jo predvideli v prilagojenem diagramu.

PRIMER UPORABE METODE

Uporabo metode bom prikazala na podlagi študije primera, ki so jo v svojem članku predstavili A. Wrzesniewski in sodelavca (2010). V študiji primera je predstavljena vodja trženja v eni izmed poslovalnic multinacionalnega podjetja iz prehranske industrije.

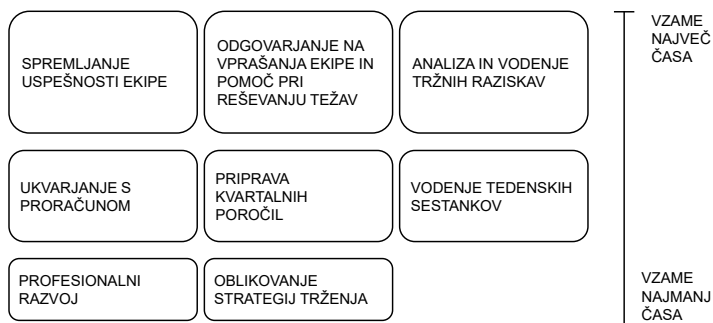
Gre za zelo uspešno delavko, ki ceni dobre odnose z ljudmi, nadrejeni pa v njej vidijo visok potencial za napredovanje. Čeprav dosega in presegla ključne kazalce uspešnosti za svojo vlogo v organizaciji – spremlja uspešnost ekipe in se odziva na poizvedovanja svojih kolegov – se počuti, kot da je pri svojem delu obtičala. Preveč časa porabi za neprivlačne, manj spodbudne delovne naloge v primerjavi z nalogami, na katerih bi veliko raje delala. Sprašuje se, zakaj se je sploh prijavila na razpis za to delovno mesto in ali bi morda morala oditi. Je nadarjena poznavalka socialnih omrežij, navdušena nad učenjem ter z željo po nenehnih izboljšavah in strokovni rasti svoje ekipe.

Čeprav se študija primera ne pogloblja v njeno osebno doživljanje in čustva, je precej jasno, da se počuti vse manj motivirano za opravljanje svojega dela, zato se je odločila, da z uporabo metode prilagodi značilnosti svojega delovnega mesta.

OBLIKOVANJE PREDHODNEGA DIAGRAMA

Z oblikovanjem predhodnega diagrama na sliki 1 je s pomočjo blokov različnih velikosti prepoznala, da največ časa porabi za naloge, ki je ne

izpopolnjujejo – npr. spremljanje uspešnosti ekipe, odgovarjanje na vprašanja ter analiza in vodenje tržnih raziskav. Precej manj časa porabi za naloge v manjših blokih, ki pa jih z veseljem opravlja, npr. oblikovanje strategij trženja.



Slika 1. Primer predhodnega diagrama (vir: Wrzesniewski idr., 2010)

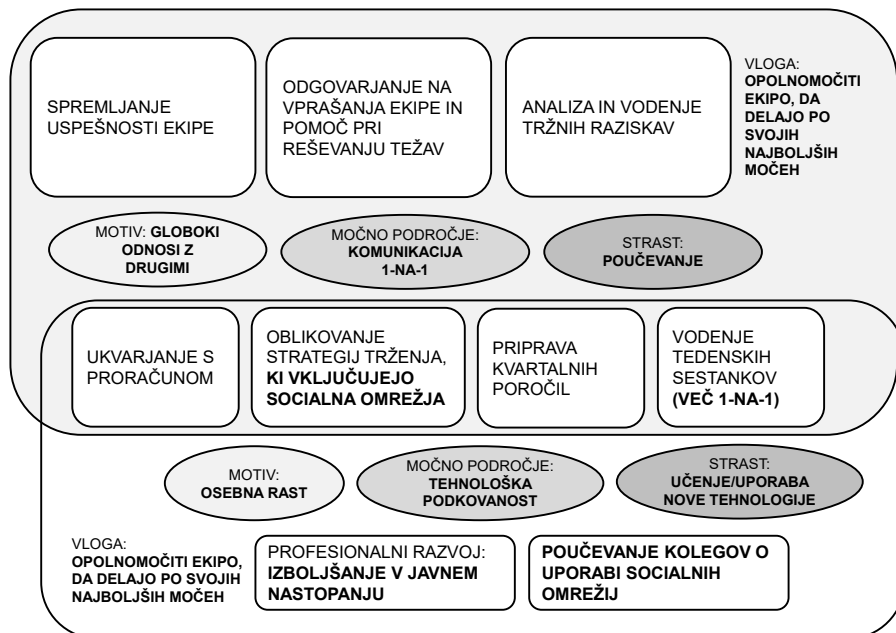
OBLIKOVANJE PRILAGOJENEGA DIAGRAMA

V naslednjem koraku se osredotoči na spremembe, ki bi povečale njeno angažiranost pri delu. V prilagojenem diagramu na sliki 2, ki predstavlja vizualni načrt za prihodnost, opredeli svoje motive (npr. globoki odnosi z drugimi), močna področja (npr. komunikacija ena-na-ena) in strasti (npr. poučevanje). Z opredelitvijo teh treh elementov prepozna, kaj bo krepilo njeno angažiranost za delo. Predhodni diagram (slika 1) uporabi kot referenčni okvir za nov nabor nalog. Z bloki različnih velikosti prikaže bolj optimalno razporeditev svojega časa, energije in pozornosti.

IZRIS OKVIRJEV

Z izrisanimi okvirji prikaže, katere naloge imajo po njenem mnenju skupni namen in odražajo njeno delovno vlogo. Z razporeditvijo elementov v prilagojenem diagramu prepozna, kako se različne naloge pri njenem delu povezujejo v smiselno celoto. Da izkoristi to, kako dobro »oblikovanje strategij trženja« ustreza njenim motivom, močnim področjem in strastem, ga ne le premakne iz malega v srednje velik blok, temveč

tej na novo razširjeni nalogi doda tudi »uporabo družbenih medijev«. Da v svoje delo vključi več uporabe socialnih omrežij, doda nov, manjši blok, »poučevanje kolegov o uporabi socialnih omrežij«. Naloge, ki ji ne ustrezajo, prilagodi tako, da jih ožje definira (npr. »profesionalnemu razvoju« doda »izboljšanje veščin javnega nastopanja«).



Slika 2. Primer prilagojenega diagrama (vir: Wrzesniewski idr., 2010)

OBLIKOVANJE AKCIJSKEGA NAČRTA

V zadnjem delu razmišlja o izzivih, s katerimi se bo najverjetneje soočila pri uresničevanju načrta. Na podlagi prilagojenega diagrama si zastavi tako kratkoročne kot dolgoročne cilje, ki jim bo sledila v določenem časovnem obdobju. V tem delu je smiselno, da za pomoč in usmerjanje pristopi k psihologu oz. kadrovskemu strokovnjaku v organizaciji.

VLOGA PSIHOLOGA

Psihologi ali drugi kadrovski strokovnjaki so usposobljeni za pomoč in usmerjanje zaposlenih pri samoprilagajanju dela, saj lahko pomembno pripomorejo k temu, da se proces samoprilagajanja izvede na premišljen način. Nekateri zaposleni pogosto skrivaj in neodvisno od dovoljenja organizacije izvajajo samoprilagajanje svojega delovnega mesta, kar seveda ne prinaša nobene koristi organizaciji. Drugi zaposleni morda potrebujejo spodbudo in podporo pri prilagajanju svojega dela, kar pomeni, da samoprilagajanja delovnih mest ni mogoče enakomerno razporediti po celotni organizaciji (Verlinden, 2023). Kadroviki lahko pri tem pomagajo tako, da:

- organizirajo možnosti mentorstva ali inštruiranja za zaposlene, ki vplivajo na to, kako zaposleni zaznavajo svoje naloge in omogočijo boljše odnose med zaposlenimi (Lee in Lee, 2018);
- usposabljaajo zaposlene z izvajanjem programov, s pomočjo katerih se lahko spoznajo z metodo in vedënji, skladnimi s cilji organizacije;
- poiščejo in zaposlenim predstavijo zgledne primere samoprilagajanja delovnega mesta, s katerimi lahko spodbujajo k vedënjem, potrebnim za učinkovito izpeljan proces samoprilagajanja (Lee in Lee, 2018);
- izvedejo delavnico, kjer skupina zaposlenih sočasno, a individualno izvaja *Vajo za samoprilagajanje delovnega mesta*¹;
- izvajajo srečanja ena-na-ena, kjer zaposlenega spodbujajo k aktivnemu razmisleku o spreminjanju značilnosti svojega dela in mu pomagajo pri izvedbi metode - uporabijo lahko *Vprašalnik za samoprilagajanje delovnega mesta* (angl. *Job Crafting Questionnaire*), ki se nahaja v prilogi članka avtorjev Slemp in D. Vella-Brodrick (2013) ali ugotovitve po uporabi metode vključijo v proces ocenjevanja uspešnosti zaposlenega.

1 Dokument s strukturo *Načrta za dvourno delavnico samoprilagajanja delovnega mesta* (angl. *Job Crafting Exercise: Two-Hour Workshop Outline*) je kot del priročnika prosto dostopen na spletu (Berg idr., 2013b).

Pobude kadrovikov spodbujajo zaposlene, da se o samoprilagajanju delovnega mesta pogovarjajo s svojimi vodjami, kar lahko prinaša koristi tako ekipi kot organizaciji. Organizacije lahko uporabljajo samoprilagajanje delovnega mesta v okviru timskega dela, kjer se člani tima sestanejo in razpravljajo o elementih dela, ki so jim všeč ali pa jim niso. Na ta način med seboj odprto komunicirajo o nalogah, ki jih ena oseba z veseljem opravlja, medtem ko jih druga ne mara, in si jih lahko prerazporedijo za daljši ali krajši čas, ob tem pa kadrovik zaposlene spodbuja k spremljanju tega, ali je bila razporeditev smiselna in posamezniki učinkovitejši (Verlinden, 2023). Poleg dela z zaposlenimi je pomembno, da kadroviki usposablajo tudi vodje, da bi tudi ti bolje razumeli naravo in proces samoprilagajanja delovnih mest. Če vodje ne priznajo potencialnih koristi metode, lahko zaposlene odvrnejo od njene izvedbe. Z boljšim razumevanjem razmerja med samoprilagajanjem delovnega mesta in uspešnostjo lahko vodje pomagajo in spodbujajo zaposlene k uporabi metode (Lee in Lee, 2018).

PREVIDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Samoprilagajanje delovnega mesta naredi zaposlene bolj motivirane in zadovoljne, zato lahko kadroviki povečujejo uspešnost in dobro počutje zaposlenih s spodbujanjem vedenj, potrebnih pri samoprilagajanju delovnih mest, ter jim pomagajo razviti znanje in veščine, ki so potrebne za bolj razširjene delovne naloge (Demerouti in Bakker, 2014). Čeprav se v splošnem domneva, da samoprilagajanje delovnega mesta omogoča ugodne delovne razmere, se lahko zgodi, da v primeru neakovostne izvedbe procesa samoprilagajanja zaposleni **opravijo manj dela** ali **zasedujejo zgolj lastne interese** in **ne upoštevajo več ciljev organizacije**. Kot kažejo ugotovitve pregledne raziskave (Lee in Lee, 2018), ustvarjanje delovnega mesta ne prinese vedno pozitivnih rezultatov. Zaposleni lahko namerno zmanjšajo količino in obseg svojih nalog ter manipulirajo s svojimi delovnimi mesti in odnosi na načine, ki koristijo samo njim ali dajejo samo kratkoročne rezultate. Pri tem zaposleni spregledajo, kako takšno vedenje vpliva na organizacijo ali njene dolgoročne rezultate. Spoznanje, da se lahko zaposleni tako vedejo, lahko kadrovikom

pomaga učinkoviteje posredovati pri prilagajanju delovnega mesta zaposlenih (Lee in Lee, 2018). Tudi utemeljiteljici ene izmed konceptualizacij A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001) menita, da samoprilagajanje delovnega mesta samo po sebi ni dobro ali slabo za organizacije, temveč lahko deluje kot dvorezni meč, če se ne izvaja premišljeno. Nekatere izmed pomanjkljivosti metode samoprilagajanja delovnega mesta so lahko ob nepremišljeni izvedbi brez nadzora kadrovnika še:

- **Konflikt ciljev med posameznikom in organizacijo:** Cilj vsake organizacije je doseči želene rezultate. Samoprilagajanje delovnega mesta pa lahko povzroči, da posameznika bolj zanima, kako bo opravljal delo, kot kaj bo izdelal oz. opravil (Wrzesniewski in Dutton, 2001). Takšni konflikti lahko resno ogrozijo odnos na obeh straneh.
- **Izguba fokusa:** Če je cilj zaposlenega najti nove načine za opravljanje dela, je malo verjetno, da bo osredotočen na to, kakšne so bile zahteve delovnega mesta na samem začetku (Wrzesniewski in Dutton, 2001).
- **Neučinkovitost:** Samoprilagajanje delovnega mesta lahko povzroči, da različni zaposleni opravljajo isto delo na različne načine, kar lahko vodi v neučinkovitost zaradi pomanjkanja usklajenega pristopa (Wrzesniewski in Dutton, 2001).

LITERATURA

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Alsuraihi, A. in Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. in Wrzesniewski, A. (2013a). Job crafting and meaningful work. V B. J. Dik, Z. S. Byrne in M. F. Steger (ur.), *American Psychological Association eBooks* (str. 81–104). American Psychological Association.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. in Wrzesniewski, A. (2013b). *Job Crafting Exercise: Two-hour Workshop Outline* [PDF]. Center for Positive Organizations, University of Michigan. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/JCE-V3-WorkshopOutline.pdf>
- Böhnlein, P. in Baum, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647–685.

- Conference Board (2010). *U.S. job satisfaction at lowest level in two decades*. <http://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=3820>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237–247.
- Demerouti, E. in Bakker, A. B. (2014). Job crafting. V M. C. W. Peeters, J. de Jonge in T. W. Taris (ur.), *An introduction to contemporary work psychology* (str. 413–433). Wiley.
- Duda, J. in Žůrková, L. (2013). Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2071–2075.
- Frederick, D. E. in VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.
- Frese, M. in Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st Century. V B. M. Staw in R. M. Sutton (ur.), *Research in organizational behavior* (str. 133–187). Elsevier Science.
- Gorgievski, M. J. in Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. V J. R. B. Halbesleben (ur.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (str. 7–22). Nova Science Publishers, Hauppauge.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Grant, A. M., Parker, S. K. in Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31–55.
- Heuvel, M., Demerouti, E. in Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511–532.
- Johnson, R. W., Butrica, B. A. in Mommaerts, C. (2010). Work and retirement patterns for the G.I. generation, silent Generation, and Early Boomers: Thirty years of change. *Social Science Research Network*.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. in Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296.
- Lee, J. Y. in Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277–313.
- Oprea, B., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D. in Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723–741.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. in Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. in Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
- Shin, Y., Hur, W., Kim, H. G. in Gang, M. C. (2018). Managers as a missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources, and store performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479–507.
- Slemp, G. R. in Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Tims, M. in Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Twemlow, M. in Fong, C. Y. M. (2021). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78.
- Van Wingerden, J., Derks, D. in Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.
- Verlinden, N. (2023). *Job Crafting: What HR professionals need to know*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/job-crafting/>
- Wang, H., Li, P. in Shi, C. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016.
- Wrzesniewski, A. in Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M. in Dutton, J. E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114–117.
- Xu, X., Jiang, L. in Wang, H. J. (2019). How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 848–872.

JOB CRAFTING

Job crafting is an individual, proactive, bottom-up process where employees independently modify the characteristics of their roles to enhance their experience of meaning at work. This process allows employees to redefine and visualize their job design in ways that increase job satisfaction, motivation, and performance. While researchers differ in their conceptualization of how job crafting occurs, there is consensus that employees take an active role in this process. A key aspect of job crafting is cognitive adjustment, where individuals alter how they perceive their tasks and relationships. Job crafting can be categorized into three types: task crafting, relational crafting, and cognitive crafting. Task crafting involves modifying the responsibilities outlined in a formal job description by adding, removing, or changing the nature of tasks, as well as adjusting the amount of time, energy, or attention devoted to them. Relational crafting entails changes in how, when, or with whom employees interact while performing their tasks. Cognitive crafting focuses on reshaping how employees perceive their tasks and work relationships to create a more meaningful experience. Employees engaging in job crafting must also consider personal factors. These include motives, which drive effort and persistence toward achieving results; strengths, enabling individuals to utilize their talents effectively at work; and passions, providing opportunities to engage in activities that spark deep interest. By aligning job characteristics with personal motivations, abilities, and interests, job crafting fosters a more fulfilling and productive work experience.

Tjaša Brulc

SISTEM NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH

»Ustanovitelji podjetja pogosto dojemajo svoje podjetje kot dediščino, kot nekaj, kar so zgradili s trdim delom, strastjo in predanostjo skozi generacije; na podjetje ne gledajo le kot na gospodarsko enoto, temveč kot na del svoje identitete in družinske zgodovine. To čustveno navezanost je mogoče primerjati s starševsko skrbjo za otroka – podjetje je ,njihov otrok', nekaj, kar želijo zaščititi in predati naslednjim generacijam. Sistem nasledstva igra ključno vlogo, saj omogoča pravočasno usposabljanje naslednikov, preprečuje konflikte in zagotavlja, da prenos poteka gladko, brez večjih motenj za podjetje.«

Sistem nasledstva v družinskih podjetjih je ključen za ohranjanje stabilnosti, kontinuitete in dolgoročne uspešnosti podjetja. Gre za kompleksen proces, ki presega tehnični prenos vodstvenih in lastniških funkcij ter vključuje čustvene, komunikacijske in medosebne vidike, značilne za dinamiko družinskih odnosov. Proces temelji na strukturiranem in pravočasnem načrtovanju, ki omogoča pripravo naslednika, zmanjšuje tveganje za konflikte in zagotavlja nemoten prehod med generacijami. Raziskave kažejo, da lahko dobro načrtovano nasledstvo pozitivno vpliva na finančne rezultate, inovativnost ter ohranitev družinskih vrednot in vizije podjetja, medtem ko pomanjkanje formaliziranih postopkov, čustvena vpletenost in medgeneracijski konflikti predstavljajo resna tveganja za stabilnost in obstoj podjetja. Posebno vlogo ima psiholog, ki s podporo, mediacijo in usmerjanjem prispeva k obvladovanju čustvenih izzivov ter vzpostavljanju odprte komunikacije med družinskimi člani. Ključno je tudi vključevanje zunanjih strokovnjakov ter oblikovanje

jasnih dogovorov, ki omogočajo uravnoteženje poslovnih in družinskih interesov ter ohranitev družinske dediščine za prihodnje generacije.

V Sloveniji, tako kot tudi drugod po svetu, družinska podjetja predstavljajo zelo visok delež vseh podjetij in zaposlujejo veliko množico ljudi. Ta podjetja se pogosto soočajo s posebnimi izzivi, saj združujejo čustveni svet družine in racionalni svet poslovanja, zato je za njihov uspeh ključno ravnovesje med družinskimi vrednotami in poslovnimi cilji ter da jasno definirajo vloge in odgovornosti družinskih članov. Po vsem svetu družinska podjetja ne predstavljajo zgolj majhnih družinskih obratov, temveč tudi velike mednarodne korporacije, kot so Walmart, Samsung in BMW. Za složno delovanje podjetja in uspešen prenos vodilne funkcije s predhodnika na naslednika pa sta potrebna dolgotrajen in skrbno načrtovan proces prenosa znanja, veščin in kompetenc ter sprememba organizacijske kulture podjetja (Postružnik, 2015).

Po definiciji, ki sta jo podala Churchill in Hatten (1997), nasledstvo v družinskem podjetju predstavlja prenos moči med družinskimi člani, pri čemer se omenjeni proces ne osredotoča na tržne vrednosti, temveč na odnose med posamezniki, ki sodelujejo v podjetju in družini. To pomeni, da prenos moči, lastništva in kontrole ne temelji na tržnih transakcijah, temveč na naravnih bioloških silah, ki prinašajo spremembe. Handler (1994) nasledstvo razume kot predajo vodstvene funkcije od ustanovitelja ali lastnika na naslednika, ki je lahko del družine ali pa nekdo zunaj nje. Pri tem ločuje med prenosom vodstva in lastništva podjetja. Leach (1991) pa poudarja, da nasledstvo ni zgolj prenos podjetja na naslednjo generacijo, temveč revolucionarni proces, kjer lahko mlajše generacije s svežimi idejami in pristopi preoblikujejo celotno organizacijsko kulturo podjetja (Duh, 2003).

Družinska podjetja so najbolj ranljiva med generacijskimi prehodi, saj lahko neuspešen prenos povzroči upad zaupanja med zaposlenimi, strankami in poslovnimi partnerji, pomanjkanje kontinuitete v vodstvu pa lahko privede do izgube tržnega deleža ter zmanjšanja konkurenčnosti (Aladejebi, 2021).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Premišljeno in načrtovano oblikovanje sistema nasledstva je danes pomembno za vsa podjetja, ne le za družinska. Podjetja, ki si prizadevajo za dolgoročno stabilnost, želijo zmanjšati tveganja nenadnih dogodkov, ob katerih bi lahko ostala brez kompetentnega vodje. Pogosto obstaja tudi skrb, da bi zaradi pomanjkanja odprte komunikacije ali jasnih dogovorov prišlo do izgube ključnih informacij, ki so bistvene za nemoteno delovanje podjetja. Čeprav včasih sistem nasledstva ni bil tako sistematično oblikovan, kot je danes, ima metoda načrtovanja nasledstva svoje korenine že v zgodnjih teoretičnih pogledih na vodstvo in organizacijsko stabilnost. Eden od prvih, ki je opozoril na pomen kontinuitete vodenja, je bil Henri Fayol (1841–1925), pionir sodobne teorije upravljanja, ki je leta 1916 v svojem delu *Industrijsko in splošno upravljanje* (franc. *Administration Industrielle et Générale*) predstavil načelo »stabilnost kadrovske zasedbe«, s katerim je poudarjal dolgoročno ohranjanje ključnih zaposlenih. Fayol sicer ni neposredno obravnaval nasledstva, pa vendar je njegovo delo postavilo temelje za poznejše razprave o strukturiranem prenosu odgovornosti v organizacijah (Rothwell, 2011).

Tematika prenosa nasledstva v podjetjih je dobila malo več pozornosti v 20. stoletju, ko se je vedno več raziskovalcev osredotočalo tudi na izzive, ki jih prinaša prenos lastništva in vodstva v podjetju. Christensen (1953) je med prvimi sistematično opredelil osnovne elemente nasledstvenega načrta, kot so *identifikacija potencialnih naslednikov*, *izbira primerne naslednika* in *obveščanje ključnih deležnikov*, ki so še danes temelj večine sistemov načrtovanja nasledstva. Kljub že zapisani teoriji ter zavedanju o njeni pomembnosti in funkcionalnosti pa je bil proces določanja nasledstva dolgo časa pogosto spontan in brez jasne strategije, še zlasti v družinskih podjetjih, kjer imajo čustveni in osebni odnosi še dodatno težo na zaplet postopka (Handler, 1989).

O nasledstvu v družinskem kontekstu je prvi spregovoril John L. Ward, ko je leta 1987 izdal knjigo *Ohranimo družinsko podjetje zdravo* (angl. *Keeping the Family Business Healthy*). V njej je predstavil koncept nasledstva v družinskih podjetjih ter razvil modele in strategije za uspešen prenos vodenja. Opozoril je na pomembnost strukturiranega načrtovanja nasledstva, ki omogoča dolgoročno stabilnost podjetja in preprečuje

konflikte znotraj družine, zato je njegovo delo postalo temelj za nadaljnji razvoj metodologij in praks na tem področju (Handler, 1989).

Širšo uporabo je metoda tako dobila šele v 21. stoletju, predvsem zaradi profesionalizacije družinskih podjetij in spoznanja, da je brez ustreznega načrtovanja pogosto ogrožena stabilnost podjetja. V preteklosti se številna podjetja niso sistematično ukvarjala z načrtovanjem nasledstva, kar je pogosto povzročalo konflikte med družinskimi člani, oteževalo prenos vodstva ter krepilo spore med dedovanjem. Danes se vse bolj uveljavljajo prakse, ki vsebujejo tako pripravo družinskih ustav ter podpisovanje raznih dokumentov, da so vsi člani družine seznanjeni in se strinjajo s postopki, kot tudi vključevanje zunanjih strokovnjakov, ki nato pri samem postopku pomagajo z vidika finančnih, pravnih in psiholoških dejavnikov (Ward, 2011).

Metoda načrtovanja nasledstva, ki torej temelji na teoretičnih podlagah iz 20. stoletja in poznejših raziskavah, je danes nepogrešljiv del sodobnega upravljanja družinskih podjetij, njena uporaba pa omogoča podjetjem, da uspešno premostijo izzive generacijskega prehoda in ohranijo družinsko dediščino za prihodnje generacije.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Proces določanja nasledstva ter možnost njegovega urejanja znotraj družine sta močno povezana z neposredno vključenostjo družine v podjetje, odnosi, ki se med člani družine ob tem vzpostavijo in posameznikovim življenjskim ciklom (Duh in Belak, 2009).

Izbira nasledstva je torej dolg in zahteven postopek, ki ne poteka vedno brez zapletov, zato zahteva ustrezno pripravo ter načrtovanje. S tem se ne zagotavlja le uspešnost podjetja, temveč tudi ohranjanje harmonije v družini in kontinuitete podjetja za prihodnje generacije (Swartz, 1996).

Slabosti sistema nasledstva v družinskih podjetjih izhajajo predvsem iz kompleksnosti medosebnih odnosov, čustvene vpletenosti in pomanjkanja profesionalnega pristopa v celotnem postopku uvajanja naslednika. Čeprav je sistem nasledstva pomemben za ohranjanje družinskih vrednot in tradicije, lahko brez ustreznega načrtovanja ter podpore

prinese več težav kot koristi, zato so za zmanjšanje teh tveganj ključni pravočasno načrtovanje, formalizacija postopkov, vključevanje zunanjih strokovnjakov ter spodbujanje transparentnosti in profesionalnosti v vseh fazah prenosa (Weindorfer, 2010).

Prenos vodstva in lastništva v družinskem podjetju ni zgolj tehnični postopek, temveč prepletena in dolgotrajna socializacija, ki pogosto že zgodaj vključuje subtilno pripravo naslednikov na njihovo prihodnjo vlogo. Ta proces je mnogo več kot le postopno vključevanje potencialnega naslednika v podjetje. Gre za ustvarjanje okolja, kjer naslednik ne pridobiva le tehničnega znanja, temveč tudi občutek pripadnosti in zavedanje odgovornosti. Pogosto se srečujemo z neustreznim načrtovanjem, kar ima lahko daljnosežne posledice – od razpadanja podjetij do negativnih učinkov na družinske odnose, kar pomeni, da odločitve, sprejete znotraj družinskih podjetij, vplivajo tako na poslovni kot družinski svet. Po mojih opažanjih je uspešen proces nasledstva tesno povezan s pravočasno vzpostavitvijo odprtega in iskrenega dialoga, ki vključuje razumevanje čustev, vrednot in ciljev vseh članov družine, vpetih v dogajanje.

Priprava na prenos podjetja ni le formalnost, temveč izjemno občutljiv proces, ki zahteva večplastno načrtovanje ter temelji na razumevanju notranjih konfliktov, strahov in pričakovanj tako predhodnikov kot naslednikov, ključ do uspeha pa tiči v postopnem vključevanju, ki ne obremenjuje ne družinskih odnosov ne poslovanja. Pomembno je tudi, da družine v ta proces vključijo zunanje strokovnjake, saj lahko ti pomagajo ustvariti ravnovesje med subjektivnimi čustvenimi potrebami in objektivnimi poslovnimi cilji.

Celoten proces se začne postopoma, že zelo zgodaj, še pred vključitvijo naslednika v podjetje, nadaljuje se z dobrim planiranjem, postopnim učenjem in vključevanjem naslednika v podjetje ter konča z njegovo popolno vključenostjo in postopnim prevzemom nalog vodenja podjetja. Veliko podjetij propade ravno zaradi tega, ker nasledstvo ni bilo planirano ali pa postopek ni bil pravilno izveden (Glas, 2000).

Obdobje planiranja nasledstva traja od pet do deset let, z možnostjo podaljšanja tega časa, če je vanj vključeno tudi usposabljanje naslednika. Zakaj pa je sploh pomembno, da se na ta proces pravilno pripravimo? Po mnenju raziskovalcev s tega področja, priprave velikokrat stečejo

prepozno ali neustrezno, kar lahko posledično privede do neuspešnega prenosa podjetja, ki je povezano tudi z izgubo delovnih mest, priložnosti in premoženja ter izgubo podjetja. Številne raziskave kažejo, da prehod v naslednjo generacijo preživi le 30 % družinskih podjetij, mnogo podjetij namreč propade v kratkem času po prevzemu druge generacije. Takšna neuspešna nasledstva na koncu ne vplivajo le na zaposlene v podjetju, temveč tudi na celotno gospodarstvo (Duh, 2000).

Prenos podjetja iz predhodne generacije v naslednjo ni samo drugačen način vodenja in drug novo vodstvo, ampak je popolna revolucija organizacije podjetja in vodenja, saj ideje mlajših generacij z drugačnim mišljenjem, videnjem in izobrazbo nasledijo ter spremenijo kulturo podjetja (Syms, 1992).

Dyck skupaj s soavtorji (2002, v Duh in Tominc, 2004) navaja, da je uspešnost prenosa nasledstva v vodstvu odvisna od štirih dejavnikov:

- **zaporedja:** proces ter kriteriji izbire vodstva, vpliv življenjske faze podjetja na vrsto potrebnega naslednika;
- **časa:** vpliv razmer in značilnosti okolja na določitev primerne časa za prenos;
- **načina prenosa:** tehnike prenosa vodstva, odnos predhodnika do odhoda oziroma naslednika do prevzema;
- **komunikacije in medosebnih odnosov:** zaupanje, odprtost komunikacije med predhodnikom in naslednikom.

Proces načrtovanja nasledstva ima pomemben vpliv na dolgoročno stabilnost in uspešnost družinskih podjetij, prav tako pa tudi na ohranjanje stabilnih in pozitivnih odnosov znotraj družine. Morris je s sodelavci (1996) raziskoval, kako strukturirani proces načrtovanja nasledstva omogoča boljše finančne in operativne rezultate, saj prispeva k ohranjanju vizije podjetja ter spodbuja inovativnost in stabilnost. Potrdili so, da sta priprava naslednikov z zunanjimi izkušnjami in postopno vključevanje v vodenje podjetja ena izmed najboljših praks za doseg teh ciljev, ki posledično ohranijo pozitivno naravnost in čustva vseh vpletenih družinskih članov, saj jim je uspešnost lastnega podjetja zelo pomembna (Morris idr., 1996).

Zaželeno je, da je proces medgeneracijske predaje podjetja osredotočen na dolgoročno usklajevanje poslovnih in družinskih interesov. Mokher in sodelavci (2017) poudarjajo, da je strukturirani pristop, vključno z usposabljanjem naslednikov in vzpostavljanjem jasnih pravil za prenos, bistven

za uspešno implementacijo nasledstvenih načrtov. To pomaga družinskim podjetjem, da presežejo omejitve tradicionalnega prenosa in se prilagodijo zahtevam sodobnega poslovnega okolja (Mokhber idr., 2017). Pri koraku usposabljanja naslednika se bistveno sicer osredotočamo na prenos poslovnih znanj, potrebnih za delovanje podjetja, pa vendar je pomembno, da se ustvari most osebnih vrednot, želja in ciljev od predhodnika do naslednika, ki lahko nato podjetje vodi s spoštovanjem do vizije podjetja ter ohranja dediščino, ki je bila zgrajena s trdom in predanostjo.

Da formalizirani pisni načrti nasledstva ne zmanjšujejo samo tveganja za konflikte in negotovost, temveč so tudi pozitivno povezani z uporabo naprednih praks finančnega obvladovanja tveganj, kot so strateški poslovni načrti in zavarovanja, sta v svoji raziskavi dokazala Mihaylov in Zurbruegg (2021). Takšna sinergija med različnimi koncepti prispeva k izboljšanju finančne uspešnosti družinskih podjetij že pred samo izvedbo predaje nasledstva, kar se odraža ne le v stabilnosti poslovanja, temveč tudi v harmoničnih družinskih odnosih. Dobro finančno upravljanje namreč ustvarja občutek varnosti, zmanjšuje možnosti za konflikte, povezane z denarjem, ter tako pozitivno vpliva na splošno dobro počutje in kakovost življenja celotne družine (Mihaylov in Zurbruegg, 2021).

Če se torej sedaj osredotočimo na vse omenjene koncepte, vidimo, da se tu ustvari povratna zanka. Uspeh podjetja pozitivno vpliva na kakovost življenja in odnosov v družini, kar posledično omogoča boljše sodelovanje med člani družine ter večjo zavzetost pri delu, s čimer podjetje postaja še uspešnejše, hkrati pa se ta uspeh preliva tudi na zaposlene v podjetju, ki so zaradi stabilnosti in pozitivnega vzdušja v podjetju bolj zadovoljni, kar nato še dodatno prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja.

Pri ustvarjanju pozitivne klime ter učinkovitem prenosu nasledstva, z izogibom čim več konfliktom, pa ključno vlogo igra kakovostna komunikacija, ki je torej eden od temeljev za uspešno delovanje družinskega podjetja. Družinski člani se v poslovnem okolju pogosto soočajo z izzivi, ki izhajajo iz prepletanja družinskih odnosov z delovnimi obveznostmi, saj se osebno in profesionalno življenje v takšnih podjetjih težko jasno ločita. Zanje je namreč veliko težje postaviti mejo med osebnim in poklicnim področjem, zato je ravnoesje med delom in življenjem pri njih pogosto porušeno. Pri obvladovanju odnosov in krepitevi komunikacije je pomembno spodbujati odprto, transparentno in iskreno komunikacijo

ter razvijati empatijo in medsebojno spoštovanje vseh članov družine. Pomembno je, da se poslušajo ter sprejemajo ideje in mnenja vseh vključenih, tudi če so prepričani v svoj prav. Pomembnost komunikacije pri prenosu nasledstva v družinskih podjetjih je proučeval tudi Baltazar s svojimi sodelavci (2023) v raziskavi, s katero so ugotovili, da je proces nasledstva tesno povezan z inovativnostjo v družinskih podjetjih. Za spreminjajoči se trg dela, napredno tehnologijo in čas, ki nam narekuje hiter tempo življenja, je torej ključnega pomena, da se določene stvari spreminjajo tudi v podjetjih. Inovacije največkrat in najlažje uvedejo mlajše generacije, ki s svojim svežim razmišljanjem ter poznavanjem potreb in želja mladih najlažje adaptirajo podjetje na novosti. Tu velikokrat nastopi problem zaradi ozkoglednosti in navad starejših družinskih članov, ki so okovane v tradicijo in konservativnost. Deljenje znanja med generacijami, poslušanje in transparentna komunikacija pripomorejo k premagovanju teh ovir ter k večji meri zaupanja (Baltazar idr., 2023).

Ward (2010) podaja šest nasvetov za planiranje nasledstva:

- 1. Planiranje nasledstva je treba začeti dovolj hitro:** vsak korak planiranja nasledstva mora biti premišljen in skrbno načrtovan vnaprej.
- 2. V proces planiranja je treba vključiti družinske člane:** v nasprotnem primeru lahko pride do propada podjetja, med člani družine je namreč potrebna transparentna komunikacija, ki vključuje občutke in cilje vseh.
- 3. Ohraniti je treba realističen pogled na družino:** proučiti je treba vse možne kandidate za prevzem vodstva ter njihove interese in kompetence ter pretehtati tudi možnost, da nihče v družini ni ustrezen za prevzem vodstva.
- 4. Pri dedovanju in prevzemu nasledstva v družinskem podjetju ni enakih deležev:** pravično je, da tisti, ki si to zasluži, dobi večji delež, včasih lahko podjetje prevzame več oseb, po večini pa samo ena.
- 5. Vključiti je treba zunanje strokovnjake:** najeti je treba svetovalca pri oblikovanju plana nasledstva, vključiti je treba več vrst strokovnjakov – za pravno, ekonomsko, finančno in psihološko področje.

V Sloveniji se z izzivi nasledstva v družinskih podjetjih ukvarja več organizacij in svetovalnih podjetij, med katerimi je tudi EY Slovenija. S svojim modelom EY DNK naslavlja ključne psihološke in organizacijske izzive, povezane s prenosom vodstva ter lastništva. Kot je v intervjuju za

Psihologijo dela poudarila Mojca Emeršič, je odprt dialog med družinskimi člani ključen, saj lahko čustvena vprašanja in medsebojni odnosi pomembno vplivajo na uspešnost nasledstva (*Psihologija dela*, 2021). EY pri tem pomaga družinskim članom razumeti njihove vloge in pričakovanja ter z nepristranskim pristopom ustvarja okolje za reševanje občutljivih vprašanj (Ernst & Young, d. o. o., b. d.).

Poleg EY Slovenija podobne storitve ponujajo tudi druge organizacije, kot sta Targo.si in LeitnerLeitner Slovenija. Ta in preostala sorodna podjetja se osredotočajo na pravno in davčno svetovanje ter načrtovanje poslovne kontinuitete, kar je bistveno za dolgoročno stabilnost družinskih podjetij. Tovrstna podpora omogoča prilagojene rešitve za optimizacijo davčnih obveznosti, zagotavljanje pravne skladnosti ter preprečevanje zapletov pri prenosu lastništva in vodenja.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Proces planiranja nasledstva vključuje vse ključne aktivnosti, usmerjene v izbiro in pripravo naslednika, oblikovanje vizije in strateškega načrta za nadaljnji razvoj podjetja po generacijski menjavi, določitev vloge odhajajočega vodje ter učinkovito komunikacijo te odločitve s preostalimi zaposlenimi. Načrtovano nasledstvo ima pomembno vlogo, saj zagotavlja, da bo prehod med generacijami potekal na način, ki hkrati upošteva interese podjetja in potrebe družine (Duh in Tominc, 2004).

Metoda se tako uporablja, ko podjetje prepozna potrebo po strukturiranem prenosu vodenja na naslednjo generacijo ali na drugega izbranega naslednika, kar je še posebej pomembno v obdobjih, ko se obstoječi vodja približuje upokojitvi, je zaradi nepredvidenih okoliščin potrebna nenadna zamenjava ali podjetje načrtuje dolgoročno strategijo razvoja, ki vključuje spremembo vodstvene strukture. Vsekakor je priporočljivo, da o sistemu nasledstva vsako podjetje razmišlja že od samega začetka, da se izogne neželenim izzivom.

Metoda se izkaže za najbolj učinkovito, ko se uporabi proaktivno, torej dovolj zgodaj, da omogoča čas za usposabljanje naslednika, pripravo

podjetja na spremembe ter vključitev vseh ključnih deležnikov v proces. Poleg tega je primerna tudi kadar družina želi vnaprej opredeliti vloge vseh vpletenih članov, da bi se izognila konfliktom ter zagotovila nemošten in uspešen prenos lastništva ter odgovornosti. Jasna razdelitev vlog in pristojnosti pomaga preprečiti morebitne konflikte ali nesoglasja, še posebej v primerih, ko je možnih naslednikov več, kar omogoča, da so pričakovanja vseh strani usklajena, hkrati pa se izognemo občutkom zapostavljenosti ali nepravičnosti.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda oblikovanja sistem nasledstva je primeren za vsa podjetja, ne le družinska, ter vključuje načrtovanje vseh aktivnosti prenosa znanja in kompetenc na potencialnega naslednika. Sistematično načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih je tako primerna za vsa družinska podjetja, ne glede na njihovo velikost, dejavnost ali kompleksnost strukture. Namenjena je podjetjem, ki si želijo zagotoviti dolgoročno stabilnost, preprečiti konflikte ob prenosu vodenja ter ohraniti ključne vrednote in poslanstvo podjetja med vsemi vpletenimi družinskimi člani, kar zajema celosten pristop k načrtovanju in omogoča prilagoditev tako potrebam manjših družinskih podjetij kot tudi izzivom večjih medgeneracijsko prepletenih organizacij.

Priporočam jo torej vsem, ki se zavedajo pomena pravočasnega in strukturiranega prenosa odgovornosti, saj vsakemu podjetju in potencialnemu nasledniku omogoča, da se pripravi na prihodnost z jasno vizijo in strategijo, ter s tem minimizira tveganja, povezana z neurejenim prehodom. Metoda je univerzalna, saj njen uspeh temelji na prilagodljivosti, ki jo omogoča vključitev specifičnih potreb, vrednot in vizij posameznega podjetja ter družine, ki stoji za njim.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri načrtovanju sistema nasledstev poznamo več modelov, ki so sestavljeni iz različnega števila faz, vendar je njihova vsebina zelo podobna; vsi modeli zajemajo daljše časovno obdobje, prehod med fazami pa je postopen. Predhodnik (lastnik) v nasledstvenem procesu postopoma prenaša znanje, vodstvene izkušnje, avtoriteto, moč sprejemanja odločitev in pravičnosti

na naslednika ter zmanjšuje svojo vključenost v podjetju (Glas, 2003).

V načrtovanem procesu sta ključni osebi predhodnik (lastnik, direktor) in naslednik (po navadi sin ali hči). V celotnem procesu ima predhodnik največ moči, saj lahko v največji meri vodi proces, usmerja naslednika in se tudi sam odloči, kdaj je primeren čas, da zapusti podjetje, pri čemer je položaj naslednika zelo specifičen ter odvisen od predhodnikovih dejavnosti in njegovega usmerjanja (Churchill in Hatten, 1997).

Priporočljivo je, da se proces določanja nasledstva začne vsaj pet do deset let pred načrtovanim odhodom ustanovitelja iz aktivne vloge v podjetju. Mlajši člani družine morajo pridobiti ustrezno izobrazbo in izkušnje tako znotraj kot zunaj podjetja, da se izognejo nepotizmu in pridobijo spoštovanje sodelavcev, zato je za nemoten prehod ključnega pomena postopna predaja odgovornosti obstoječega voditelja (Ghee idr., 2015).

Nasledstveni načrti v praksi niso vedno formalizirani in vnaprej pripravljeni, kar pa še ne pomeni, da se nasledstvo ne načrtuje. V nekaterih podjetjih, predvsem manjših, so načrti ustni, nestrukturirani in odprti (Morris idr., 1996).

Proces lahko tako časovno razporedimo na več faz. Schlepphorst in Moog (2014) govorita o štirih fazah (tabela 1). Pri tem modelu je treba izpostaviti, da v procesu načrtovanja nasledstva kot glavnega potencialnega naslednika podjetja predpostavljamo potomca starejše generacije (Schlepphorst in Moog, 2014).

Tabela 1. Štiri faze načrtovanja prenosa družinskega podjetja, opisane s ključnimi značilnostmi

Faza načrtovanja prenosa nasledstva	Ključne značilnosti faze
1. PREDIZBIRA NASLEDNIKA	- Naravno uvajanje naslednika v družinsko podjetje že od otroških let. - Zgodnje spoznavanje delovnega okolja, zaposlenih in procesov. - Krepitev razumevanja pomena družinskega podjetja.

Faza načrtovanja prenosa nasledstva	Ključne značilnosti faze
2. FORMALNA ZAPOSLOITEV NASLEDNIKA	• Postopno vključevanje v poslovne procese. • Formalna zaposlitev in mentorstvo. • Preizkušanje različnih delovnih mest za celostno razumevanje podjetja.
3. INTENZIVNO VKLJUČEVANJE V VODENJE	• Prevzem strateških odgovornosti in oblikovanje lastnega načina vodenja. • Spojitev osebnih in strateških ciljev. • Usklajevanje s predhodnikom in mentorstvo.
4. FORMALNI PRENOS LASTNIŠTVA IN VODSTVA	• Formalni prenos lastništva in vodilne funkcije. • Podpis pravno zavezujočih dokumentov. • Psihološka podpora predhodnika in vzpostavitev dolgoročne vizije podjetja.

1. faza: **PREDIZBIRA NASLEDNIKA**

Prva faza, ki vsebuje uvajanje potencialnega naslednika v družinsko podjetje in spoznavanje le-tega že v zgodnjih letih, se imenuje **predizbira naslednika**. Ta faza traja daljše obdobje, od zgodnjih otroških let do začetka srednjih let potencialnega naslednika.

Gre za naravno in postopno vključevanje otroka v podjetniško okolje, ki se začne že v zgodnjih letih, saj otroci pogosto spremljajo starše v podjetje, kjer spoznavajo delovno okolje, zaposlene in vsakodnevne procese. Ta stik lahko vključuje preproste interakcije, kot so vprašanja otroka o podjetju ali obiski z očetom oziroma materjo v pisarno ali na teren. Pomemben del te faze je tudi otrokovo razumevanje pomena družinskega podjetja, kar se pogosto izrazi skozi njihove odgovore na vprašanja, kot je: »Kakšno podjetje pa imate?« Tovrstne zgodnje interakcije pomagajo otroku razvijati osnovno razumevanje podjetja in krepijo povezavo z družinsko tradicijo. Čeprav so ta dejanja neformalna, predstavljajo pomemben korak k ustvarjanju občutka pripadnosti in interesa za prihodnjo vključitev v podjetje.

2. faza: **FORMALNA ZAPOSLOITEV NASLEDNIKA**

Druga faza vključuje nadaljnje uvajanje družinskega člana v podjetje in se zaključi s **formalno zaposlitvijo izbranega družinskega člana v podjetju**. V tej fazi se začne naslednik postopoma vključevati v poslovne procese na bolj strukturiran način, kar pomeni, da pridobi izkušnje in znanja na različnih področjih podjetja. Osrednji del te faze je formalna zaposlitev naslednika, ki običajno vključuje določeno poskusno obdobje, v katerem naslednik pod mentorstvom pridobiva potrebne veščine in se seznanja z delovanjem podjetja v praksi. Pogosto se pričakuje, da naslednik preizkusi delo na različnih delovnih mestih, kar mu omogoča celostno razumevanje vseh vidikov podjetja, od operativnih procesov do strateških odločitev. Ta faza je ključna za razvoj strokovnosti, odgovornosti in samozavesti naslednika, obenem pa podjetje v tem procesu preveri, ali izbrani naslednik izpolnjuje pričakovanja in se uspešno prilagaja vlogi, ki mu je namenjena. Formalna zaposlitev je tako pomemben korak, ki utrjuje naslednikov položaj v podjetju in ga pripravi na prevzem vodilnih funkcij v prihodnosti.

3. faza: **INTENZIVNO VKLJUČEVANJE V VODENJE**

V tretji fazi načrtovanja prenosa družinskega podjetja poteka **intenzivno vključevanje naslednika v ključne procese odločanja in vodenja**. Ta faza predstavlja prehod z operativnih nalog na strateške odgovornosti, saj naslednik postopoma prevzema vodilno funkcijo. Ključnega pomena sta stalno preverjanje njegovih spretnosti in kompetenc ter usklajevanje pričakovanj predhodnika glede na potrebe podjetja. Omenjena faza nasledniku omogoča tudi, da s prakso in izkušnjami oblikuje svoj način vodenja ter upravljanja.

Eden izmed ključnih korakov v tej fazi je spojitve osebnih ciljev naslednika s strateškimi cilji podjetja, kar zagotavlja, da je prihodnje vodenje v skladu z vizijo in vrednotami podjetja. Ta usklajenost je pogosto rezultat pogajanj med predhodnikom in naslednikom, pri čemer se določijo načini sodelovanja, delitve odgovornosti in morebitna sklenitev formalnih pogodb, ki opredeljujejo prenos vodilne funkcije.

Poleg tega faza vključuje podporo predhodnika kot mentorja, ki naslednika vodi skozi ključne odločitve ter mu omogoča, da si pridobi zaupanje zaposlenih in drugih deležnikov. Proces pogosto vključuje prilagoditve,

saj se lahko v tej fazi odkrijejo potrebe po dodatnem izobraževanju ali izboljšanju določenih veščin naslednika. Tretja faza se zaključi z oblikovanjem jasnih temeljev za končni prenos vodstva, kar je osredotočeno na formalizacijo prevzema odgovornosti in opredelitev dolgoročne vizije podjetja, ki bo pod vodstvom naslednika uresničena v četrti fazi.

4. faza: **FORMALNI PRENOS LASTNIŠTVA IN VODSTVA**

V četrti oziroma zaključni fazi načrtovanja nasledstva se formalno izvede **prenos lastništva in vodilne funkcije na izbranega naslednika**. Ta faza predstavlja vrhunec celotnega procesa načrtovanja nasledstva, kjer naslednik uradno prevzame popolno odgovornost za vodenje podjetja in postane njegov zakoniti lastnik. Gre za korak, ki zahteva, da so vse predhodne faze uspešno zaključene, vključno z izobraževanjem, postopnim uvajanjem ter usklajevanjem pričakovanj med predhodnikom in naslednikom.

V tem koraku se pogosto oblikujejo in podpisujejo pravno zavezujoči dokumenti, kot so pogodbe o prenosu lastništva, delovni dogovori ter strateški načrti, ki opredeljujejo prihodnjo vizijo in smer podjetja. Formalni prenos lahko vključuje tudi davčne in pravne prilagoditve, da se zagotovi, da podjetje preide na naslednika v najugodnejših razmerah za vse deležnike.

Poleg formalne plati prenosa je pomembna tudi psihološka dimenzija tega koraka. Predhodnik običajno ohrani simbolično ali svetovalno vlogo, s čimer zagotovi kontinuiteto in podporo v obdobju prilagajanja, kar je ključno za to, da naslednik samozavestno prevzame vodenje ter nadaljuje z uresničevanjem vizije podjetja.

Faza prenosa nasledstva je odločilna za prihodnost družinskega podjetja, saj pomeni začetek novega obdobja pod vodstvom nove generacije, pri čemer ostaja zavezanost družinskim vrednotam in poslovni odličnosti ključni steber njegovega nadaljnjega razvoja. Če je prenos dobro načrtovan in izveden, postane temelj za trajnostno rast ter ohranitev družinske dediščine skozi generacije.

PRIMER UPORABE METODE

Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., vodilni ponudnik meroslovnih rešitev v Sloveniji, je primer uspešne uporabe metode načrtovanja nasledstva v družinskem podjetju, ki vključuje skrbno načrtovanje in postopno izvedbo

prenosa vodenja. Proces se je začel leta 2016, ko je družina Lotrič prepoznala potrebo po strukturiranem pristopu k prenosu vodstva na naslednjo generacijo. Ključni korak v tem procesu je bilo oblikovanje družinske ustave, ki je bila dokončana in podpisana s strani vseh družinskih članov leta 2017. Ta dokument, čeprav neformalnega značaja, je moralno zavezujoč in je predstavljal osnovo za pripravo pravnih aktov, kot so družinska pogodba, oporoka in preostala dokumentacija (LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., 2024).

Družinska ustava je opredeljevala temeljne vrednote, vizijo in pravila delovanja družine v povezavi s podjetjem, namen dokumenta je bil vzpostaviti jasna pravila in smernice za sodelovanje družinskih članov ter mehanizme za reševanje konfliktov. Prav tako je omogočila usmeritev naslednje generacije pri njihovem vključevanju v poslovne procese in prevzemu odgovornosti za vodenje podjetja. Poleg tega so bili v proces vključeni vsi vidiki pravne in davčne skladnosti, da bi se izognili morebitnim tveganjem in finančnim obremenitvam (LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., 2024).

Proces načrtovanja nasledstva je vključeval več ključnih elementov, med katerimi je bila ena od prioritet priprava naslednikov. Maja Brelih Lotrič, hči ustanovitelja, je bila postopoma vključevana v poslovne procese podjetja, pri čemer je njena priprava zajemala formalno izobraževanje, pridobivanje izkušenj na različnih delovnih mestih znotraj podjetja ter vodenje projektov. V procesu je pridobila tudi delovne izkušnje zunaj podjetja, kar je prispevalo k njenemu strokovnemu razvoju in širšemu razumevanju poslovnih izzivov. Ti koraki so ji omogočili, da je dosegla zadostno raven kompetenc za prevzem vodilne vloge. Tranzicija je bila uradno zaključena leta 2023, ko je Maja Brelih Lotrič prevzela mesto direktorice podjetja, medtem ko je ustanovitelj, Marko Lotrič, prešel v svetovalno vlogo (Lotrič Meroslovje, 2024).

VLOGA PSIHologa

Psiholog igra pri procesu načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih ključno vlogo, saj pomaga obvladovati čustvene, medosebne in komunikacijske izzive, ki pogosto spremljajo ta prehod. Prenos nasledstva ni le poslovni proces, gre za kadroviski proces, ki vsebuje sodelovanje več oseb tima, v družinskih podjetjih pa tima ne sestavljajo le vsi delavci, temveč tudi vsi

družinski člani, tudi če nimajo aktivne vloge v podjetju. V takšnih primerih gre pri sistemu nasledstva za globoko čustveno izkušnjo, ki vključuje različne generacije družinskih članov, njihova mnenja, želje, cilje in občutke. Psiholog mora tako vzpostaviti zavezništvo s pripadniki vseh generacij družine ter ustvariti »varen prostor« za naslavljanje zahtevnih vprašanj, ki se odprejo v procesu prenosa nasledstva. Psiholog lahko deluje kot mediator, svetovalec in usmerjevalec, ki pomaga družini ohraniti pozitivne odnose, medtem ko podjetje prehaja v nove roke. Psiholog tako ne sodeluje le pri samem kadrovskem procesu, temveč lahko tudi usmerja komunikacijo, ki je v marsikaterem podjetju primanjkuje, predvsem v primerih, ko iz kakršnih koli razlogov predhodnik ne želi predati vodilne vloge v podjetju nasledniku. Psiholog tako predstavlja povezovalni člen med več člani družine. Konflikti med družinskimi člani so v procesu nasledstva skoraj neizogibni, izvirajo pa iz različnih pričakovanj, osebnih ambicij in medgeneracijskih razlik. Psiholog kot nevtralna tretja oseba lahko ustvari prostor za odprto komunikacijo, pomaga družinskim članom izraziti stališča ter poišče kompromisne rešitve, ki ohranjajo harmonijo in poslovno stabilnost. Mediacija, ki jo vodi psiholog, je posebej učinkovita pri soočanju z rivalstvom med sorojenci ali razlikami v pogledih med starejšimi in mlajšimi generacijami.

Poleg mediacije psiholog podpira tudi razvoj naslednikov. Mlajši člani družine se pogosto soočajo z dvomi vase, pritiskom pričakovanj in strahom pred neuspehom. Psiholog pomaga naslednikom razviti samozavest, čustveno inteligenco in vodstvene sposobnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje podjetja. Individualna in skupinska svetovanja lahko vključujejo tehnike obvladovanja stresa, izboljšanje komunikacijskih veščin in reševanje težav, povezanih z dinamiko moči v družini. Pri obstoječih voditeljih, zlasti ustanoviteljih podjetja, se psiholog osredotoča na podporo pri soočanju s čustvenimi izzivi, ki spremljajo odhod z vodstvenega položaja. Upokojitev ali umik iz operativnega vodenja podjetja lahko pri starejših generacijah sproži občutke izgube identitete ali strah pred izgubo nadzora. Psiholog jim pomaga razumeti in predelati te občutke ter jih usmerja k sprejetju novih, manj operativnih vlog, ki še vedno omogočajo prispevek k poslovanju in ohranjanje njihovega vpliva.

Sodelovanje strokovnjakov omogoča objektivnejši pristop k načrtovanju nasledstva, ki je zaradi vpetosti in povezanosti vpletenih članov pod emocionalnim pritiskom, kar lahko posredno ovira sam proces. Z

vključitvijo zunanjih strokovnjakov lahko družinska podjetja dosežejo višjo stopnjo profesionalnosti in zagotovijo dolgoročno stabilnost (Rajter in Bojnec, 2009).

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Strateško planiranje sistema nasledstva je ključni element za trajnostno uspešnost družinskih podjetij, saj vključuje opredelitev dolgoročnih ciljev, analizo tržnih razmer, določanje ključnih priložnosti in tveganj ter pripravo akcijskih načrtov za doseganje zastavljenih ciljev. Medtem ko imajo družinska podjetja pogosto močno razvito intuicijo glede trga in dolgoročno razmišljanje, se soočajo tudi s pomembnimi ovirami pri oblikovanju sistema nasledstva (Duh in Primec, 2022).

Prenašanje družinskega podjetja iz generacije v generacijo ima številne prednosti, saj omogoča **vnos svežih znanj, perspektiv in idej, ki jih prinaša nova generacija**. Mlajši družinski člani so pogosto bolj povezani z najnovejšimi trendi, tehnologijami in praksami, ki jih lahko implementirajo v podjetje ter tako prispevajo k njegovi modernizaciji in konkurenčnosti. Nove generacije imajo pogosto širšo globalno perspektivo, kar je v današnjem gospodarskem okolju, ki je vse bolj povezano, izjemno dragoceno.

Proaktivno načrtovanje prinaša še druge koristi, omogoča **pravočasno usposabljanje naslednikov, preprečuje konflikte in zagotavlja, da prenos poteka gladko**, brez večjih motenj za podjetje. V praksi pa pogosto opažamo, da se v družinskih podjetjih tej temi posveti šele, ko to postane neizogibno, kar vodi do nepotrebnega stresa in tveganj. Prepričana sem, da bi se z zgodnjim in sistematičnim načrtovanjem nasledstva družinska podjetja lahko bolje pripravila na prihodnost ter s tem še okrepila svojo vlogo v gospodarstvu.

Ena glavnih ovir je **pomanjkanje formaliziranih postopkov**, saj številni lastniki družinskih podjetij raje zaupajo svojim izkušnjam in občutku, zato se o nasledstvu pogovarjajo bolj neformalno oziroma odprto in pustijo stvari »v zraku«. Neformalizirani postopki pogosto sprožijo tudi to, da **nasledniki niso ustrezno pripravljeni na prevzem vodstvene vloge**. Mlajši člani družine morda nimajo dovolj izkušenj, potrebnih kompetenc ali motivacije za učinkovito vodenje podjetja. V nekaterih

primerih lahko občutijo **prisilo ali pričakovanje družine**, da prevzamejo odgovornost, čeprav nimajo osebne želje ali vizije za nadaljevanje poslovanja. Posledično lahko takšni nasledniki sprejemajo slabe poslovne odločitve, kar vodi v upad konkurenčnosti in finančne težave. Slabo strukturiran sistem nasledstva pogosto povzroči **nejasnosti glede vlog in odgovornosti družinskih članov**. V družinskih podjetjih, tako večjih kot manjših, se pogosto pričakuje, da bodo vsi člani družine sodelovali v podjetju, ne glede na svoje sposobnosti ali interese. Če nasledstvo ni jasno načrtovano, lahko pride do prekrivanja nalog ali zanemarjanja ključnih funkcij, kar zmanjšuje učinkovitost podjetja (Harveston idr., 1997).

Še eden od opaznejših izzivov, s katerim se soočajo družinska podjetja, je **čustvena vpletenost**, ki vpliva na celotno delovanje podjetja. Ker so družinski člani pogosto čustveno navezani na podjetje in drug na drugega, je **objektivno odločanje oteženo**. Poslovne odločitve so pogosto podrejene osebnim preferencam ali čustvom, kar lahko negativno vpliva na učinkovitost in dolgoročno uspešnost podjetja. Ta čustvena povezanost se odraža tudi v nepotizmu, kjer družinski člani dobijo prednost pri zaposlitvi ali napredovanju, ne glede na svoje dejanske kompetence, to pa lahko povzroči nezadovoljstvo med preostalimi zaposlenimi, kar vodi v izgubo talentov in znižanje delovne motivacije (Rajter, 2009).

Velikokrat so prisotni tudi **konflikti** med družinskimi člani; **rivalstvo** med sorojenci ali **različni pogledi** na prihodnost podjetja lahko povzročijo **dolgotrajna nesoglasja**. Če sistem nasledstva ne predvideva jasnih pravil ali struktur za reševanje teh sporov, lahko konflikti postanejo uničujoči, ogrozijo družinsko harmonijo in paralizirajo podjetje (Vera in Dean, 2005).

L I T E R A T U R A

- Aladejebi, O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26–38.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V. in Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897–2920.
- Churchill, N. C. in Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A reasearch framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.

- Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Založba MER.
- Duh, M. in Belak, J. (2009). Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij. V K. Širec in M. Rebernik (ur.), *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10* (str. 61–79). Ekonomska poslovna fakulteta Maribor.
- Duh, M. in Primec, A. (2022). *Strateški in pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja*. Lexpera, GV Založba.
- Duh, M. in Tominc, P. (2004). *Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2000). *Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Ernst & Young, d. o. o. (b. d.). *EY Slovenija*. Pridobljeno 9. 12. 2024 s https://www.ey.com/sl_si.
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D. in Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103–126.
- Glas, M. (2000). *Podjetništvo*. Zavod RS za šolstvo.
- Glas, M. (2003). Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? V J. Vadnjal (ur.), *Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI Countries* (str. 117–136). International Conference Proceedings.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Harveston, P. D., Davis, P. S. in Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. (2024). *Letno poročilo 2023*. Pridobljeno 5. 12. 2024 s <https://www.lotric.si/wp-content/uploads/2024/08/Letno-porocilo-2023-LOTRIC-Meroslovje.pdf>.
- LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. (b. d.). *LOTRIČ Metrology*. Pridobljeno 9. 12. 2024 s <https://www.lotric.si>.
- Mihaylov, G. in Zurbrugg, R. (2021). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*, 17(3), 438–454.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N. in Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330–347.
- Morris, H. M., Williams, W. R. in Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.

- Postružnik, N. C. (2015). Vprašanje razvoja nasledstev v slovenskih družinskih podjetjih. *HR&M Revija*. Pridobljeno 3. 12. 2024 s <https://www.hrm-revija.si/vprasanje-razvoja-nasledstev-v-slovenskih-druzinskih-podjetjih/>
- Psihologija dela (25. 2. 2021). *Izzivi pri prenosu podjetja na naslednje rodove: psihologija podjetništva*. Pridobljeno 7. 12. 2024 s <https://psihologijadela.com>.
- Rajter, M. (2009). Prednosti in slabosti družinskih podjetij. *Podjetnik*, 37(10), 78–79.
- Rajter, M. in Bojnec, Š. (2009). Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij. *Organizacija*, 42(6), 241–251.
- Rothwell, W. J. (2011). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99.
- Schlepphorst, S. in Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358–371.
- Swartz, D. J. (1996). *Toward a model of justice in ownership succession. An exploratory study of the intergenerational transfer of family business ownership* [doktorska disertacija]. School of Professional Psychology.
- Syms, M. (1992). *Mind your own business*. Mastermedia Limited.
- Vera, C. F. in Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.
- Ward, S. (2010). *Family business succession planning, Part 2: Six business succession planning tips*. Pridobljeno 9. 12. 2024 s <https://www.thebalancemoney.com/tips-for-successful-family-business-succession-planning-2947038>.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.
- Weindorfer, P. (2010). *Razvojni pomen planiranja nasledstva v lastništvu in vodenju za družinsko podjetje* [magistrsko delo]. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

SUCCESSION PLANNING IN FAMILY BUSINESSES

Succession planning in family businesses is one of the crucial topics that deserves more attention than it often receives. Family businesses are unique in their structure, as business decisions intertwine with family relationships, emotions, and values. It is precisely because of this specificity that they frequently face challenges unfamiliar to other businesses where such dynamics are absent.

This is why I find it particularly important for family businesses to approach succession thoughtfully and with a clear plan that takes into account both the interests of the business and the family. Founders often perceive their company as a legacy, something they have built with hard work, passion, and dedication over generations. They see the business not merely as an economic entity but as a part of their identity and family history.

This emotional attachment can be compared to parental care for a child – the business is “their child”, something they wish to protect and pass on to future generations. A well-structured succession system plays a vital role by enabling the timely training of successors, preventing conflicts, and ensuring that the transition occurs smoothly, without major disruptions to the business.

Oskar Mastnak-Sokolov

TIMBUILDING ZA VODJE

»Od vseh različnih vrst timbilinga, ki sem jih kadar koli vpisal v iskalnik, je timbiling za vodje nedvomno najslabše raziskan. To je nenavadno, saj je bila celotna metoda timbilinga sprva namenjena predvsem vodilnim, pa tudi zato, ker podatki kažejo na to, da timi vodilnih v sodobnem poslovnem okolju ne delujejo najboljše. Glavna pomanjkljivost metode je po mojem mnenju torej ravno njena velika neraziskanost, ki tudi timom vodilnih otežuje iskanje učinkovitih pristopov za izboljšanje delovanja. Hkrati pa pomanjkanje raziskav predstavlja dobro priložnost za psihologe, ki bi želeli prispevati k razvoju in boljšemu razumevanju področja.«

Timbiling za vodilne je orodje, ki lahko pomaga izboljšati delovanje vodstvenih timov. Označimo ga lahko za najpomembnejši timbiling, saj je od delovanja ekipe vodilnih odvisno delovanje celotne organizacije na vseh hierarhičnih ravneh. Večino sodobnih vodstvenih timov vodilni sami označujejo za neučinkovite, le petina je visokoučinkovitih, kar kaže na veliko potrebo po preverjenih in široko dostopnih intervencijah. Kljub temu je to področje teoretično in raziskovalno zapostavljeno. Literature je malo, ta, ki je dostopna, je v veliki meri zastarela. Čeprav sodobno poslovno okolje zahteva učinkovite in povezane vodstvene time, je raziskav, ki bi empirično podprle dostopne rešitve, malo, tudi zaradi širšega trenda k manj definirani in vse bolj razpršeni vlogi vodilnih. V tem poglavju poskušamo celostno predstaviti dostopno literaturo in jo združiti v teoretični model, ki bo omogočal učinkovito organizacijo in izvedbo timbilinga za vodilne. Za nadaljnji razvoj področja so nujne kakovostne nove raziskave.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zgodovinski pregled razvoja timbilinga za vodstvene time razkriva zanimivo neskladje – čeprav je bila metoda prvotno namenjena prav vodstvenim timom, je zgodovinskih podatkov o razvoju timbilinga specifično za vodilne malo. Wesner (1995) omenja, da so v petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja v timbiling aktivnostih sodelovali praktično izključno vodilni, druge ravni zaposlenih pa so bile večinoma izključene. Glavni cilj teh zgodnjih intervencij je bilo izboljšanje medosebnih odnosov in komunikacije med vodilnimi.

V sedemdesetih letih se je zgodil prvi pomemben premik; fokus timbilinga za vodilne se je razširil z medosebnih odnosov k reševanju konkretnih organizacijskih izzivov (Wesner, 1995). Ta sprememba je bila posledica naraščajočih konkurenčnih pritiskov in posledične potrebe po tem, da se vodilni timi čim bolj učinkovito skupinsko odločajo.

Zanimivo je, da so od devetdesetih let dalje raziskave na temo timbilinga, namenjenega specifično vodstvenim timom, zelo redke. To lahko pripišemo več dejavnikom. Bass (1999) izpostavlja premik k bolj razpršenim oblikam vodenja, Sheard in Kakabadse (2004) podobno izpostavljata vse večjo usmeritev v deljeno vodenje, kjer se vodstvene odgovornosti razporejajo med člane tima, organizacijska hierarhija pa postaja vse bolj ploščata. Manjše zanimanje za raziskovanje timbilinga za ekipe vodilnih bi lahko bilo povezano tudi z ugotovitvami Critchleyja in Caseyja (1984), ki sta izpostavila, da številni vodstveni timi večino časa delujejo v operativnem, ne strateškem načinu, zaradi česar je potreba po timskem delu – in posledično tudi po timbilingu – v takih ekipah manjša.

Izzivi vodstvenih timov v modernem delovnem okolju so dobro dokumentirani, manjkajo pa raziskave, ki bi preverile, ali lahko nanje vplivamo s pomočjo timbilinga. Feldman (2017) kot enega ključnih problemov izpostavlja, da je medosebna dinamika v vodstvenih timih velikokrat napeta, predvsem zaradi tekmovanja za vpliv in različnih ravni avtoritete. To negativno vpliva na procese odločanja in manjša učinkovitost sodelovanja med vodilnimi. Nekateri vodje se hkrati težko soočijo s tem, da je njihova funkcija v sodobnih organizacijah vse manj definirana. Poleg tega izziv za učinkovito delovanje sodobnega

tima vodilnih predstavljata naraščajoča razširjenost hibridnega dela oz. dela na daljavo in vse večja nepredvidljivost poslovnega sveta (Salas idr., 2024; Kok in van den Heuvel, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Timbilding je splošno gledano uspešen pri krepitvi kohezivnosti timov, komunikacije in jasnosti vlog (Shuffler idr., 2018) – področij, ki so posebej pomembna za vodstvene time v sodobnem nestabilnem poslovnem okolju (Kok in van den Heuvel, 2018). To pomeni, da timbilding predstavlja potencialno rešitev za splošno slabo delovanje sodobnih vodstvenih timov. Raziskava Bain na podlagi velikega vzorca vodilnih izpostavlja, da 65 % vodij poroča o tem, da so njihovi vodstveni timi neučinkoviti, le petina pa je opisanih kot dobro delujočih (LeStage idr., 2023). LeStage in sodelavci (2023) opisujejo, da ekipe vodilnih velikokrat slabo delujejo kot celota, tudi če so sestavljene iz sposobnih in talentiranih posameznikov. Kot glavne težave izpostavijo nizko sodelovalnost, neučinkovito sprejemanje odločitev, pomanjkanje srečanj, ki bi omogočila ustrezno komunikacijo med vodilnimi, nejasnost ciljev in posledično strategij ter slabo definirane vloge. Vse to so sodobni izzivi, ki se presenetljivo dobro skladajo s štirimi glavnimi komponentami, ki naj bi jih izboljšal timbilding: postavljanje ciljev, medosebni odnosi, reševanje problemov in razjasnitev vlog (opisane v Klein idr., 2009).

Čeprav bi ustrezno izveden oz. prilagojen timbilding lahko predstavljal rešitev za nizko učinkovitost vodilnih timov, sistematični pregled literature kaže presenetljivo omejeno bazo empiričnih raziskav tega ozkega področja. Od 103 pregledanih raziskav jih je bilo uporabnih le šest, ki so eksplicitno proučevale intervencije timbildinga v kontekstu vodilnih. Učinkovitost timbildinga za ekipe vodilnih proučujejo tri raziskave iz osemdesetih let preteklega stoletja (Boss in McConkie, 1981; Eden, 1985; Morrison in Sturges, 1980), ena iz devetdesetih let (Mazany idr., 1995) in dve novejši (Dunford idr., 2017; Söderhjelm, 2018).

Najstarejša pridobljena raziskava (Morrison, 1980) poroča o blagih do zmernih pozitivnih učinkih na področju sodelovanja in komunikacije med člani tima vodilnih, pri čemer je bila intervencija najučinkovitejša

pri razjasnitvi vlog. Pomembno je poudariti, da so bili učinki na področju vodstvenih slogov minimalni, kar lahko kaže na to, da ima timbuilding le omejeno moč pri spreminjanju globlje zakoreninjenih pristopov k vodenju.

Boss (1981) v svoji študiji poroča o kratkoročni izboljšavi v kohezivnosti in zaupanju med vodilnimi po timbuildingu, ki je temeljil na delitvi zaznav. Čeprav so začetni rezultati pokazali pomembno izboljšanje organizacijske klime in vedenja, ki spodbuja sodelovanje in podporo med člani vodstvenega tima, so se pozneje pokazali nepričakovani negativni učinki. Povečana kohezivnost med vodilnimi je privedla do slabše komunikacije vodilnih s podrejenimi in posledično do poslabšanja organizacijske klime.

Nekoliko novejša raziskava (Eden, 1995) izpostavlja razkorak med dejanskimi in zaznanimi spremembami. Čeprav je ekipa vodilnih iz vojaškega sektorja po intervenciji subjektivno zaznala boljše delovanje na ekipni in organizacijski ravni, je bolj poglobljen in objektivni pristop pokazal, da niti organizacija niti ekipe, za katere so bili vodilni odgovorni, zaradi izvedenih intervencij niso delovale bolje. To izpostavlja potencialno nezanesljivost drugih ugotovitev, do katerih je privedel manj poglobljen metodološki pristop.

Časovno gledano bolj aktualna raziskava Dunforda in sodelavcev (2017) kaže, da lahko timbuilding za vodstvene time pozitivno vpliva na vse ravni organizacije. Izvedba timbuildinga je spodbudila boljše sodelovanje znotraj ekip vodilnih in med vodstvenimi timi na različnih hierarhičnih ravneh. Poleg tega je izboljšala reševanje konfliktov v celotni organizaciji, saj so vodilni razvili občutek odgovornosti za aktivno reševanje nesoglasij med podrejenimi. Druga novejša raziskava (Söderhjelm, 2018) podobno poroča o spremembah, ki pozitivno vplivajo tudi na nižje ravni organizacije. Timbuilding za vodilne je spodbudil sodelovalno vedenje ter spremenil komunikacijske vzorce od centraliziranih k bolj decentraliziranim.

Za razumevanje uporabnosti metode za vodstvene time lahko poskusimo potegniti vzporednice tudi s splošnimi raziskavami timbuildinga. Klein in sodelavci (2009) so v svoji metaanalizi ugotovili zmerno pozitivne učinke timbuildinga, pri čemer je velikost skupine delovala kot moderator – večje skupine so imele od timbuildinga več koristi. Pričakujemo lahko torej, da bodo rezultati timbuildinga na timih vodilnih, ki so praviloma manjši, nekoliko slabši kot na večjih (splošnih) timih, kar lahko predstavlja potencialen izziv.

Pomanjkanje sodobnih raziskav timbilinga za vodstvene time lahko delno pripišemo trendu bolj razpršenih oblik vodenja (Bass, 1999) in posledičnemu zabrisovanju mej med vodstvenimi in splošnimi timi. To kaže na potrebo po ponovnem razmisleku o tem, kako, za koga in na kakšen način je smiselno izvesti to metodo.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Raziskav timbilinga, namenjenega izključno vodilnim timom, je malo, podobno pa je pomanjkanje sprejetih teoretičnih smernic za ustrezen pristop h gradnji specifično vodstvenih ekip. Kljub temu lahko z združevanjem splošnih ugotovitev o timbilingu (Klein idr., 2009) in omejenih spoznanj specifično o vodstvenih timih sestavimo nekaj smernic o tem, kdaj, s kom in kako je timbiling v vodstvenem kontekstu smiselno izvesti.

Timbiling za vodstvene time je posebej primeren v naslednjih situacijah:

- Ko mora tim vodilnih sprejeti pomembne strateške odločitve, kar zahteva visoko stopnjo sodelovanja in usklajenosti med vodilnimi (Critchley in Casey, 1984). Timbiling lahko v tem primeru pomaga pri združevanju različnih pogledov in kompetenc.
- V obdobjih organizacijskih sprememb, ki zahtevajo ponovno usklajitev ali ozaveščanje o širši viziji (Feldman, 2017). Ker se spremembe v sodobnem poslovnem okolju dogajajo vse hitreje in pogosteje, mora biti večina timov vodilnih sposobna hitrega prilagajanja strateških usmeritev, pri čemer lahko pomaga timbiling.
- Pri spremembah v sestavi vodstvenega tima oz. kadar je potrebna integracija novih članov (Söderhjelm, 2018). Timbiling lahko v tem kontekstu pomaga vodilnim najti ravnotežje med ohranjanjem obstoječega načina delovanja in upoštevanjem prispevkov oz. vpogledov novih članov.
- Ko se pojavljajo težave v komunikaciji ali odločanju med vodilnimi (Shuffler idr., 2018). Timbiling lahko pomaga pri učenju ali vaji konstruktivnega konflikta, ki pomaga najti in sprejeti najboljše možne odločitve.

Pri tem je smiselno omeniti opozorilo Critchleyja in Caseyja (1984), da je timbiling pri vodilnih ekipah primeren le v 5–10 % časa, specifično v obdobju strateških razprav, zaradi česar morajo biti timbiling intervencije vnaprej načrtovane in izvedene ob pravem času. Tudi če je ocena avtorjev preveč pesimistična (narava dela vodilnih se je od osemdesetih let pomembno spremenila), je izbira ustreznega časa za izvedbo še vedno izrednega pomena. Organiziranje timbilinga ob napačnem času, na primer v obdobju velike količine dela, lahko sproži odpor vodilnih, kar bo zmanjšalo učinkovitost intervencije in otežilo vsa nadaljna prizadevanja za ponovno organizacijo timbilinga za vodilne.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena vodilnim ekipam, ki želijo učinkoviteje delovati in sodelovati. V nasprotju s splošnim timbilingom, ki se osredotoča na splošne cilje, kot so izboljšanje sodelovanja in komunikacije, timbiling za vodstvene time zahteva bolj celosten pristop, ki izvedbo metode umesti v širši organizacijski kontekst. To je pomembno zaradi različnih dejavnikov:

- Če je vodilna ekipa povezana, podjetje kot celota pa ne, bo lahko timbiling specifično za vodilne dodatno poslabšal delovno klimo in vodilne oddaljal od preostalih timov v podjetju. To lahko poslabša zadovoljstvo podrejenih in ima dolgoročno negativne učinke na organizacijsko kulturo. O fenomenu piše Boss (1981), Morrison (1980) pa omenja, da je treba graditi povezanost na vseh ravneh organizacije, ne le v ekipah vodilnih. Če se odločimo za timbiling za vodilne, je smiselno, da pred njo ali kmalu po njej izvedemo podoben dogodek še s preostalimi timi. Na ta način se izognemo potencialnemu občutku ločenosti vodilnih od podrejenih oz. občutku podrejenih, da se z vodilnimi ravna drugače.
- Timbiling za vodilne je sploh primeren za time, ki se soočajo z višjo stopnjo odgovornosti in sprejemanjem strateških odločitev. Bolj kot se tim vodilnih v svojem delovanju razlikuje od splošnih timov, bolj smiselno je metodo prilagoditi skladno s konkretnimi smernicami za vodilne.
- Vse več vodstvenih ekip deluje hibridno ali na daljavo (Salas idr., 2024). Metoda je v osnovi primerna za fizične, hibridne ali oddaljene

time vodilnih, a jo je najlažje in najbolj učinkovito organizirati v živo. Časovno je timbilding za vodilne torej pomembno ustrezno umestiti in vnaprej načrtovati tako, da bo omogočena čim večja udeležba v živo.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Na podlagi metaanalize Kleina in sodelavcev (2009) ter prilagoditve pristopa za vodstvene time (delno po Söderhjelm, 2018) predlagamo pristop s šestimi ključnimi komponentami, ločenimi na tri faze.

A: PREDHODNA FAZA

1. Diagnostika in določanje ciljev: predhodna faza združuje oceno obstoječega stanja in določanje specifičnih ciljev.

Primeri diagnostičnih orodij:

- vprašalniki, npr. Vprašalnik o razvoju skupine (angl. *Group Development Questionnaire* – GDQ; Wheelan in Hochberger, 1996),
- strukturirani intervjuji z vodilnimi,
- opazovanje sestankov vodstvene ekipe,
- 360-stopinjsko ocenjevanje vodstvenih kompetenc.

Določanje ciljev timbilinga za vodilne (primer):

- kvantitativni cilji:
 - o izboljšanje rezultatov GDQ za 20 % v 6 mesecih,
 - o skrajšanje časa odločanja na vodstvenih sestankih za 30 %,
 - o povečanje ocene zadovoljstva vodilnih za 25 %;
- kvalitativni cilji:
 - o razvoj skupne strateške vizije,
 - o izboljšanje medoddelčnega sodelovanja,
 - o okrepitev zaupanja med različnimi nivoji organizacije.

B: KLJUČNE INTERVENCIJE

Pomembno: Na podlagi diagnostike in ciljev izberemo eno ali več od naslednjih intervencij; ni nujno, da vse izvedemo hkrati (Klein idr., 2009). Intervencijo izberemo glede na rezultate diagnostike, cilje organizacije, dostopne vire in pripravljenost vodstvene ekipe na spremembe.

2. Strateško postavljanje ciljev: na podlagi Kleinovega modela, kjer je poudarek na ozaveščanju nadrednih ciljev in njihovi povezavi z

individualnimi cilji, to komponento v vodstvenem timu prilagodimo vlogi vodilnih pri definiranju strateških nadrednih ciljev, ki jim sledi celotna organizacija. Vodstvena ekipa mora razviti skupno strateško vizijo ter se zavedati pomena usklajenosti pri dojemanju le-te. Proces vključuje identifikacijo želenih rezultatov na organizacijski ravni ter določanje potrebnih virov za njihovo doseganje. Timbuilding za vodilne lahko ustvari prostor, kjer se različni pristopi in vpogledi vodstvenega tima uskladijo v koherentno celoto.

3. **Vodstvena vloga in avtoriteta:** ta intervencija temelji na Kleinovi komponenti razjasnitve vlog, vendar jo prilagajamo potrebam vodstvenega tima. Kleinov model poudarja pomen jasne komunikacije glede vlog znotraj tima – pri vodstvenih timih to razširimo na jasno opredelitev področij, za katere je posamezni vodilni odgovoren, in vzpostanje sistema, ki bo posameznim vodilnim dodelil avtoriteto, ki jo potrebujejo za izpolnjevanje svoje odgovornosti.
4. **Medosebni odnosi v kontekstu vodenja:** nadgradnja Kleinove komponente gradnje medosebnih odnosov. Medtem ko Klein poudarja razvoj zaupanja in timskih veščin, pri vodstvenih timih posebno pozornost namenjamo ohranjanju dobrih odnosov in enotnosti v ekipi, v kateri lahko različne ravni avtoritete hitro sprožijo zamere in nezadovoljstvo, ki vodita v neusklajenost. Grajenja zaupanja se moramo lotiti na primeren način. Z vajo jasne komunikacije in ozaveščanja področij odgovornosti (komponenta 3) na primer vodilni eden drugemu sporočajo, da zaupajo v sposobnosti ostalih vodilnih. Pri gradnji zaupanja kot temelja dobrih odnosov lahko pomaga tudi zaveza k avtonomiji posameznih članov; tu lahko pomaga zaveza, da se vodilni bodo vmešavali v delo ostalih članov vodstvene ekipe.
5. **Strateško reševanje problemov:** ta komponenta se v veliki meri sklada s to, ki jo Salas in sodelavci (1999) predlagajo za splošne time. Podobno kot splošni timi morajo timi vodilnih identificirati glavne probleme v svojem delovanju, skupaj pripraviti načrt za implementacijo rešitev in sproti ocenjevati napredek. Reševanje problemov v delovanju tima vodilnih je še posebej pomembno, saj je od njegovega dobrega delovanja odvisen uspeh celotne organizacije. Gre za nekažko metakomponento, ki je vsaj delno prisotna pri izvedbi katerekoli ostale komponente.

C: ZAKLJUČNA FAZA

6. Evalvacija in spremljanje procesa: sistematično spremljanje in vrednotenje napredka je ključno za zagotavljanje trajnosti rezultatov timbilinga. Ta faza vključuje ponovno oceno stanja z istimi diagnostičnimi orodji ter vzpostavitev rednih srečanj za refleksijo in načrtovanje nadaljnjega razvoja ekipe.



Slika 1. Predlagani model izvedbe timbilinga za vodilne

PRIMER UPORABE METODE

Raziskava Söderhjelm (2018) je potekala na štirih vodstvenih skupinah oddelkov švedske medicinske univerze, kjer je začetna diagnostika razkrila problematično organizacijsko klimo z visokimi zahtevami, nizko avtonomijo in avtoritarnim vodenjem. Čeprav se raziskava ne naslanja na specifično teoretično strukturo, se da njen potek aplicirati na model, ki smo ga sestavili in predstavili zgoraj.

A. PREDHODNA FAZA je vključevala tako diagnostiko kot določanje ciljev. Udeleženci so rešili anketo o delovnem okolju in vprašalnik GDQ (Wheelan in Hochberger, 1996). Na podlagi rezultatov je izvajalka določila tri cilje: izboljšanje komunikacije, razvoj sodelovalnega vodenja in usklajevanje vodstvenih pristopov.

B. IZBRANE INTERVENCIJE lahko umestimo v tri predvidene kategorije iz našega modela:

1. *Vodstvena vloga in avtoriteta*: Udeleženci so na strokovno vodenih delavnicah naslavljali nejasnosti v vodstvenih vlogah in ozavestili pomen svojih zadolžitev. Potekal je tudi trening vodstvenih veščin.
2. *Medosebni odnosi v kontekstu vodenja*: S pomočjo delavnic so udeleženci razvijali učinkovitejšo komunikacijo in krepili zaupanje, tako med sabo kot med različnimi nivoji organizacije. Načela dobre komunikacije so se prenesla z vodstvenega tima na nižje organizacijske nivoje.

3. *Strateško reševanje problemov*: Udeleženci so se strukturirano pogovarjali o konkretnih delovnih izzivih. Ker je raziskava potekala dlje in je bilo timbilingov več, se je pojavila možnost, da so naučne strategije uporabili v praksi in poročali o njihovi učinkovitosti, kar je omogočilo integracijo teoretičnega znanja, pridobljenega na timbilingu, s praktičnimi izkušnjami.

C. ZAKLJUČNA FAZA

Evalvacija in spremljanje procesa: Po koncu programa so udeleženci ponovno rešili vprašalnik GDQ, zabeležene pa so bile tudi kakovostne spremembe.

Rezultati po komponentah

1. *Vodstvena vloga in avtoriteta*:
 - jasnejše vodstvene vloge in
 - več sodelovalnega vodenja.
2. *Medosebni odnosi*:
 - izboljšana vertikalna in horizontalna komunikacija ter
 - večja kohezivnost in zavzetost timov.
3. *Reševanje problemov*:
 - učinkovitejši procesi odločanja in
 - izboljšani delovni procesi.

Söderhjelm (2018) zaključuje, da so udeleženci naučena znanja uspešno prenesli v prakso, na kar kaže tudi poznejša analiza stanja. Čeprav avtorica svojih pristopov ni strukturirala s pomočjo teoretičnega modela, specifično prilagojenega za vodstvene time, vidimo, da naknadna uporaba našega modela kaže na to, da smo kategorije ustrezno določili. Ker objavljenih novejših raziskav, izvedenih na vodilnih, žal ni, pa ustreznosti našega modela žal ne moremo natančneje preveriti.

VLOGA PSIHOLOGA

Psihologi lahko s svojim strokovnim znanjem prispevamo k boljši izvedbi timbilinga za vodje. Pomen doprinosa psihologa smo združili na štiri najpomembnejša področja: diagnostiko, izvedbo, evalvacijo in raziskovanje.

Psihologi smo posebej dobro usposobljeni na področju diagnostike in načrtovanja. S pomočjo psihometričnih orodij lahko natančno ocenimo začetno stanje vodstvene ekipe ter na podlagi dejanskih podatkov, ne predpostavk in subjektivnih opažanj, identificiramo glavne izzive vodstvenega tima. S takim pristopom veliko verjetneje izberemo ustrezno obliko teambuildinga, ki bo prinesla želene rezultate.

Poleg tega lahko psihologi timbilding za vodilne izvedemo strokovno. Večina timbildingov, dostopnih na trgu, se osredotoča predvsem na zabavne in sproščujoče aktivnosti, ki pa pogosto ne temeljijo na strokovnem znanju ali raziskavah. S poznavanjem raziskav in teorije o delovanju človeka ter medosebnih odnosov znamo torej izbrati in ustrezno izvesti širok nabor različnih strokovno podprtih intervencij, ki bodo bolj verjetno prinesle dolgoročne pozitivne učinke.

Psiholog ima pomembno vlogo tudi v fazi končne evalvacije in spremljanja napredka. Sploh psihologi, zaposleni v organizaciji, lahko ekipi vodilnih ponujajo stalno podporo in glede na izmerjeni ali opaženi napredek načrtujejo nadaljnje intervencije. Psiholog lahko zagotovi, da timbilding za vodilne ne ostane le pri enkratni izvedbi, ampak predstavlja proces, v katerem se pozitivne spremembe v vodstvenem timu tudi ohranijo in nadgrajujejo.

Ob trenutnem pomanjkanju znanstveno podprtih pristopov k timbilingu za vodje imamo psihologi tudi pomembno vlogo pri razvoju in raziskovanju tega področja. S tem lahko pomembno prispevamo k boljšemu razumevanju timbilinga za vodilne in posredno k izboljšanju kakovosti ponudbe na trgu.

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Timbilding lahko izboljša delovanje vodstvenih timov, če je strokovno zasnovan in ustrezno dolgoročno podprt. Dokazani pozitivni učinki vključujejo izboljšano komunikacijo med vodilnimi, večjo jasnost vlog in boljše usklajevanje s strateškimi cilji organizacije (Söderhjelm, 2018). Vodstveni timi, ki gredo čez ta proces, običajno razvijejo učinkovitejše pristope k odločanju in povečajo verjetnost, da se bodo dobre prakse prenesle v delovno okolje (Morrison, 1980). Pomembno je tudi, da se

pozitivni učinki pogosto prenesejo na celotno organizacijo, kar se lahko odraža tudi v večji zavzetosti zaposlenih in boljšem delovnem vzdušju.

Sploh starejši avtorji pa pri timbilingu specifično za vodstvene time omenjajo tudi več pomanjkljivosti. Kritična sta Critchley in Casey (1984), ki opozarjata na več pomembnih omejitev. Omenjata, da je velik del vodstvenega dela individualen, zaradi česar lahko pretirano poudarjanje timskega pristopa vodi v neučinkovito porabo časa za naloge, ki tega ne potrebujejo. Gre za kritiko, ki v veliki meri odraža bolj tradicionalen pogled na vodenje, v katerem je ekipa vodilnih odmaknjena od podrejenih, odločitve pa se pretežno sprejemajo individualno. Sodobne delovne organizacije mejo med vodilnimi in podrejenimi dojemajo kot vse bolj nejasno in arbitrarno, hkrati pa celo vodilne funkcije postajajo vse bolj fluidne in odražajo predvsem trenutne potrebe organizacije. Čeprav je meja med vodilnimi in zaposlenimi vse manj jasna, pa se naloge prvih v večini podjetij še vedno razlikujejo od nalog splošnih timov – odločitve vodilnih imajo širši vpliv, njihovo delo je bolj individualno in strateško usmerjeno, hkrati pa nosijo večjo odgovornost. Smiselno je torej razmisliti o tem, ali je pomen timskega dela v timu vodilnih res enako velik kot v splošnih timih.

Boss (1981) kot pomanjkljivost izpostavlja še, da lahko močno povezana vodstvena ekipa razvije pretirano zaprtost in izgubi stik s potrebnimi organizacije kot celote. To lahko vodi v poslabšanje organizacijske klime in pojav konfliktov z drugimi oddelki. Kot smo zapisali v poglavju, je torej nujno, da so timbilingi za vodilne ekipe umeščeni v širšo strategijo, ki predvideva tako povezovanje vodstva kot povezovanje med vodstvom in drugimi zaposlenimi.

Praktične omejitve vključujejo tudi visoke stroške kakovostnih programov, potrebo po dolgotrajni strokovni podpori in omejen dostop do usposobljenih izvajalcev. Večino timbilingov izvajajo posamezniki, ki niso ustrezno psihološko izobraženi in morda zaradi tega slabše razumejo potrebe vodilne ekipe. Posebej pri vodstvenih ekipah je izziv tudi časovna obremenjenost članov; prisilna udeležba ob hkratnem časovnem pritisku lahko sproži odpor in vodi do neželenih posledic. Ker je literature izredno malo, je treba upoštevati še dejstvo, da je trenutno razumevanje metode v kontekstu vodstvenih timov zelo omejeno.

LITERATURA

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Boss, R. W. in McConkie, M. L. (1981). The destructive impact of a positive team-building intervention. *Group & Organization Studies*, 6(1), 45–56.
- Critchley, B. in Casey, D. (1984). Second thoughts on team building. *Management Education and Development*, 15(2), 163–175.
- Dunford, B. B., Mumford, K. J., Boss, R. W., Boss, A. D. in Boss, D. S. (2017). *Do it right or not at all: A longitudinal evaluation of a conflict management system implementation* (Purdue University Economics Working Papers št. 1302). Purdue University, Department of Economics.
- Eden, D. (1985). Team development: A true field experiment at three levels of rigor. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 94–100.
- Feldman, H. R. (2017). Identifying, building, and sustaining your leadership team. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 87–91.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. in Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–218.
- Kok, J. in van den Heuvel, S. C. (2018). Leading in a VUCA world. V *Contributions to management science*.
- LeStage, G., Nilsson DeHanas, S., Gerend, P. in Narula, I. (2023). *At the top, it's all about teamwork*. Bain & Company. Pridobljeno 2. 2. 2025 s <https://www.bain.com/insights/at-the-top-its-all-about-teamwork/>
- Lyubovnikova, J., West, M. A., Dawson, J. F. in Carter, M. R. (2015). 24-Karat or fool's gold? Consequences of real team and co-acting group membership in healthcare organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 929–950.
- Mazany, P., Francis, S. in Sumich, P. (1995). Evaluating the effectiveness of an experiential “hybrid” workshop: Strategy development and team building in a manufacturing organization. *Journal of Management Development*, 14(1), 40–52.
- Morrison, P. in Sturges, J. (1980). Evaluation of organization development in a large state government organization. *Group & Organization Studies*, 5(1), 48–64.
- Obiekwe, O., Mobolade, G. O. in Akindade, M. E. (2021). Team building and teamwork in organizations: Implications to managers and employees in workplaces. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 4(1), 261–274.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. in Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329.
- Salas, E., Linhardt, R. in Fernández Castillo, G. (2024). The science (and practice) of teamwork: A commentary on forty years of progress. *Small Group Research*, 1–34.

- Sheard, A. G. in Kakabadse, A. P. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23(1), 7–106.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., Maynard, M. T. in Salas, E. (2018). Developing, sustaining, and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions. *Academy of Management Annals*, 12(2), 688–724.
- Söderhjelm, T. (2018). *Teaming over time: Team and team leadership development through different interventions* [doktorska disertacija]. Karolinska Institutet.
- Wesner, M. S. (1995). *A journey of change: The history of team building in organizations, 1900-1989* [doktorska disertacija]. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Wheelan, S. A. in Hochberger, J. M. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143–170.

LEADERSHIP'S TEAM BUILDING

Team building for leaders is a tool that can help improve the performance of management teams. This is important because most management teams are self-reported by managers as ineffective, with only a fifth being highly effective, indicating a great need for effective and widely available interventions. Nevertheless, this is an area that is neglected when it comes to theory and research. The literature is scarce, and what is available is largely outdated. Although the modern business environment requires effective and cohesive leadership teams, there is little empirical evidence to support the solutions available, which can in part be ascribed to the broader trend towards less defined and increasingly diffuse leadership roles. In this chapter, we attempt to present the available literature in a comprehensive way and to integrate it into a theoretical model that will enable the effective organization and implementation of team building for leadership teams. New high-quality research is needed to further develop the field.

Sara Bugarinović

VŽIVETVENA TEHNOLOGIJA

»Ste si kdaj čez oči že nadeli posebna očala, ki so vas v trenutku teleportirala v virtualni svet? Ste na tak način igrali videoigro, se ,spustili‘ z vlakcem smrti ali pa ,sprehodili‘ po afriški savani? Gre za primer virtualne resničnosti (VR), ene od oblik vživetvene tehnologije. Pa ste kdaj pomislili, da lahko tovrstno tehnologijo uporabite tudi pri upravljanju človeških virov?«

Vživetvena tehnologija (angl. *immersive technology*) zabriše meje med fizičnim in navideznim svetom ter vključuje virtualno (VR), obogateno (AR) in mešano resničnost (MR). Uporabnikom omogoča, da se vživijo v računalniško ustvarjena okolja in jih doživljajo kot resnična (LaValle, 2020), kar odpira nove možnosti za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. S prilagodljivimi simulacijami lahko organizacije učinkovito pripravljajo zaposlene na nove tehnične naloge, izboljšujejo mehke veščine ter razvijajo varnostne protokole. Vživetvena tehnologija ponuja posameznikom prilagajanje učne izkušnje, takojšnje povratne informacije in varno vadbo za situacije, ki bi bile v resničnem življenju predrage ali nevarne. V poglavju so obravnavane prednosti, omejitve in priložnosti vživetvene tehnologije, podprte z znanstvenimi raziskavami ter primeri iz prakse. Predvidevamo, da uporaba VR, AR in MR ni le minljiv trend, temveč predstavlja vrata v napredno prihodnost upravljanja človeških virov.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Vživetvena tehnologija ima daljšo zgodovino, kot si morda predstavljate. Zgodnji primer vživetvene tehnologije je naprava Sensorama iz leta 1962, eden prvih sistemov vživetvene tehnologije, razvit v času, ko niti računalniki še niso bili stalnica. Cilj avtorja je bil ustvariti »veččutno gledališče«, v katerega bi se gledalec lahko zatopil bolj kot pri gledanju v platno, pri čemer je bila naprava fizično pritrjena na tla. Predstavljamo si jo lahko kot škatlo, v katero je gledalec v sedečem položaju vstavil glavo in opazoval ustvarjeni svet na zaslonih okoli sebe (Kumawat idr., 2020; LaValle, 2020; Suh in Prophet, 2018). Z razvojem tehnologije so sistemi vživetvene tehnologije postali bolj sofisticirani in diferencirani.

Z **virtualno** oziroma **navidezno resničnostjo** (angl. *virtual reality*, **VR**) ustvarimo prostor, ki ga lahko oblikujemo in spreminjamo po svoje. Zgradimo lahko izmišljeno okolje (npr. svet v fantazijskih videoigrah) ali pa ponazorimo resnično okolje (npr. model delovnega mesta, resnične ulice) (Kumawat idr., 2020; LaValle, 2020). Najenostavnejši primer VR je klasična računalniška igra. Kar med igranjem videoiger vidite na monitorju, je umetno ustvarjeno okolje. Po njem se lahko premikate in ste z njim v interakciji. V tem poglavju se osredotočamo na različico navidezne resničnosti, ki omogoča visoko stopnjo vživetosti (slov. poglobljena navidezna resničnost, angl. *immersive VR*), saj je bistveno bolj zanimiva za naše raziskovalne namene. Pri njej uporabljamo posebna očala (*headset*), ki si jih nadenemo čez oči in omogočajo, da je uporabnik izoliran od resničnega sveta (Suh in Prophet, 2018). Vživetost pomeni subjektivni občutek osebe, da je popolnoma zatopljena v določeno aktivnost, ki jo izvaja v navideznem prostoru, v katerem ni fizično prisotna (LaValle, 2020; Suh in Prophet, 2018) – lahko bi se na primer počutili, kot da stojimo pred žirafu v Afriki, pa smo v resnici sredi dneвне sobe s posebnimi očali na glavi.



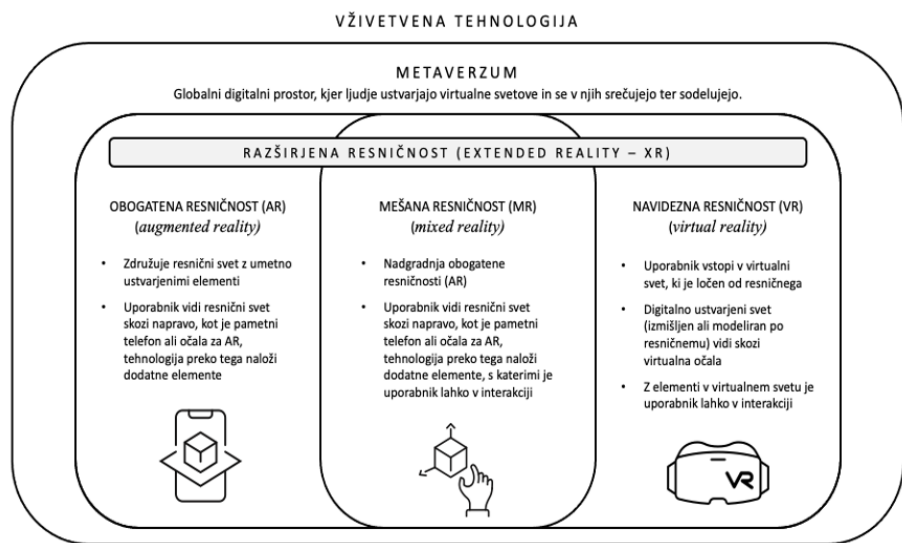
Slika 1. Očala (headseti) za navidezno resničnost (Oculus Rift, Samsung VR, HTC Vive) (vir: Carruth, D. W. (2017))

Obogatena resničnost (angl. *augmented reality*, **AR**) se nanaša na združevanje resničnega sveta in navideznega okolja, pri čemer navidezni elementi predstavljajo dodaten sloj v prikazu (Wu idr., 2013). Navidezne elemente torej projiciramo v fizični svet (Kumawat idr., 2020; Suh in Prophet, 2018) in lahko vključujejo 3D modele, slike ali animacije (Rochlen idr., 2017). Primer obogatene resničnosti so zabavni filtri v telefonskih aplikacijah (ko se slikamo ali snemamo na Snapchatu, Instagramu, TikToku ...) ter tehnologija v avtomobilih, ki nam na zaslonu prikazuje sliko z vzvratne kamere in čez njo nariše vodilne črte za lažje parkiranje.

Obstaja še **mešana resničnost** (angl. *mixed reality*, **MR**), ki ima enake značilnosti kot AR, le da hkrati omogoča **interakcijo** z navideznimi elementi. Istočasno lahko vidimo resnični svet in umetno ustvarjene elemente, slednje pa lahko premikamo, obračamo, povečamo ali zmanjšamo, kar pri AR ni mogoče (Kumawat idr., 2020). Primer tovrstne tehnologije je aplikacija, ki omogoča postavitev kosa pohištva v našo dnevno sobo, da se pred nakupom lažje odločimo, kako se bo izbrani predmet vključil v naš prostor.

Metode so se razvijale prepleteno. Vse tri združujemo pod imenom vživetvena tehnologija. V literaturi in komercialnih ponudbah boste zasledili še zelo podobna izraza, **razširjena resničnost** (angl. *extended reality*, **XR**) in **metaverzum** (angl. *metaverse*). Izraz *metaverse* je skovanka iz besede *meta*, ki pomeni onkraj ali po, in morfema *verse* iz besede *universe*, ki pomeni vesolje (Pevc, 2022). O pomenu metaverzuma še ni

konsenza; je koncept, ki se razvija, a izraz najpogosteje uporabljamo za poimenovanje ideje, da se bo internet v prihodnosti oblikoval v skupni virtualni »prostor«. Povezoval bo vse virtualne svetove (npr. posamezne programe, ki jih trenutno uporabljamo na svojih VR/AR/MR- napravah) in v njem bodo lahko uporabniki (kot digitalni avatarji) komunicirali ter sodelovali čisto tako (ali še bolje) kot v fizičnem svetu (Cheng idr., 2022; Lim idr., 2023; Pevc, 2022).



Slika 2. Nivoji vživetvene tehnologije

V nadaljevanju razvoja lahko za **prelomna leta** označimo **obdobje 2010–2015**. V tem času so zagonska podjetja naredila ogromne preskoke v razvoju tehnologij (Kumawat idr., 2020; Suh in Prophet, 2018). Primeri sodobnejših naprav so Oculus Rift, HTC Vive, Samsung VR in PlayStation VR. Tovrstna podjetja so v veliki meri pokupili ali »prevzeli« njihove zaposlene tehnološki giganti Meta (bivši Facebook), Google, Samsung in Apple. Čeprav so se v prelomnejših letih naprave z vživetveno tehnologijo razvijale predvsem na področju videoiger, so svoje mesto hitro našle tudi v izobraževanju in v delovnih organizacijah. Smo v času, ko se pri delu že uporablja vživetvena tehnologija, istočasno pa se sprašujemo, kako jo najbolje umestiti v organizacijo ter v katerih primerih je uporabna in kdaj ne.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Kakovostnih študij o uporabnosti vživetvene tehnologije v upravljanju človeških virov je relativno malo. Večino podatkov zagotavljajo poročila iz prakse ali proizvajalci opreme, medtem ko **znanstvene študije pogosteje proučujejo uporabo teh tehnologij v šolstvu**. Spoznanja o uporabnosti vživetvenih tehnologij v šolskih izobraževalnih okoljih so vseeno uporabna tudi v organizacijskem kontekstu, saj obravnavajo podobna vprašanja. Če nas v šolah zanima, ali so VR, AR in MR učinkovit(ejši) učni pripomoček (kot tradicionalna orodja), nas pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih lahko zanima, ali bi bila ta tehnologija dobra, ko npr. spremenimo delovni proces in moramo zaposlene preučiti prejšnjih praks ali pa ko moramo za delo v organizaciji izučiti novega zaposlenega.

Raziskava avtorjev Allcoat in Mühlenen (2018) v šolskem okolju je proučevala, kako se primerjajo učenje iz klasičnih učbenikov (kar lahko v okviru organizacij primerjamo z branjem priročnika, internih dokumentov, navodil), učenje iz videoposnetka in učenje z uporabo VR-očal. Ugotovila sta, da so bili udeleženci, ki so se učili iz učbenika in v načinu VR, uspešnejši pri preverjanju znanja v primerjavi z udeleženci pri video načinu učenja (Allcoat in Mühlenen, 2018). Podrobnejša analiza je pokazala, da se globina razumevanja snovi pri uporabi VR in učbenika ni pomembno razlikovala, do opazne razlike pa je prišlo pri **pomnjenju** informacij, kjer so bili udeleženci v okolju VR precej boljši (Allcoat in Mühlenen, 2018). Podobno v svoji metaanalizi poroča Wu s sodelavci (2020). V pregledanih raziskavah o uporabi naglavnih setov z VR so zaznali večjo učinkovitost pri učenju v primerjavi z bolj tradicionalnimi načini učenja (učbeniki ali videovsebine), a hkrati opozarjajo na relativno majhnost učinka – vživetvenih tehnologij ne bi smeli pojmovati kot čudežno rešitev, ki bo odpravila vse težave učenja in pomnjenja informacij (Wu idr., 2020). Ti vseeno vzpodbudni podatki so pomembni tudi za kontekst dela, kjer se mora delavec spomniti, kje je shranjen kakšen predmet ali orodje, kateri korak sledi v nekem procesu, kaj storiti, če se zgodi specifičen dogodek, in kaj, če nekaj drugega ...

Hkrati so v raziskavi z učenci poročali o večji zavzetosti in zmanjšanju neprijetnih čustev pri učenju z VR-očali (Allcoat in Mühlenen, 2018). Yujeva (2023) metaanaliza prav tako ugotavlja, da v primerjavi s tradicionalnimi metodami učenja VR zmanjšuje anksioznost, povečuje samozavest pri učenju, spodbuja motivacijo in izboljšuje učne rezultate. Avtorji tako izpostavljajo, da VR omogoča avtentično učenje in vživetost v simulirane situacije.

Izpostavimo lahko še nekaj dokazov o uporabnosti iz specifičnih sektorjev. V sistematičnem pregledu literature so se Martins in sodelavci, Jorge in Zorzal (2021) osredotočili na uspešnost **AR** (največkrat uporabljene z naglavnimi napravami ali očali, na pametnih telefonih ali računalniških zaslonih) pri usposabljanjih **za ročno sestavljanje več delov v celoto, na primer v tovarniški industriji, medicini ali vojski**. Zaključili so, da obstaja dovolj dokazov o uporabnosti tehnologije AR za usposabljanje na delovnem mestu. Usposabljanje te vrste so opisali kot pridobitev bistvenih veščin za upravljanje opreme ali učinkovito opravljanje zahtevanih nalog med samim opravljanjem dela, tako kompetentno kot varno (Martins idr., 2021).

Wanga in sodelavce (2022) je zanimalo, kako uporabna je tehnologija **VR** pri izobraževanju in usposabljanju iz **varnosti in zdravja pri delu v primeru požara**. Raziskavo so zasnovali na scenariju požara na pekinški podzemni železnici, udeleženci pa so se ustreznega protokola učili v dveh skupinah: ena si je zgolj ogledala video o pravilnem ravnanju, druga pa se je protokola učila s pomočjo VR-očal. Ugotovili so, da so bili ti isti udeleženci, ki so se ukrepov učili v okolju VR, pomembno uspešnejši in hitrejši pri evakuaciji potnikov s podzemne postaje kot tisti, ki so navodila spoznali s pasivnim video izobraževanjem (Wang idr., 2022).

Pri raziskavi med delavci v tovarni za predelavo nafte so razvijali program za trening (učenje upravljanja glavne naprave, ki jo potrebujejo za delo) z uporabo **MR-očal** (Bologna idr., 2020). Uporabniki so v intervjujih poročali, da se jim je aplikacija zdela **zanimiva, inovativna in interaktivna**, saj so si lahko ogledali 3D modele na zaslonu, ki so jih lahko premikali. Uporabniki so menili še, da se je aplikacija izkazala za **intuitivno** in zelo uporabno za poznavanje delovanja sistema, s katerim delajo (Bologna idr., 2020).

Raziskava Jeloneka in sodelavcev (2022) pa poroča o izsledkih uporabe VR za treninge **varnosti pri delu v gradbeni industriji**. Gradbeništvo

je eden od sektorjev, kjer najpogosteje prihaja do nesreč pri delu (Jelonek idr., 2022). V tej raziskavi so razvili in preizkusili okolje VR za usposabljanje iz varnosti v pri delu, kjer se udeleženci učijo varnega upravljanja ročnih električnih orodij. Cilj udeležencev je bil uspešno upoštevati vse varnostne vidike pri upravljanju kotnega brusilnika. Proučili so uporabnost izdelanega okolja VR, uporabniško izkušnjo in implicitno učenje (Jelonek idr., 2022). Udeleženci so orodje VR **zelo dobro sprejeli** in ga ocenili kot **motivacijskega**, rezultati testa o poznavanju varnosti po opravljenem tečaju v okolju VR pa so bili nekoliko višji kot pred tečajem, kar kaže, da je bil VR-tečaj **učinkovit za učenje** (Jelonek idr., 2022). Pri tovrstnih raziskavah je vseeno treba izpostaviti težave z majhnimi vzorci, pri zadnje omenjeni je na primer proces dokončalo le dvanajst udeležencev, kar onemogoča posplošljivost rezultatov na širšo populacijo.

Če povzamemo, raziskave podpirajo uporabo VR, AR in MR pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Učinkovitost teh tehnologij je odvisna od njihove prilagoditve specifičnim potrebam organizacij. Splošne napotke, kdaj naj se kadrovik odloči za uporabo vživetvene tehnologije in po kakšnih korakih naj se tega loti, predstavljamo v nadaljevanju.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

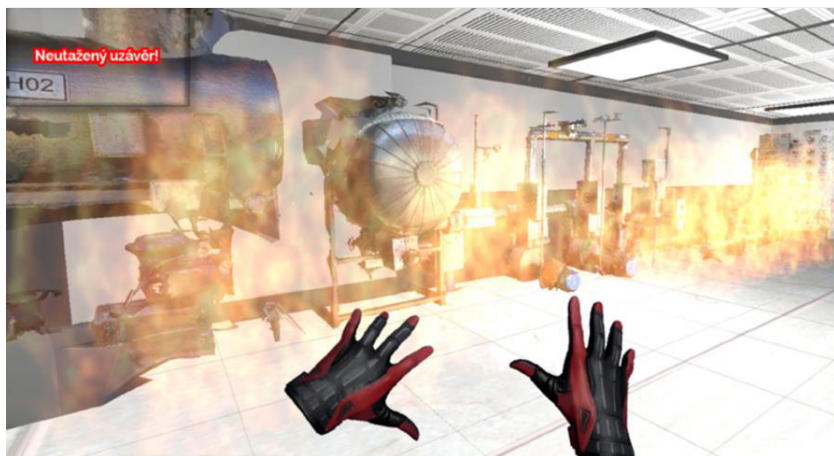
Uporaba vživetvene tehnologije v namene izobraževanja in usposabljanja je najbolj smiselna takrat, ko je usposabljanje v resničnem življenju nevarno, drago ali nedostopno. Vživetvena tehnologija omogoča simulacijo delovnih scenarijev, interaktivno učenje in spoznavanje zapletenih postopkov na dostopen način (Akdere idr., 2021).

Izobraževanje in usposabljanje sta ključna za razvoj večje delovne sile ter zagotavljanje visokokakovostnih izdelkov in storitev, kar koristi konkurenčnosti organizacije (Qin in Nembhard, 2010). Zakon o delovnih razmerjih veleva, da imajo delavci pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa (ZDR-1, 2013). Na tak način ohranjajo oziroma širijo sposobnosti za opravljanje dela, ohranjajo svojo zaposlitev in povečujejo

svojo zaposljivosti. Zakon pravi še, da je delodajalec dolžan zagotoviti izobraževanje zaposlenih oziroma izpopolnjevanje, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga (ZDR-1, 2013). Dobre prakse uporabe vživetvene tehnologije pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih največkrat najdemo v naslednjih primerih:

- **Uvajanje novih zaposlenih:** Novi zaposleni lahko s pomočjo simulacij spoznajo delovno okolje, opremo, postopke dela in načine za odpravljanje napak, še posebej, če gre za tehnična dela, ki zahtevajo ročne spretnosti (Akdere idr., 2021; Xie idr., 2021). Uporabno je, da lahko s pomočjo tehnologije, kot so očala za obogateno resničnost (AR), to počnemo z usposabljanjem neposredno na delovnem mestu, in da to poteka hitreje, kot bi brez dodatne pomoči vživetvene tehnologije (Lim idr., 2023; Martins idr., 2021; Osborne in Mavers, 2019). Na enak način lahko izučimo obstoječe zaposlene, ki zavzamejo novo delovno mesto v organizaciji (Werrlich idr., 2017).
- **Dopolnilno usposabljanje:** Vživetveno tehnologijo lahko uporabimo tudi, ko pride do sprememb v delovnih nalogah ali procesih. Zaposleni se lahko učijo novih veščin in pristopov v realističnih okoljih, kar olajša prilagajanje na spremembe in zmanjšuje možnost napak (Xie idr., 2021).
- **Usposabljanje za varnost in zdravje pri delu:** Nemalokrat se študije osredotočajo na uporabo vživetvene tehnologije kot najbolj realistične metode za izkustveno učenje ali igro vlog v izobraževanju in usposabljanju za okolja, ki bi jih bilo nesmiselno ali celo neetično ustvariti v resničnem življenju (Akdere idr. 2021; Erten idr., 2022; Xie idr., 2021). Uporaba tovrstne tehnologije omogoča najbolj realistično simulacijo nevarnih situacij, kot so poškodbe, požari, potresi, kemične nevarnosti ali druge nesreče. Zaposleni se lahko učijo preventivnih korakov, kako pravilno ukrepati v primerih, ko pride do nesreč, in kako uporabljati varnostno opremo.
- **Učenje mehkih veščin:** Poleg strogih tehničnih znanj in veščin je uporaba vživetvene tehnologije enako privlačna za izboljšanje mehkih veščin, kot so komunikacija, pogajanje, vodenje, reševanje

konfliktov in govorništvo (Philip idr., 2023; PwC, 2020; Schmid Mast idr., 2018; Xie idr., 2021). Na tak način nadomestimo frontalno predajanje znanja ali pa klasično igro vlog, kar izloči potrebo po dodatnih udeležencih (»igralcih« v vlogi stranke, sodelavca, podrejenega ...). Zaposlenemu lahko pred očmi pričaramo tudi celotne množice in avditorije, ki jih mora nagovoriti.



Slika 3. Scenarij VR za usposabljanje iz zdravja in varnosti pri delu (vir: Holuša idr. (2023))

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Premisa vživetvenih tehnologij je, da lahko z njimi ustvarimo, kar koli si zaželim. Sledeč iz tega bi lahko rekli, da zagotovo najdemo vsaj en način uporabe vživetvene tehnologije v namene izobraževanja in usposabljanja katerega koli zaposlenega v kakršni koli organizaciji.

Raziskava mednarodnega svetovalnega podjetja PwC (2022) je pokazala, da je v njihovem vzorcu, velikem več kot tisoč podjetij, 51 % od njih v procesu integracije VR v svojo strategijo usposabljanja zaposlenih ali pa so tehnologijo že vnesli v vsaj eno namensko poslovno linijo. Drugih 34 % jih pravi, da je ena največjih prednosti metaverzuma, ki jih trenutno uživajo ali predvidevajo, »učinkovitejši način za razvoj in usposabljanje naših ljudi« (PwC, 2022). Vseeno pa obstaja nekaj področij, ki glede na pregledane študije izstopajo po pogostosti uporabe vživetvene tehnologije (Bottani in Vignali, 2019; Erten idr., 2022; Jelonek idr., 2022; Rochlen idr., 2017; van Wyk in de Villiers., 2009; White in Jung, 2023):

- **Za zaposlene v proizvodnih obratih** (npr. avtomobilska in letalska industrija, predelava hrane, elektroindustrija) lahko vživetveno tehnologijo uporabimo pri uvajanju, dopolnilnem usposabljanju ter usposabljanju iz varnosti in zdravja pri delu. Zaposleni se lahko naučijo, kako poteka delo (npr. zaporedje korakov na določeni delovni postaji), kje v tovarni je nameščena določena naprava, kaj storiti v primeru nesreče ipd.
- **Za zaposlene v zdravstvu** vživetvena tehnologija predstavlja odličen pripomoček, ki nadomešča fizične simulatorje. Predstavljajte si, da namesto na modelu torza specializant zapleteno operacijo srca vadi v (pol)virtualnem okolju, ki mu ponuja enak občutek vživetosti, kot bi ga realno življenje. Vadijo lahko vse, od rutinskih posegov do zapletov pri posegih, pa tudi odnose s pacienti za razvoj mehkih veščin.
- **Za zaposlene v vojski in letalstvu** velja podobno. Z uporabo vživetvene tehnologije lahko na varen in v primerjavi z »navadno« vajo igre vlog cenejši način ponazorijo bitke, lete in kritične situacije.
- **Za zaposlene v gradbeništvu in rudarstvu** se vživetvena tehnologija kaže kot odličen pripomoček za izpopolnjevanje iz varnosti in zdravja pri delu. Udeleženci se lahko naučijo, kako ravnati v primeru varnostnih tveganj pri delu, v varnem in bolj interaktivnem okolju, kot če bi to počeli (samo) s poslušanjem predstavitve ali branjem priročnika.

Izpostavljenih je samo nekaj tipičnih primerov sektorjev, kjer lahko na več načinov uporabljamo vživetveno tehnologijo. Uporaba vseeno ni omejena zgolj nanje – uvajanje, korake za izvedbo dela ali mehke veščine lahko treniramo kjer koli, tudi v turizmu, hotelirstvu in gostinstvu, trgovinah itd.

KAKO METODO IZVEDEMO?

V nadaljevanju predstavljamo glavne korake, ki naj jih uporablja psiholog ali kadrovik za izvedbo izobraževanj in usposabljanj z vživetveno tehnologijo. Ustvarjeni so iz opisov več raziskav z uporabo vživetvenih tehnologij v upravljanju človeških virov (npr. Albayrak idr., 2019; Sorko in Brunnhofer, 2019).

Ocenite potrebe: Presodite potrebe organizacije po izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih. Kaj je vaš namen? Je delo opravljeno s preveč napakami in želite to izboljšati? Boste uvedli spremembe, na katere morate pripraviti zaposlene? Je delovni proces prepočasn ali nerodno zastavljen? Bi zaposlene želeli naučiti kaj novega?

Določite cilje: Ko se odločite, zakaj potrebujete izobraževanje ali usposabljanje, oblikujte cilje. Dobri cilji so takšni, ki so specifični, jih lahko jasno izmerimo, so v realnem dosegu, relevantni za našo situacijo (zato je potrebna jasna opredelitev namena) in oblikovani z jasnimi časovnimi mejniki.

Presodite, ali je za doseganje ciljev uporabna vživetvena tehnologija: V tem koraku se vprašajte, ali je za uspešno doseganje vaših ciljev tehnologija VR/AR/MR primerna odločitev. Bo prinesla dodano vrednost ali se k njej nagibate zaradi neutemeljenega iskanja nečesa »novega, boljšega, trendovskega«? To boste lahko najbolje ugotovili sami, s poznavanjem lastnosti organizacije ter z upoštevanjem znanstvenih izsledkov in primerov iz prakse, predstavljenih v tem poglavju. Svetujemo vam, da poskušate najti znanstvene dokaze o uporabnosti za področje, najbližje vašemu, in da prva dva koraka dodatno presodite z vidika poslanstva ter vizije organizacije.

Izberite ustrezno tehnologijo in program ali ga oblikujte sami: Odločiti se boste morali za fizično (naglavni seti, očala, tablice, druge naprave ...) in programsko opremo, s pomočjo katere bo potekalo izobraževanje in usposabljanje. Raziščite in izberite med tehnologijo VR, AR in MR na podlagi svojih zahtev. Pomnite, da je v splošnem VR primerna za vživeto potopitev v navidezna okolja, AR za izboljšano usposabljanje v resničnem svetu z elementi digitalnega, MR pa za interaktivno nadgradnjo AR. Če ne boste našli ustrezne programske opreme, boste morali razviti svojo – na primer v orodjih Steam ali Unity sprogramirati lastno aplikacijo. Podrobne korake ustvarjanja lastnega virtualnega okolja ponujajo Carruth (2017), Xie in kolegi (2021) ter Zawadzki in kolegi (2020). Werrlich in kolegi (2017) pa v svojem prispevku opisujejo, kako so s pomočjo modela Kano opredelili tiste lastnosti, ki bi jih po mnenju zaposlenih v tovarni BMW nujno moral imeti sistem za AR, ki bi ga uporabljali kot pomoč pri proizvodnji.

Načrtujte, kako boste vživetveno tehnologijo vključili v obstoječe kadrovske prakse: To vključuje usklajevanje z urniki usposabljanj, sistemi za upravljanje učenja in merjenjem uspeha. Če ugotovite, da je nova tehnologija v katerem od vidikov neuskladljiva z obstoječimi praksami, jih boste morali prilagoditi ali razviti dodatne. Avtorji navajajo, da so tehnologije VR/AR/MR odličen medij za uporabo igrifikacije (npr. Albayrak idr., 2019; Erten idr., 2022), zato razmislite, ali lahko v svoje izobraževanje oz. usposabljanje vključite mehanizme iger (spodbude, nagrade ...), ki bodo bolje motivirale zaposlene.

Usposabljanje in podpora: Zagotovite usposabljanje za kadrovske osebe, vodje in končne uporabnike (zaposlene), da bodo tehnologijo ustrezno uporabljali. Zagotovite stalno podporo za reševanje morebitnih tehničnih težav.

Izvedite izobraževanja in usposabljanja: Šele ko dokončate korake od ena do šest, pričnite z izvedbo izobraževanj in usposabljanj.

Vrednotenje in povratne informacije: Redno ocenjujte učinkovitost vživetvene tehnologije pri doseganju učnih ciljev. Ste z izobraževanjem in usposabljanjem dosegli, kar ste si zadali? Zbirajte tudi povratne informacije za sprotne izboljšave procesa. Enako kot pri uporabi tradicionalnih pripomočkov tudi tukaj velja, da bo samo z evalvacijo vaš program izobraževanja ali usposabljanja smiseln. Velikokrat se za evalvacijo programov izobraževanja in usposabljanja uporablja Kirkpatrickov štiristopenjski model (Kirkpatrick in Craig, 1970, v Carnell idr., 2022):

1. Reakcije: Merjenje občutkov udeležencev o uporabnosti in prijetnosti izobraževalnega programa. To vključuje vprašalnike, intervjuje ali opazovanje med procesom izobraževanja oz. usposabljanja. Pri vživetveni tehnologiji lahko dodatno merimo fiziološke odzive (z dodatnimi napravami), reakcijski čas in premike oči (le v nekaterih napravah).
2. Učenje/znanje: Preverjanje, ali so udeleženci razumeli in usvojili nove informacije ali veščine. Meritve vključujejo testiranje pred usposabljanjem in po njem ter simulacije, ki potrjujejo doseganje učnih ciljev.
3. Vedènje: Spremljanje, kako udeleženci uporabljajo pridobljeno znanje na delovnem mestu. Ocenjevanje sprememb vedènja zahteva

dolgoročno spremljanje, saj se te pogosto ne zgodijo takoj in so lahko pod vplivom organizacijskih dejavnikov. Posebnost vživetvenih tehnologij je ta, da lahko že z njimi izmerimo določena vedënja. Ocenjujemo lahko reakcijski čas ter točnost in/ali napake pri izvajanju delovnih nalog. Te nemudne podatke lahko prav tako šteujemo kot pokazatelje vedënja, še vedno pa ga je dobro spremljati tudi v daljših časovnih intervalih po izobraževanju ali usposabljanju.

4. Rezultati: Merjenje končnega vpliva izobraževanja na organizacijo, kot so povečana produktivnost, izboljšana kakovost ali zmanjšanje stroškov in fluktuacije ter izboljšanje zadovoljstva strank. Ta stopnja je najbolj zahtevna, saj zahteva dokaz o neposredni povezavi med usposabljanjem in pozitivnimi spremembami.

Prilagajanje: Če ocenite kot potrebno, med izobraževanju in usposabljanju prilagodite uporabo teh tehnologij spreminjajočim se okoliščinam. Upoštevajte možnost razširitve prvotnega načrta dela, da se prilagodite novim aplikacijam ali tehnološkim izboljšavam.

PRIMER UPORABE METODE

Predstavili bomo en resničen tuj in en slovenski primer uporabe vživetvene tehnologije za izobraževanje in usposabljanje. Walmart je multinacionalka, ki v Združenih državah Amerike upravlja verigo hipermarketov (imenovanih tudi supercentri), trgovin z znižanimi cenami in trgovin z živili. S pomočjo VR-očal Walmart izvaja različne scenarije, ki spodbujajo razvoj mehkih veščin in kompetenc zaposlenih. Z uporabo VR tehnologije zaposlene postavijo v realistične situacije, kjer se učijo veščin, kot so empatija, komunikacija in obvladovanje konfliktov s strankami (Incao, 2018). Prav tako jih uporabljajo za ocenjevanje vodstvenih sposobnosti, ko izbirajo nove vodje trgovin (Tuchscherer, 2019). VR Walmartu ne predstavlja nadomestila za tradicionalne metode usposabljanja, vendar pa pomaga optimizirati postopek napredovanja zaposlenih, kar pri velikem podjetju, kot je Walmart, prinaša znatne prihranke v denarju in času (Nassauer in Cutter, 2019). Zaposleni lahko vadijo med delovnim časom, ne da bi jih morali zadrževati po tem, da bi lahko vadili v prazni trgovini, ni pa jim treba vznemirjati nakupovalcev

z usposabljanji med delovnim časom trgovine. V Walmartovih trgovinah VR uporabljajo tudi za usposabljanje v primeru strelskega napada. Walmartov glavni izvršni direktor, Doug McMillon, je za revijo *Fortune* navedel, da so v strelskem napadu v Walmartovi trgovini v El Pasu usposabljanja z vživetveno tehnologijo po poročanju zaposlenih pomagala rešiti življenja, saj so bili zaposleni hitrejši in samozavestnejši pri evakuaciji nakupovalcev (Jenkins, 2019).



Slika 4. Usposabljanje zaposlenih v Walmartu (vir: Nassauer in Cutter (30. 6. 2019))

O uporabi vživetvene tehnologije so poročali tudi iz slovenske Hirdie. Med drugim uporabljajo tehnologijo AR v proizvodnji, da si lahko podrobneje predstavljajo proces dela ter vidijo opozoritve o napakah in dodatne podatke o posameznih komponentah kompleksnih orodij (Pavlin, 2023). To je primer učenja na delovnem mestu.

VLOGA PSIHOLOGA

Pri uporabi vživetvene tehnologije za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je psiholog ali kadrovik ključni kader, ki lahko s svojimi kompetencami poveže tehnološke inovacije s človeškimi dejavniki. Psiholog lahko sodeluje na vseh stopnjah, od načrtovanja izobraževanj in usposabljanj do evalvacije rezultatov. Prednosti sodelovanja s psihologi so, da so ti usposobljeni za razumevanje psiholoških procesov, ki omogočajo najbolj optimalno vživetost in učenje.

Psiholog ima lahko vodilno vlogo pri razvoju učnih intervencij, ki so prilagojene specifičnim potrebam organizacije in njenih zaposlenih. V procesu zasnove so pomembni psihološki koncepti, kot so učna teorija, motivacija, pozornost in spomin. Prav tako lahko psiholog izvede analizo potreb, ki identificira vrzeli v znanju in veščinah zaposlenih. Ta analiza vodi izbiro ali zasnovo vživetvenotehnoloških rešitev, ki najbolj ustrezajo ciljem organizacije ter hkrati spodbujajo aktivno učenje in dolgoročno zadrževanje informacij.

Psihologi igrajo pomembno vlogo tudi pri podpori zaposlenih in njihovem začetnem usposabljanju za uporabo vživetvenih tehnologij. Z razvojem ustreznih uvajanj zagotavljajo, da zaposleni razumejo, kako uporabljati tehnologijo in kako lahko iz te tehnologije potegnejo največjo vrednost za svoj karierni razvoj. Ob zasnovi in implementaciji vživetvenih tehnologij psihologi zagotavljajo tudi, da upoštevamo etične in varnostne vidike, kot je možen pojav anksioznosti, ki jo občutijo nekateri uporabniki ob uporabi VR-očal.

Za zagotavljanje, da vživetvene tehnologije izpolnjujejo svoj namen, lahko psiholog nato izvede empirične raziskave, ki merijo učinkovitost teh orodij. S pomočjo različnih metodoloških pristopov, vključno z eksperimenti in longitudinalnimi študijami, lahko pridobimo podatke o tem, kako vživetvene tehnologije vplivajo na učenje in delovno uspešnost. Na podlagi povratnih informacij in zbranih podatkov psihologi pomagajo pri prilagajanju učnih programov, da izboljšajo njihovo učinkovitost. To lahko vključuje nadgradnjo vsebin in metodologije izobraževanj oziroma usposabljanj, prilagajanje stopnje težavnosti ter personalizacijo izobraževalnih izkušenj.

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Obstajajo prepričljive prednosti rabe virtualne tehnologije za izobraževanje in usposabljanje. Prva je večja omogočanje **vživetosti** posameznikov, ki se učijo s pomočjo pristopov VR/AR/MR, v primerjavi z bolj tradicionalnimi metodami, kot so branje gradiva ali gledanje izobraževalnih videoposnetkov (Khandelwal in Kumar Upadhyay, 2021; Wang idr., 2022). Druga prednost je, da lahko izobraževanje in usposabljanje **popolnoma prilagodimo**. Organizacija lahko ustvari natančno tako okolje, kot si ga želi, in v njem povzroča natančno odmerjene spremembe (npr. izredni dogodek med delovnim procesom, kot je okvara dela proizvodne linije, ali pa točno določen odziv stranke). Učno izkušnjo posameznika pa lahko prilagajamo glede na njegove specifične potrebe, hitrost učenja in razumevanje gradiva. V učenje s pomočjo naprav VR/AR/MR lahko vključimo **adaptivno prilagajanje** snovi, podobno kot bi to storili na računalniku. Na ta način se izobraževanje lahko prilagaja posameznikovemu tempu in stopnji zahtevnosti, kar omogoča boljše razumevanje in učenje. Prednost je tudi v tem, da vživetvena tehnologija ponuja takojšnjo povratno informacijo. Opozorila, napake ali rezultati se lahko uporabniku izpišejo v realnem času, prav pred njegovimi očmi.

Še ena prednost, ki izhaja iz prej opisanih, je **optimiziranje časa**, ki ga bo zaposleni potreboval za usvajanje določenih znanj ali kompetenc. PwC v svojem poročilu o uporabi VR za učenje mehkih veščin navaja, da bi nekaj, kar so se zaposleni prej učili v učilnici s predavateljem, z rabo VR, ki je zanimivejša, bolj interaktivna, prilagodljiva in omogoča boljši občutek vživetosti v situacijo, vzelo trikrat manj časa (PwC, 2022). Naslednja prednost je **nižja cena** izobraževanja in usposabljanja (Sorko in Brunnhofer, 2019; Xie idr., 2021). Po začetni investiciji je lahko uporaba vživetvene tehnologije za organizacije ugodnejša, kot če bi plačevali za drage predavatelje, učilnice, priročnike, delavnice ali video tečaje. Ko enkrat nabavimo in sprogramiramo VR/AR/MR-opremo, je ni treba »plačevati« za izvajanje izobraževanj in usposabljanj, niti se ni treba usklajevati okoli **časa** za izvedbo ali **števila ponovitev** teh aktivnosti, kar je tudi prednost. Če zagotovimo dovolj opreme, lahko prav tako omogoča usposabljanje večjega števila

zaposlenih hkrati, npr. če zagotovimo 20 VR-očal, lahko 20 zaposlenih istočasno izvaja vajo na neki napravi, ki bi jo lahko v istem času na pravi napravi izvajal samo en zaposleni. To vodi k večji produktivnosti in boljši usposobljenosti delovne sile. Tako so vživetvene tehnologije lahko ključnega pomena za izboljšanje konkurenčnosti podjetij na trgu. Zadnja pogosto omenjena prednost je **varnost** ob odličnem ponazarjanju najbolj ekstremnih situacij, kot so naravne katastrofe, nesreče pri delu, vojne ali zdravstveni zapleti (Xie idr., 2021).

Kljub navedenim prednostim obstajajo tudi **omejitve**. Vključujejo tehnološke, psihološke in organizacijske vidike, ki jih moramo skrbno obravnavati, da zagotovimo uspešno integracijo vživetvene tehnologije za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Vživetvena tehnologija, ki za svoje delovanje pogosto uporablja posebna očala, nekaterim uporabnikom sproža občutke slabosti, podobne slabosti pri vožnji, ali utenjenosti in anksioznosti. Pri njeni uporabi so zaradi potrebne naglavne opreme dostikrat omejeni tudi uporabniki očal ali drugi posamezniki z okvarami vida, ki potrebujejo posebne prilagoditve za uporabo vživetvene tehnologije.

Če želimo VR/AR/MR uporabljati brez zapletov, moramo v organizaciji zagotoviti tudi dobro internetno povezavo in tehnično pomoč v primeru zapletov s (programsko) opremo. Če nimamo usposobljenega kadra za tehnično pomoč, moramo poskrbeti za njihovo usposabljanje ali najeti zunanjo podporo. Enako velja za izbiro programov oziroma izgradnjo lastnih aplikacij in virtualnih okolij. Dodatno bomo obremenili IT-oddelek v organizaciji (morda odprli popolnoma novega) oziroma plačali zunanje izvajalce za sodelovanje. Pri manj kakovostnih napravah ali slabo zgrajeni programski opremi pogosto opazimo tudi zamude v prikazovanju slike, ko uporabniki pri VR-očalih premikajo svoj pogled, kar lahko vodi do slabše uporabniške izkušnje. Vse omejitve zahtevajo skrbno načrtovanje in upravljanje, da zagotovimo, da bodo koristi vživetvene tehnologije pretehtale nad potencialnimi izzivi, s katerimi se lahko srečamo.

LITERATURA

- Akdere, M., Jiang, Y. in Lobo, F. D. (2021). Evaluation and assessment of virtual reality-based simulated training: Exploring the human–technology frontier. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 434–449.
- Albayrak, M. S., Öner, A., Atakli, I. M. in Ekenel, H. K. (2019). Personalized training in fast-food restaurants using augmented reality glasses. V *2019 International Symposium on Educational Technology (ISET)* (str. 129–133).
- Allcoat, D. in von Mühlenen, A. (2018). Learning in virtual reality: Effects on performance, emotion, and engagement. *Research in Learning Technology*, 26, 2140.
- Bologna, J., Garcia, C., Ortiz, A., Ayala, P. in Garcia, M. (2020). An augmented reality platform for training in the industrial context. *IFAC-PapersOnLine*, 53, 197–202.
- Bottani, E. in Vignali, G. (2019). Augmented reality technology in the manufacturing industry: A review of the last decade. *IIE Transactions*, 51(3), 284–310.
- Carnell, S., Gomes de Siqueira, A., Miles, A. in Lok, B. (2022). Informing and evaluating educational applications with the Kirkpatrick model in virtual environments: Using a virtual human scenario to measure communication skills behavior change. *Frontiers in Virtual Reality*, 3, 810797.
- Carruth, D. W. (2017). Virtual reality for education and workforce training. V *2017 15th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)* (str. 1–6). Stary Smokovec.
- Cheng, R., Wu, N., Chen, S. in Han, B. (2022). Will Metaverse be NextG internet? Vision, hype, and reality. *IEEE Network*, 36, 197–204.
- Erten, B., Oral, B. in Yakut, M. (2022). The role of virtual and augmented reality in occupational health and safety training of employees in PV power systems and evaluation with a sustainability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134499.
- Holuša, V., Vaněk, M., Beneš, F., Švub, J. in Staša, P. (2023). Virtual reality as a tool for sustainable training and education of employees in industrial enterprises. *Sustainability*, 15, 12886.
- Incao, J. (20. 9. 2018). *How VR is transforming the way we train associates*. Walmart. <https://corporate.walmart.com/news/2018/09/20/how-vr-is-transforming-the-way-we-train-associates>
- Jelonek, M., Fiala, E., Herrmann, T., Teizer, J., Embers, S., König, M. in Mathis, A. (2022). Evaluating virtual reality simulations for construction safety training: A user study exploring learning effects, usability and user experience. *i-com*, 21(2), 269–281.
- Jenkins, A. (21. 8. 2019). *Walmart CEO: VR training helped save lives in El Paso shooting*. *Fortune*. <https://fortune.com/2019/08/20/walmart-ceo-vr-training-helped-save-lives-in-el-paso-shooting/>

- Khandelwal, K. in Upadhyay, A. K. (2021). The advent of artificial intelligence-based coaching. *Strategic HR Review*, 20(4), 137–140. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2021-0013>
- Kumawat, V., Dhaked, R., Sharma, L. in Jain, S. (2020). Evolution of immersive technology: Journey of computational reality. *International Journal of Computer Science & Programming languages*, 6(2), 37–47.
- LaValle, S. M. (2020). *Virtual reality*. Cambridge University Press.
- Lim, D. H., Lee, J. Y. in Park, S. (2023). The Metaverse in the workplace: Possibilities and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1–35.
- Martins, B. R., Jorge, J. A. in Zorzal, E. R. (2021). Towards augmented reality for corporate training. *Interactive Learning Environments*, 31(4), 2305–2323.
- Nassauer, S. in Cutter, C. (30. 6. 2019). Walmart turns to VR to pick middle managers. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/walmart-turns-to-vr-to-pick-middle-managers-11561887001>
- Osborne, M. in Mavers, S. (2019). Integrating augmented reality in training and industrial applications. V 2019 *Eighth International Conference on Educational Innovation through Technology (EITT)* (str. 142–146).
- Pavlin, B. (14. 12. 2023). Kako v Hidrii uvajajo obogateno resničnost. *Finance*. <https://tovarna.finance.si/novice/kako-v-hidrii-uvajajo-obogateno-resnicnost/a/9019447>
- Pevc, A. (24. 01. 2022). *Dobrodošli v Metaverzum*. Tehnološki park Ljubljana. <https://www.tp-lj.si/sl/novice/dobrodosli-v-metaverzum-2022-01-24>
- Philip, J., Jiang, Y. in Akdere, M. (2023). Virtual reality technology for workplace training: The case for developing cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(3), 557–583.
- PwC. (15. 9. 2022). *What does virtual reality and the metaverse mean for training?* <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/virtual-reality-study.html>
- PwC. (2020). *The effectiveness of virtual reality soft skills training in the enterprise: A study*. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/technology/emerging-technology/assets/pwc-understanding-the-effectiveness-of-soft-skills-training-in-the-enterprise-a-study.pdf>
- Qin, R. in Nembhard, D. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions – A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324–334.
- Rochlen, L. R., Levine, R. in Tait, A. R. (2017). First-person point-of-view-augmented reality for central line insertion training: A usability and feasibility study. Simulation in Healthcare. *Journal of the Society for Simulation in Healthcare*, 12(1), 57–62.
- Schmid Mast, M., Kleinlogel, E. P., Tur, B. in Bachmann, M. (2018). The future of interpersonal skills development: Immersive virtual reality training with virtual humans. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 125–141.

- Sorko, S. R. in Brunnhofer, M. (2019). Potentials of augmented reality in training. *Procedia Manufacturing*, 31, 85–90.
- Suh, A. in Prophet, J. (2018). The state of immersive technology research: A literature analysis. *Computers in Human Behavior*, 86, 77–90.
- Tuchscherer, R. (8. 7. 2019). *Walmart uses virtual reality to test new store managers*. USA Today Tech. <https://eu.usatoday.com/story/tech/2019/07/08/walmart-uses-virtual-reality-hire-new-managers/1635311001/>
- van Wyk, E. in de Villiers, R. (2009). Virtual reality training applications for the mining industry. V *AFRIGRAPH ,09: Proceedings of the 6th International Conference on Computer Graphics, Virtual Reality, Visualisation and Interaction in Africa* (str. 53–63).
- Wang, Z., Mao, Z., Li, Y., Yu, L. in Zou, L. (2023). VR-based fire evacuation in underground rail station considering staff's behaviors: Model, system development and experiment. *Virtual Reality*, 27(27), 1145–1155.
- Werrlich, S., Nitsche, K. in Notni, G. (2017). Demand analysis for an augmented reality based assembly training. V *Proceedings of the 10th International Conference on Pervasive Technologies Related to Assistive Environments (PETRA ,17)* (str. 416–422). Association for Computing Machinery, New York.
- White, W. W., Jr. in Jung, M. J. (2023). Three-dimensional virtual reality spinal cord stimulator training improves trainee procedural confidence and performance. *Neuromodulation. Journal of the International Neuromodulation Society*, 26(7), 1381–1386.
- Wu, B., Yu, X. in Gu, X. (2020). Effectiveness of immersive virtual reality using head-mounted displays on learning performance: A meta-analysis. *British Journal of Educational Technology*, 51, 1991–2005.
- Wu, H. K., Lee, S. W. Y., Chang, H. Y. in Liang, J. C. (2013). Current status, opportunities and challenges of augmented reality in education. *Computers & Education*, 62, 41–49.
- Xie, B., Liu, H., Alghofaili, R., Zhang, Y., Jiang, Y., Lobo, F. D., Li, C., Li, W., Huang, H., Akdere, M., Mousas, C. in Yu, L.-F. (2021). A review on virtual reality skill training applications. *Frontiers in Virtual Reality*, 2, 645153.
- Yu, Z. (2023). A meta-analysis of the effect of virtual reality technology use in education. *Interactive Learning Environments*, 31(8), 4956–4976.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS). <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
- Zawadzki, P., Żywicki, K., Buń, P. in Górski, F. (2020). Employee training in an intelligent factory using virtual reality. *IEEE Access*, 8, 135110–135117.

TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES USING IMMERSIVE TECHNOLOGY

Immersive technology (**V**irtual **R**eality, **A**ugmented **R**eality and **M**ixed **R**eality) blurs the line between physical and virtual worlds, providing innovative opportunities for employee training and development. This chapter explores its applications in human resource management, focusing on onboarding, upskilling, and enhancing safety protocols. By offering realistic and adaptable simulations, immersive technology enables employees to acquire technical skills, refine soft skills, and practice safety measures in controlled, risk-free environments. The method's strength lies in its ability to personalize learning experiences, deliver immediate feedback, and simulate scenarios that are dangerous, costly, or otherwise unattainable in real life. For instance, VR fosters engagement and enhances knowledge retention, while AR and MR combine real-world environments with interactive digital overlays, facilitating hands-on learning. The chapter highlights both the potential and limitations of immersive technologies, including technological, psychological, and organizational challenges. It underscores the essential role of psychologists and HR professionals in integrating these tools into training strategies, ensuring alignment with organizational goals, and evaluating outcomes. While immersive technology requires careful planning and resources, its transformative impact on workforce development positions it as a cornerstone of modern workplace practices.

Katarina Madunič

ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH

»Vsaka organizacija, ki želi biti uspešna in konkurenčna na trgu dela, mora postaviti svoje zaposlene v središče svojega delovanja. Na prvi pogled se lahko zdi, da je vlaganje v zadrževanje zaposlenih velik strošek, ki koristi predvsem zaposlenim, vendar raziskave dokazujejo, da se to podjetjem dolgoročno finančno obrestuje, saj stroški zamenjave enega zaposlenega povprečno znašajo kar 33,3 % njegove letne plače.

Ker gre za kompleksen proces, univerzalne rešitve ni – vsaka organizacija mora razviti svoj pristop, prilagojen specifičnim potrebam zaposlenih in značilnostim podjetja. Ključnega pomena je, da podjetje prepozna šibke točke in oblikuje celovito strategijo z izboljšavami, ki so prilagojene njihovim zaposlenim in okoliščinam.«

V tem poglavju bomo raziskali, kako lahko organizacije uspešno zadržijo svoje zaposlene in zmanjšajo negativne učinke fluktuacije. Visoka stopnja prostovoljnih odpovedi predstavlja resen izziv, saj izguba zaposlenega za podjetje predstavlja velik strošek, poleg tega pa vpliva na produktivnost, organizacijsko klimo in zadovoljstvo preostalih zaposlenih. Razlogi za odhode so različni, med najpogostejšimi pa so nizke plače, pomanjkanje priložnosti za napredovanje, slabi odnosi z vodstvom ter neuravnoteženost med delom in zasebnim življenjem. Na drugi strani so ključni dejavniki zadrževanja zaposlenih konkurenčne kompenzacije, dobre možnosti za karierno rast, fleksibilne delovne razmere in spodbudno organizacijsko okolje. Razvoj strategij za zadrževanje zaposlenih sega daleč v preteklost, danes pa vključuje znanstveno podprte pristope, kot so izhodni intervjuji, raziskave zavzetosti, usposabljanje vodij in prilagodljive delovne prakse. Raziskave kažejo, da lahko

ustrezne strategije vodijo do večje produktivnosti, nižje stopnje absenti-
zma ter višjega zadovoljstva zaposlenih in strank. V nadaljevanju bomo
podrobneje proučili razvoj metod za zadrževanje kadrov, njihove pred-
nosti in znanstvena dognanja o njihovi učinkovitosti ter praktične pristo-
pe, ki jih lahko organizacije implementirajo za zmanjšanje fluktuacije.

Največji izziv današnjih organizacij ni le pridobiti najboljše kadre,
ampak jih tudi dolgoročno zadržati (Ramapriya in Sudhamathi, 2020).
V Ameriki je leta 2023 prostovoljno dalo odpoved 45 milijonov ljudi,
kar je 37 % več kot leta 2014 (Work Institute Retention Report, 2024).

Zagotavljanje in ohranjanje kvalificiranih zaposlenih ima ključno vlogo
v vsaki organizaciji, kjer so znanja in spretnosti zaposlenih bistvenega
pomena za ekonomsko konkurenčnost (Ramapriya in Sudhamathi, 2020).
Ko zaposleni zapusti organizacijo, s seboj odnese intelektualno
lastnino ter naložbe (v času in denarju), odhod slabo vpliva na vzdušje
med ostalimi zaposlenimi, s seboj pa lahko odpelje še zaposlenega ali
dva. Poleg tega se pojavijo še stroški, vezani na separacijo, stroški, ve-
zani na iskanje zamenjave, ter stroški ponovnega treninga in izgubljene
produktivnosti. Raziskave kažejo, da izguba enega zaposlenega običajno
stane približno 33 % njegove osnovne letne plače. Za povprečnega za-
poslenega v ZDA je to skoraj 20.000 dolarjev (Work Institut Retention
Report, 2024). V letu 2023 so ameriška podjetja skupaj porabila skoraj
900 milijard dolarjev za nadomestitev zaposlenih, ki so v letu 2023 dali
odpoved (Work Institut Retention Report, 2024).

Da bi uspešno zadržali zaposlene, pa moramo dobro razumeti razloge
za odpovedi in razloge za ostajanje v podjetju. Razlogi za odpovedi so
različni – globalna raziskava je pokazala pet glavnih: osebno dobro po-
čutje ali duševno zdravje (24 %), ravnotežje med poklicnim in zasebnim
življenjem (24 %), tveganje za okužbo s covidom-19 (21 %), pomanjka-
nje zaupanja v višje vodstvo/vodstvo (21 %) in nemožnost prilagodljivi-
vega delovnega časa ali lokacije (21 %) (Microsoft New Future of Work
Report, 2022). V raziskavi Raziskovalnega centra Pew so bili leta 2021
glavni trije razlogi za opustitev službe: nizka plača (63 %), pomanjkanje
možnosti za napredovanje (63 %) in občutek nespoštovanja na delov-
nem mestu (57 %) (Microsoft New Future of Work Report, 2022). Work
Institut Retention Report (2024) pa na podlagi izhodnih intervjujev

navaja, da je pet najpogostejših razlogov za odpoved: težave, povezane s kariero (17,4 %), zdravje in družina (12,3 %), ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (11,9 %), usklajevanje svojih sposobnosti in interesov z nalogami na delovnem mestu (9,8 %) ter sodelovanje z vodjami, s katerimi si ne želijo delati (9,8 %). Kot lahko vidimo, se razlogi za odhode spreminjajo in se razlikujejo glede na obstoječe razmere v svetu, razlikujejo pa se tudi od organizacije do organizacije, zato je ključnega pomena, da si ne oglemo le splošnih trendov, pač pa se poglobimo v svojo organizacijo in raziščemo, kateri so razlogi, da jo zaposleni zapuščajo.

Pomembneje kot ugotoviti organizacijske značilnosti, zaradi katerih ljudje odhajajo, pa je identificirati tiste, zaradi katerih ljudje ostajajo v svojih organizacijah (George, 2015). Work Institut Retention Report (2020) navaja, da so glavni razlogi, zakaj ljudje ostajajo v organizaciji, možnost za napredovanje v karieri (18 %), ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (10,5 %), karakteristike službe (11 %), odnos z vodjo (10 %), okolje (7,7 %) in nagrade (7 %). Ključni kadri pa ostajajo zato, ker jim služba omogoča ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (23 %), prepoznavnost (21 %), zaradi kompenzacij (19 %) in odnosa z vodjami (19 %) (Work Institut Retention Report, 2021).

Podobno kot prej lahko opazimo, da se razlogi, zakaj ljudje ostajajo, razlikujejo; zato je pomembno, da imamo v podjetju zaposlenega psihologa oz. najamemo podjetje, ki bo preverjalo, zakaj naši zaposleni ostajajo in zakaj odhajajo, da lahko uvajamo spremembe, ki bodo našim zaposlenim všečne in jim pisane na kožo. Pri zadrževanju kadrov ne gre za metodo, pač pa kontinuiran proces, ki je kompleksen in vključuje še veliko več kot zgolj raziskovanje, zakaj zaposleni ostajajo in zakaj odhajajo. V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali in razdelali ta proces.

NASTANEK IN RAZVOJ PROCESA

Ena izmed strategij, ki se je kot prva začela pojavljati z namenom zadrževanja in motiviranja kadra, je ponujanje ugodnosti zaposlenim. Danes podjetja ponujajo številne ugodnosti z namenom, da bi pritegnili in obdržali svoje zaposlene. Že cesar Avgust je leta 13 pr. n. št. svojim

upokojenim vojakom dal pokojnino. S to potezo je skušal svojim legijam preprečiti upor (Kim, 2022). Po razpadu rimskega cesarstva so se ljudje do industrijske revolucije večinoma ukvarjali s kmetijstvom. S pojavom tovarn se je vedno več ljudi preseljevalo in zaposlovalo v mestih. Lastniki industrije so potrebovali poceni delovno silo, zaradi česar so delavce slabo plačevali. Z upori so si zagotovili deseturni delavnik, ki je bil omejen samo na delo čez dan, nastale pa so tudi prve regulacije prvih regulacij, ki so skrbele za zdravje in varnost zaposlenih (Cameron, 2014). Leta 1875 je podjetje American Express zagotovilo pokojnino za svoje zaposlene, s čimer je pridobilo njihovo lojalnost. To je bil čas, ko so delodajalci počasi začeli razmišljati širše o svojih zaposlenih. Leta 1926 je Henry Ford skrajšal delovnik z 48 na 40 ur, kar je, kot poročajo, prispevalo k večji produktivnosti zaposlenih (Kim, 2022). Desetletje prej, leta 1917, pa se je začelo znanstveno raziskovanje fluktuacije. Takrat se je ustanovila revija *Journal of Applied Psychology* (slo. Revija za uporabno psihologijo), kjer je bil objavljen prvi članek na temo fluktuacije zaposlenih. Prva empirična raziskava na to temo je dokazovala, da uradniški delavci pogosteje dajo odpoved, če so bili njihovi očetje strokovnjaki na nekem področju ali pa lastniki malih podjetij. Manj pogosto pa so odpoved dajali uradniki, katerih očetje so opravljali nekvalificirana ali polkvalificirana dela. V tridesetih letih so se pojavila opisna poročila o vzorcih fluktuacije kadra. V štiridesetih letih so raziskovali korelacije pri fluktuaciji kadra (demografske in psihološke). V petdesetih letih so razvili prvi model fluktuacije in izvedli validacijsko študijo, ki je empirično preverjala povezavo med rezultati selekcijskega postopka in dejansko fluktuacijo. Istočasno se je pojavilo tudi raziskovanje z metodo izhodnih intervjujev in objavljeni so bile prve sistematične analize o razlogih za zapustitev delovnega mesta. V šestdesetih letih se je raziskovanje razširilo na napovednike fluktuacije (število točk na selekcijskem postopku, zadovoljstvo pri delu, demografske spremenljivke). V sedemdesetih letih so oblikovali teorije in modele, v osemdesetih so jih testirali, v devetdesetih še naprej razvijali, v novem tisočletju pa so se oblikovale sodobne teorije (Hom idr., 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Proces zadrževanja kadra ima veliko prednosti. Te so:

- **Zmanjševanje stroškov, vezanih na privabljanje in zamenjavo kadra:** Fluktuacija zaposlenih predstavlja resen problem za številne organizacije po svetu, velik vpliv nanje ima predvsem zaradi stroškov, ki jih prinaša (Al-Suraihi idr., 2021). Raziskave kažejo, da izguba enega zaposlenega običajno stane približno 33,3 % njegove osnovne letne plače. Pojavijo se namreč stroški, vezani na separacijo, iskanje zamenjave, ponoven trening in izgubljeno produktivnost (Work Institut Retention Report, 2024). Z osredotočenjem na zadrževanje kadrov se lahko tem stroškom izognemo.
- **Boljša produktivnost organizacije:** Vsakič, ko zaposleni zapusti organizacijo, se produktivnost organizacije zmanjša (Noor idr., 2018). V času iskanja zamenjave se delo porazdeli med ostale zaposlene, kar lahko vpliva na njihovo produktivnost (Holliday, 2022). Produktivnost pa je nekaj časa slabša tudi po tem, ko organizacija že najde zamenjavo, saj se mora na novo zaposleni naučiti dela. Zmanjšana produktivnost posledično vpliva na manjšo dobičkonosnost podjetja (Noor idr., 2018). Če zmanjšamo nezaželeno fluktuacijo, se izognemo tudi izpadu produktivnosti.
- **Višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter manj težav z absentizmom:** Če izberemo ustrezne strategije za zadrževanje kadrov, to vpliva tudi na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Romão in sodelavci (2022) so se spraševali, ali lahko vodje z razvitimi spretnostmi coachinga¹ vplivajo na posameznikove intence po zapustitvi podjetja. V raziskavo so vključili posameznike iz različnih organizacij in pokazalo se je, da so spretnosti coachinga vodij povišale zadovoljstvo pri zaposlenih, prav tako pa se je tudi zmanjšalo število zaposlenih, ki so organizacijo zapustili. Z razvijanjem veščin coachinga vodij tako ne vplivamo le na zadovoljstvo zaposlenih, pač pa to predstavlja tudi eno izmed strategij zadrževanja kadra.

¹ Coaching je strukturiran razvojni pristop, pri katerem vodja ali trener s ciljno usmerjeno komunikacijo (npr. postavljanje vprašanj, dajanje povratnih informacij) spodbuja zaposlene k učenju, izboljšanju delovne učinkovitosti in osebnemu razvoju.

Dias in sodelavci (2022) so proučevali vpliv nagrad in organizacijskega okolja na zadrževanje kadrov. Ugotovili so, da tako nagrade kot tudi organizacijsko okolje pozitivno vplivajo na zadrževanje kadrov. Opazili so namreč, da oboje vpliva na organizacijsko zavzetost, višja zavzetost pa potem vpliva na zadrževanje kadrov. Podobno Kalyanamitra in sodelavci (2020) opažajo, da treningi, ugodnosti in pohvale vplivajo na višje zadovoljstvo v organizaciji, to pa posledično na boljše zadrževanje kadrov.

Pri zaposlenih, ki so zadovoljni s svojo službo, se pojavlja tudi manj absentizma. Smokrović in sodelavci (2019) so ugotovili, da se pri medicinskih tehnikih, ki so nezadovoljni s svojo službo, pojavlja veliko več absentizma, hkrati pa imajo tudi več intenc, da dajo odpoved.

Z osredotočenjem na prave ukrepe bomo tako zvišali zadovoljstvo in zavzetost v organizaciji in zmanjšali stroške, povezane z absentizmom:

- **Večje zadovoljstvo strank:** Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z zadovoljstvom strank; ko so zaposleni zadovoljni s svojim delom, to vodi do boljših storitev za stranke (Kang in Sung, 2019). V nasprotnem primeru pa izguba produktivnosti zaradi fluktuacije lahko zmanjša tudi zadovoljstvo strank (Noor idr., 2018).
- **Večji prihodek:** Povečanje prihodkov med drugim izhaja iz znižanih stroškov zaposlovanja, povečanja produktivnosti in zagotavljanja boljše uporabniške izkušnje oz. bolj zadovoljne stranke. Sledenje povečanju prihodkov zaradi procesa zadrževanja kadra je lahko pomembna kadrovska metrika za prikaz donosnosti naložbe (Holliday, 2022).

Znanstvena spoznanja nam tako postrežejo z veliko pokazatelji tega, kako ključno je za organizacije, da razvijejo strategije, s katerimi bodo uspešno zadrževale kadre. Vse omenjene prednosti kažejo na to, da je za uspešnost in konkurenčnost organizacije izrednega pomena, da ta razume potrebe svojih zaposlenih, saj ji bo to pomagalo najti strategije, s katerimi bo lahko zaposlenim ponudila, kar si želijo in potrebujejo (Al-Suraihi idr., 2021).

Leider in sodelavci (2022) so npr. raziskovali fluktuacijo v javnem zdravstvu, saj zaposlovanje in zadrževanje delovne sile na tem področju še naprej predstavlja velik izziv. Raziskava je bila izvedena v Združenih

državah Amerike, kjer so analizirali podatke iz nacionalne raziskave Public Health Workforce Interests and Needs Survey (PH WINS) iz let 2017 in 2021. Želeli so raziskati, koliko zdravstvenih delavcev se ima namen upokojiti in koliko jih ima namen zapustiti delovno mesto ter kakšni so razlogi za zapuščanje in ostajanje v službi. Ugotovili so, da se je leta 2021 kar 20 % zaposlenih nameravalo upokojiti, 30 % pa jih je nameravalo dati odpoved. Tisti zaposleni, ki so bili na svojem delovnem mestu nezadovoljni ali pa zelo nezadovoljni, so za razlog najpogosteje navajali nezadovoljstvo z delom. O odhodu so najpogosteje razmišljali tisti, ki so bili nezadovoljni s plačo, zaposleni, mlajši od 36 let, starejši od 65 let, zaposleni, ki so zaključili magistrski študij, tisti, ki so bili najeti zaradi covida-19, in tisti, ki niso belopoliti. Kot glavni razlog za ostajanje na delovnem mestu pa so navajali različne ugodnosti, kot so upokojitve, stabilnost in varnost zaposlitve, fleksibilnost ter zadovoljstvo z nadrejenim. Avtorji predlagajo, naj se javno zdravstvo usmeri v izboljševanje zadrževanja kadra s tem, da izboljšajo delovno okolje, zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo s plačo, ter naj se osredotočijo na razumevanje potreb zaposlenih.

Kumar (2021) pa je želel raziskati, kakšen vpliv imajo kadrovske prakse upravljanja talentov na zadrževanje zaposlenih v sektorju IT. Na raziskovanje kadrovskih praks se je osredotočil, ker je v nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju odgovornost kadrovske službe v organizacijah zagotoviti in obdržati talente, potrebne za produktivnost in razvoj. IT-sektor je eden najbolj rastočih sektorjev, ki se posledično sooča z izzivom zelo velike fluktuacije zaposlenih. Ugotovil je, da zaposleni v IT-sektorju raje ostanejo v organizaciji, ki ponuja priložnost za razvoj in rast na področju kariere, pri privabljanju in zadrževanju kadrov se je za uspešno metodo izkazala tudi visoka kompenzacija (plača in druge ugodnosti).

Pri proučevanju različnih strategij za izboljševanje fluktuacije je raziskovalce zanimalo npr., kako različni slogi coachinga vodij, višina nagrad, organizacijsko okolje in drugi pristopi vplivajo na fluktuacijo. Pri tem so za vse omenjene ugotovili, da se povezujejo z manjšo fluktuacijo (raziskavi sem podrobneje opisala zgoraj, pri točki »Višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter manj težav z absentizmom«) (Dias idr., 2022; Romão idr., 2022).

V zadnjih nekaj desetletjih se je povečalo tudi zanimanje za fleksibilne ureditve dela. Longitudinalna analiza učinkov dela na daljavo na zmanjšanje prostovoljne fluktuacije zaposlenih je pokazala, da so organizacije, ki so imele več zaposlenih, ki so delali na daljavo, poročale o manjši prostovoljni fluktuaciji. Organizacije, ki so podpirale delo na daljavo, so imele torej manjšo fluktuacijo (Choi, 2020).

Zaključimo lahko, da je iz sodobne literature razvidno, kako ključna sta razumevanje stanja znotraj organizacije in izbiranje ustreznih strategij za zadrževanje kadrov. V naslednjem poglavju si bomo podrobneje pogledali ta proces.

PREDSTAVITEV PROCESA ZADRŽEVANJA ZAPOSLENIH

KDAJ PROCES UPORABIMO?

Namen procesa je, da zmanjšamo fluktuacijo v delovni organizaciji in s tem stroške ter poskrbimo za bolj zadovoljne zaposlene, ki bodo z veseljem delali v naši organizaciji, pri svojem delu pa bodo bolj zavzeti in produktivni, kar bo pozitivno vplivalo tudi na našo uspešnost. Proces je smiselno vpeljati kadar koli, ko si želimo zmanjšati fluktuacijo, pa tudi, če si prizadevamo le povečati zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih oz. želimo izboljšati organizacijo.

KOMU JE PROCES NAMENJEN?

Proces zajema vse zaposlene v organizaciji, izvajajo ga kadrovski psihologi ali kadrovski strokovnjaki skupaj z vodstvom podjetja. Kadrovski psiholog ali strokovnjak procesa ne moreta izpeljati brez podpore vodstva. Izvajanje procesa pa pozitivno vpliva na vse zaposlene v organizaciji (kot tudi na samo organizacijo).

KAKO PROCES IZVEDEMO?

Kot pravijo Hom in sodelavci (2017), večina znanstvenih raziskav, objavljenih v eminentnih revijah, ni usmerjenih na praktično uporabljanje

spoznanj. Posledično se v znanosti ne pojavlja »recept«, kako zadržati zaposlene, kar pomeni, da ni le enega pravilnega načina, kako bi morali pristopiti k problemu. Bistveno je, da ugotovimo, kakšno je stanje v organizaciji, zakaj ljudje ostajajo in zakaj odhajajo, ter najdemo strategije, s katerimi bomo poskrbeli, da bodo zaposleni srečni, motivirani in zavzeti na svojem delovnem mestu.

Prvi korak – raziskovanje stanja v organizaciji in potreb zaposlenih

Za začetek si lahko pogledamo **stanje v svetu**. Trenutne trende tako za odhajanje kot tudi ostajanje v organizacijah sem povzela v uvodni predstavitvi. Poleg trendov v svetu je smiselno izbrskati tudi trende znotraj panoge, s katero se organizacija ukvarja. Preverimo lahko tudi, kakšno je stanje na trgu. Raziskave kažejo, da bodo zaposleni manj verjetno odšli, če bodo zaznali pomanjkanje razpoložljivih alternativ (Gray in Phillips, 1996), npr. zaradi višje stopnje brezposelnosti. Podatke o stanju v svetu lahko uporabimo samo kot izhodišče pri vprašanjih, na kaj moramo biti pozorni, da vidimo, kakšni so trendi in kje smo v primerjavi s konkurenco. Veliko pomembneje pa je, da se poglobimo v svojo organizacijo in odkrijemo dejansko stanje znotraj nje. Stanje znotraj organizacije se lahko precej razlikuje od stanja v svetu.

Raziskovanja **stanja v organizaciji in potreb zaposlenih** se lahko lotimo z vpeljavo procesa za zadrževanje kadrov. Znotraj podjetja moramo raziskati, ali imamo dobro strategijo za pridobivanje kadra in selekcijski postopek ter ali imamo kakovosten proces ugaševanja. Hkrati pa moramo raziskati potrebe zaposlenih s pomočjo analize zavzetosti, perspektivnih pogovorov in izhodnih intervjujev.

Če si želimo, da bi naša organizacija v prihodnje napredovala, moramo najti dober kader, ki bo zadovoljen v našem podjetju, zaradi česar je pomembno, da že v osnovi poskrbimo, da ima podjetje **dobro strategijo za pridobivanje kadra** in odličen selekcijski postopek (Kapur, 2020). Če ugotovite, da v procesu obstajajo pomanjkljivosti, je dobro, da proučite, kako ga izboljšati.

Poskrbeti moramo tudi za **dober proces ugaševanja**. Več študij je pokazalo, da največ odpovedi dajo ravno na novo zaposleni (Hom idr. 2017). Z dobrim procesom ugaševanja 69 % na novo zaposlenih ostane

v podjetju več kot tri leta (Rosser, 2019). Če v vaši organizaciji nimate procesa uglasovanja, je čas, da ga vpeljete. Če pa ga imate, preverite pri svojih zaposlenih, kako zadovoljni so bili z njim in na kakšen način bi ga lahko izboljšali.

Zavzetost zaposlenih spodbuja rast podjetja. Organizacije z zelo zavzetimi zaposlenimi so do 22 % bolj dobičkonosne od konkurentov z nižjo stopnjo zavzetosti (Gallup, 2022). Bolj kot so zaposleni zavzeti, manjša je verjetnost, da se bodo odločili za odhod iz organizacije. Če v vaši organizaciji še ne delate raziskav zavzetosti, te vpeljite. Če pa je zavzetost na nizko stopnji, raziščite, zakaj je tako.

Izhodni intervju in perspektivni pogovor nam lahko podata zelo dragocen vpogled v stanje v organizaciji. Vidimo lahko, zakaj jo ljudje zapuščajo, kaj v njej cenijo, tudi ko jo zapustijo, in katere so tiste lastnosti, zaradi katerih ostajajo (Pavlou, 2022).

Drugi korak – raziskovanje strategij za zadrževanje kadra

Ko prepoznamo, kateri so problemi naše organizacije in potrebe naših zaposlenih, je čas, da najdemo strategije, ki nam bodo v pomoč pri zadrževanju kadra (npr. če se je pri izhodnih intervjujih izkazalo, da ljudje odhajajo predvsem zato, ker so nezadovoljni z odnosom vodij, je čas, da začnemo delati na izobraževanju vodij in izboljšanju odnosa med njimi in zaposlenimi). Vse strategije, ki bi jih lahko uporabili, in vsi problemi, ki bi se lahko pojavili, so preširoki, da bi jih zajela v tem poglavju. V nadaljevanju predstavljamo nekaj strategij, ki so se v raziskavah pokazale kot uspešne pri boju proti veliki fluktuaciji zaposlenih.

Plača in nagrade: Plača je pogosto prepoznana kot eden ključnih dejavnikov pri ohranjanju zaposlenih. Raziskave kažejo, da prav ta pogosto predstavlja osrednji razlog za pomanjkanje kadra (George, 2015). Shukla in Sinha (2013) sta v svoji raziskavi prišli do zaključka, da oseba, zaposlena na delovnem mestu, kjer prejema nizko plačo in ima le malo ugodnosti, ne bo motivirana za nadaljevanje dela, če ji konkurent za isto delo ponudi le malo višjo plačo. Kossivi in sodelavci (2016) so v pregledu študij, povezanih s kompenzacijo, opazili, da so nekateri raziskovalci govorili o neposredni povezanosti med višino plače in fluktuacijo. Nekateri so višino plače celo navajali kot najpomembnejši dejavnik za zadrževanje

kadra, drugi pa so trdili, da zvišanje plače vpliva na zadrževanje kadra le kratkoročno. Predlagam, da raziščete stanje glede nagrad in plač ter zadovoljstva z njimi v svojem podjetju in pri konkurenci ter se na podlagi tega odločite, kaj boste naredili. Lahko pa se tudi zgodi, da trenutno v organizaciji niste na točki, da bi lahko zaposlenim zagotovili boljše plače in nagrade. V tem primeru ne skrbite, saj obstaja še veliko drugih načinov za zadrževanje zaposlenih, ki so ravno tako zelo pomembni.

Odnos z vodstvom: Če je odnos med zaposlenimi in vodstvom slab, zaposleni ne bodo oklevali, da bi ob prvi priložnosti za drugo zaposlitev dali odpoved (Shukla in Sinha, 2013). Občutek, da vodstvo na splošno ali pa le določeni vodja z zaposlenimi ravna nepravilno ali jih ustrahuje, lahko povzroči visoko stopnjo fluktuacije (Armstrong, 2004). Posledično je treba preiščeno izbirati vodje in skrbeti za kakovostno izobraževanje vodij. Na ta način lahko podjetje zagotovi vodje, ki bodo izbrali ustrezen način vodenja, hkrati pa bodo do svojih podrejenih imeli spoštljiv in korekten odnos.

Skrb za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem: Že Ellenbecker (2004) je ugotavljala, da je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem vedno pomembnejše za zaposlene in ima vpliv na njihovo odločitev, da ostanejo v organizaciji. Dandanes zaposleni hrepenijo po prilagodljivem delovnem urniku, ki jim bo omogočil, da skrbijo tako za svoje osebno kot poklicno življenje. Temu v prid govorijo tudi rezultati izhodnih intervjujev in perspektivnih pogovorov (Microsoft New Future of Work Report, 2022; Work Institut Retention Report, 2020, 2021, 2022, 2024). Če je le mogoče, poskušajte svoje zaposlene čim bolj podpreti, da bodo lahko vzdrževali ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Raziskave (Belete, 2018; George, 2015; Heavey idr., 2013; Kossivi idr., 2016) so pokazale, da poleg skrbi za konkurenčne plače in nagrade, dobrega odnosa z vodstvom in skrbi za ustrezno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem k zmanjšanju fluktuacije prispevajo tudi:

- vlaganje v zaposlene, ne samo v obliki plače, ampak tudi z nagradami, treningi in usposabljanji, ter omogočanje, da se razvijajo tako osebno kot tudi profesionalno,
- urejeno delovno okolje,

- skrb za dobre odnose na delovnem mestu in dober podporni sistem,
- možnosti za razvijanje kariere, zagotavljanje napredovanj,
- zagotavljanje avtonomije,
- zmanjševanje stresa na delovnem mestu,
- skrb za visoko zadovoljstvo, zavzetost in pripadnost zaposlenih,
- zagotavljanje dobre organizacijske kulture in klime ter
- upoštevanje psihološke pogodbe in pravičnost v organizaciji.

Tretji korak – analiza in ocenitev zmožnosti podjetja, usklajevanje z vodstvom, implementacija ter evalvacija

Ko že poznamo razloge za ostajanje oziroma zapuščanje organizacije in močne, pa tudi šibke točke organizacije ter smo sprejeli ustrezne strategije in metode, je čas, da se uskladimo z vodstvom organizacije in se dogovorimo, katere spremembe bomo uvedli. Pomembno je, da nas vodstvo podpira in nam pomaga pri uvajanju novitet, saj bomo drugače težko dosegli, da se bodo te prijele (npr. uvajanje rednih pohval in sprotnega podajanja povratnih informacij na delovno mesto). Skupaj se je treba uskladiti tudi glede financ, namenjenih za investiranje v zaposlene (npr. višanje plač, uvajanje različnih nagrad, treningov, izobraževanj, timbilingov, urejanje delovnih prostorov). Ustvariti je treba načrt implementacije novih strategij ter se dogovoriti o načinu evalviranja izboljšav.

Kamalaveni in sodelavci (2019) pa so naredili pregled znanstvene literature na temo zadrževanja kadrov, na podlagi katerega so izoblikovali naslednje napotke:

- **Selekcijski postopek** je izjemno pomemben, saj mora biti izbrana oseba primerna za službo, prav tako pa se mora ujemati z organizacijsko kulturo, zato je zelo pomembno, da imamo med izbiranjem v mislih kandidatove kvalifikacije, spretnosti in izkušnje, marljivost ter odnos do dela.
- Naslednja pomembna stvar, na katero se moramo osredotočiti, je **usposabljanje in razvoj zaposlenih**. Prepoznavati moramo potrebe po usposabljanju zaposlenih ter ga tudi omogočati in zagotavljati, kar bo izboljšalo njihove sposobnosti in jih motiviralo za zasedanje višjih položajev.

- Najpomembnejša naloga kadrovikov je, da motivirajo, cenijo in priznavajo delo zaposlenih.
- Nujno je izvajanje anket za merjenje stopnje **zadovoljstva zaposlenih** v organizacijah, na podlagi katerih bomo lahko izbirali ukrepe za izboljšanje stanja.
- Zelo pomembno je, da izvajamo **izhodne intervjuje**, da ugotovimo razloge za odhod zaposlenih v organizacijah. To bo pomagalo pri krepitvi strategij za ohranjanje zaposlenih.
- Med delodajalcem in zaposlenim je treba **vzpostaviti vzajemno zaupanje**, ki bo pri zaposlenih vzbudilo občutek, da so del organizacije in da ne delajo le za plačo, temveč tudi v dobro organizacije in družbe.
- Kadrovske strokovnjaki lahko izvajajo **ankete in razgovore** z namenom ugotavljanja, ali zaposleni **razmišlja o odhodu iz organizacije**. Na ta način lahko identificirajo razloge za odhod ter te poskušajo odpraviti oz. izboljšati razmere.
- Da bi se **izognili monotonosti** na nekaterih delovnih mestih, lahko organiziramo zabavne dejavnosti, igre, druženje, programe za obvladovanje stresa.
- Lahko spodbujamo **delo od doma**.
- Poskrbeti moramo za **ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem** zaposlenega, saj ima to ključno vlogo pri zadrževanju. Organizacija lahko v ta namen zagotovi prilagodljiv delovni čas.
- Pomembno je zagotoviti **enakost in pravičnost** pri obravnavi zaposlenih.

PRIMER UPORABE

Pri implementaciji strategij moramo biti kreativni. Poglejmo si nekaj primerov strategij zadrževanja kadra, ki jih uspešno uporabljajo podjetja v svetu.

PRIMER FOUR SEASONS: ZAUPANJE IN SPOŠTOVANJE

Michael C. Bush, izvršni direktor organizacije Great Place To Work (slo. odlično delovno okolje), ki se ukvarja z raziskovanjem kakovosti delovnega okolja in kulture zaupanja v organizacijah, opozarja, da podjetja pogosto trdijo, da zaupajo svojim zaposlenim, vendar tega ne izkazujejo tudi z dejanji. Kot primer navaja situacijo, v kateri mora nova zaposlena oseba za pridobitev prenosnega računalnika pridobiti odobritev več različnih nadrejenih, kar ustvarja občutek nezaupanja. V kontrast temu izpostavi podjetje Four Seasons Hotels and Resorts, mednarodno verigo luksuznih hotelov, ki zaposlenim izrecno zaupa in jim omogoča, da samostojno sprejemajo odločitve pri delu s strankami. Takšen pristop ne krepi le občutka spoštovanja in odgovornosti, temveč tudi prispeva k visoki ravni zadovoljstva zaposlenih ter kakovosti storitev, po katerih je podjetje prepoznavno (TED, 2019). Iz primera Four Seasons se lahko naučimo, da zaupanje ni le stvar izrečenih besed, temveč predvsem dejanj, in da bodo zaposleni, ki čutijo zaupanje nadrejenih, bolj zadovoljni, ustrezljivi in prijazni do strank.

PRIMER CARMAX: OSREDOTOČENOST NA ZAPOSLENE

Recesija leta 2008 je povzročila težke čase za podjetja in njihove zaposlene po vsem svetu. Večina podjetij se je takrat odločila prekiniti s številnimi ugodnostmi za zaposlene in jih tudi odpuščati z namenom, da bi prihranili denar. Podjetje CarMax pa je naredilo ravno nasprotno. Odločili so se, da bodo raje intenzivneje vlagali v programe za zaposlene. Okrepili so svoje programe za usposabljanja in razvoj zaposlenih, s čimer so obstoječim zaposlenim pomagali napredovati v podjetju in zaslužiti višje plače. Direktor je med svojim govorom na konferenci z naslovom Odlično delovno okolje (angl. *Great Place to Work*) rekel: »Poskrbite za svoje sodelavce, oni bodo poskrbeli za stranke, vse preostalo pa bo poskrbelo samo zase.« CarMaxova prodaja se je v osmih letih povečala za 116 % ali 14,5 % na letni ravni (Lori Li, 2020).

Kaj se lahko naučimo od CarMaxa (Lori Li, 2020)?

- Strategije zadrževanja zaposlenih se morajo osredotočiti na ekipo, preden pridejo v poštev kateri koli drugi poslovni dejavniki.

- Ne poskušajte prihraniti denarja, ko gre za človeške vire.
- Skrb za ljudi, ki so del podjetja, najprej povzroči boljše rezultate, pozneje pa večji dobiček.

PRIMER CHARLES SCHWAB: Z ZAPOSLENIMI RAVNAJ ENAKO KOT S SVOJIMI STRANKAMI

Charles Schwab ne skrbi samo za finančno prihodnost svojih strank, borznoposredniška družba vlaga enako skrb in pozornost v finančno prihodnost svojih zaposlenih. Ponuja jim enake finančne storitve kot svojim strankam, hkrati pa jih nagradjujejo tudi z različnimi ugodnostmi. Zaposlenim so na voljo brezplačna osebna finančna svetovanja in podpora, pa tudi finančne delavnice ter popusti in prihranki pri lastnem trgovanju in portfelju. Da bi še okrepili finančni položaj zaposlenih, ponujajo načrt nakupa delnic za zaposlene ter celovite zdravstvene in zobozdravstvene pakete (Lori Li, 2020).

Kaj se lahko naučimo od Charlesa Schwaba (Lori Li, 2020)?

- Za svoje zaposlene skrbite enako kot za svoje stranke.
- Poskušajte ponuditi načrte bonusov in ugodnosti, ki jih druga podjetja nimajo.
- Poskušajte ponuditi vse ugodnosti, ki jih zaposleni potrebujejo od delodajalca.

PRIMER SALESFORCE: POŠTENOST

Zaupanje v organizacijo se najhitreje poruši, če imajo zaposleni občutek, da so obravnavani neenako. Zaposleni si želijo, da bi bili vsi obravnavani pošteno in enako, ne glede na svoj položaj, spol, starost, izobrazbo ali izkušnje. Pri Salesforceu so opazili, da so moški in ženske, ki opravljajo isto delo in imajo enako znanja, plačani različno. Posledično so takoj izračunali razliko v plačah in investirali tri milijone dolarjev z namenom, da izenačijo plače (TED, 2019).

Kaj se lahko naučimo od Salesforcea?

- Ne delajte razlik med zaposlenimi.
- Če opazite razlike, jih odpravite.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa pri procesu zadrževanja kadra je ključna, saj razpolaga s strokovnimi znanji za razumevanje organizacijske dinamike in individualnih potreb zaposlenih. Psiholog lahko sistematično preučuje stanje v organizaciji in zaznava ključne dejavnike, ki vplivajo na fluktuacijo, zadovoljstvo in pripadnost. V praksi je kadrovski psiholog pogosto vključen v različne faze življenjskega cikla zaposlenega: sodeluje pri postopkih pridobivanja in selekcije kadra, načrtuje ali izvaja procese uvajanja (angl. *onboarding*), izvaja izhodne intervjuje, perspektivne pogovore ter sodeluje pri analizah zavzetosti. Zaradi stika z zaposlenimi in vpogleda v ključne kadrovske postopke lahko neposredno zazna priložnosti za izboljšave ter pridobi informacije o tem, kako zaposleni doživljajo svojo izkušnjo znotraj organizacije.

Tudi kadar psiholog sam ni neposredno vključen v izvedbo teh postopkov, lahko z ustreznim znanjem in orodji usposablja druge strokovnjake, ki te naloge izvajajo. Njegova prednost je prav v celostnem razumevanju psiholoških potreb posameznikov, kar mu omogoča, da v primerjavi z drugimi strokovnjaki pogosto bolj občutljivo zaznava potrebe zaposlenih. Na voljo ima tudi psihodiagnostična orodja, kot sta Schwartzev vprašalnik vrednot ali koncept kariernih sider, ki dodatno prispevajo k razumevanju motivacije in pričakovanj zaposlenih.

Poleg tega lahko psiholog aktivno sodeluje pri vpeljevanju organizacijskih sprememb, načrtuje njihovo implementacijo in izvaja evalvacijo učinkov. Njegova vloga je pomembna tudi v kontekstu strateškega razvoja, saj lahko raziskuje in predlaga nove pristope za ohranjanje konkurenčnosti podjetja ob hkratnem zagotavljanju visoke zavzetosti, produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Psiholog pogosto tudi sodeluje z vodstvom podjetja pri oblikovanju ukrepov in politik, skrbi za prenos znanja ter usklajuje kadrovske strategije z dolgoročnimi cilji organizacije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI PROCESA

Pri izvajanju procesa za zadrževanje kadrov bi opozorila na pet glavnih previdnosti, in sicer:

- **Proces zadrževanja kadrov je dolgotrajen in kompleksen proces** ter ni projekt, ki ga boste izpeljali v nekaj mesecih. Rezultati ne bodo vidni takoj in zahteval bo lahko veliko časa, denarja ter prizadevanj, preden se bodo pojavili rezultati. Ves čas je potrebno evalvirati spremembe, ki smo jih uvedli, in iskati nove konkurenčne strategije, ki bodo dobro vplivale na naše zaposlene.
- **Hitro lahko začnemo delati razlike med zaposlenimi.** Čeprav je zelo zaželeno, da svoje zaposlene zelo dobro spoznamo ter točno vemo, kaj potrebujejo, in jim to damo, se lahko hitro zgodi, da ravno zato začnemo delati razlike med njimi. Če npr. vemo, da je enemu zaposlenemu zelo pomembno plačilo in ga nikakor ne želimo izgubiti, mu bomo morda ponudili višjo plačo za isto delo kot drugemu zaposlenemu, in če se to razve, bodo zaposleni izgubili zaupanje v organizacijo ter bodo imeli občutek, da niso vsi obravnavani enako, kar pa lahko slabo vpliva na fluktuacijo.
- **En ukrep lahko tako izniči delovanje drugega.** Kot smo videli v prejšnjem primeru, lahko prilagajanje posamezniku, ki je le-tega zadržalo na delovnem mestu (in je imelo v osnovi pozitiven vpliv na fluktuacijo), negativno vpliva na vse preostale – ne zaznavajo več pravičnosti v podjetju, kar pa lahko sproži še večjo fluktuacijo. Zato je treba biti previden pri vpeljevanju različnih strategij.
- **Tudi dobrega je lahko preveč.** Obstajajo pa tudi podjetja, ki zelo lepo skrbijo za svoje zaposlene in si še vedno želijo dodajati nove stvari, do točke, ko zaposleni ugodnosti ne zaznavajo več kot ugodnosti, pač pa kot dodatno obremenitev. Npr. manjše slovensko podjetje je ob ustanovitvi uvedlo, da se praznuje rojstni dan vsakega zaposlenega. Ko so bile le štiri zaposlene, je bilo praznovanje odlično sprejeto. Vedno so šli na neko potovanje ali dogodek. Ko pa se je podjetje razširilo na 25 oseb, so ljudje začeli manjkati na praznovanjih, saj so zaznavali, da jih je enostavno preveč in so jim v breme.

- **Fluktuacija je lahko tudi koristna.** Poznamo funkcionalno in nefunkcionalno fluktuacijo. Funkcionalna fluktuacija pomeni, da iz organizacije odhajajo manj uspešni ali manj primerni zaposleni, nadomeščajo pa jih bolj kompetentni in ustrezni kadri, kar prispeva k razvoju in uspešnosti organizacije. Nefunkcionalna fluktuacija pa nastopi takrat, ko organizacijo zapuščajo ključni in visoko usposobljeni zaposleni, medtem ko ostajajo ali prihajajo tisti, ki k uspehu organizacije ne prispevajo dovolj. Če fluktuacijo preveč zmanjšamo, to pomeni, da v organizacijo prihaja zelo malo novih ljudi, kar lahko vodi v stagnacijo in pomanjkanje svežih idej. Težava pri nefunkcionalni fluktuaciji je torej dvojna: izgublamo dragocene zaposlene, hkrati pa ne uspemo privabiti ali zadržati tistih, ki bi pozitivno vplivali na delovanje organizacije.

L I T E R A T U R A

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A. in Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
- Armstrong, M. in Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14. izdaja., str. 389–399). Kogan Page.
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1–7.
- Cameron, D. (2014). History of workplace health and safety. Stay Safe. <https://staysafeapp.com/blog/history-workplace-health-and-safety/>
- Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495.
- Dias, L., Barros, S., Pereira, L., Costa, R. L. D. in Gonçalves, R. (2022). The influence of rewards and the organisational environment on employee retention. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 35(4), 517–542.
- Ellenbecker, C. H. (2004). A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303–310.
- Gallup (23. 9. 2022). *State of the Global Workplace Report – Gallup*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- George, C. (2015). Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121.

- Gray, A. M. in Phillips, V. (1996). Labour turnover in the British National Health Service: A local labour market analysis. *Health Policy*, 36(3), 273–289.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A. in Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453.
- Holliday, M. (16. 12. 2022). *10 benefits of employee retention for businesses*. Oracle NetSuite. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention-benefits.shtml>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. in Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Kalyanamitra, P., Saengchai, S. in Jermstittiparsert, K. (2020). Impact of training facilities, benefits and compensation, and performance appraisal on the employees' retention: A mediating effect of employees' job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 166–175.
- Kamalaveni, M., Ramesh, S. in Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1–10.
- Kang, M. in Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152–175.
- Kapur, R. (2020). Strategic human resource management in organizations. *International Journal of Transformations in Business Management*. University of Delhi.
- Kim, S. (2. 8. 2022). *A surprising history of employee benefits — from caesar to kaiser with much in-between*. LinkedIn.com <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/surprising-history-of-employee-benefits>
- Kossivi, B., Xu, M. in Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261–268.
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34.
- Leider, J. P., Shah, G. H., Yeager, V. A., Yin, J. in Madamala, K. (2022). Turnover, COVID-19, and reasons for leaving and staying within governmental public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 29(Supplement 1), S54–S63.
- Lori Li, B. (3. 8. 2020). *10 companies with strong employee retention strategies you can learn from*. TINYpulse.com <https://www.tinypulse.com/blog/employee-retention-examples>
- Microsoft New Future of Work Report. (2022). *A summary of recent research from Microsoft and around the world that can help us create a new and better future of work*. Microsoft-New-Future-Of-Work-Report-2022.pdf

- Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K. in Rahim, F. B. T. (2018). Investigating the relationship among fit organization, organization commitment and employee's intention to stay: Malaysian context. *Global Business Review*, 21(1), 68–87.
- Pavlou, C. (1. 12. 2022). *Stay interview vs exit interview: Which one impacts employee retention?* TalentLMS Blog. <https://www.talentlms.com/blog/stay-interview-vs-exit-interview/>
- Ramapriya, M. in Sudhamathi, P. (2020). Theory of employee retention strategies. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 7, 1112–1118.
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R. in Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84.
- Rosser, R. (10. 10. 2019). 69 % of employees stay with a company for 3yrs+ if they experience great onboarding – our tips for success. LinkedIn.com <https://www.linkedin.com/pulse/69-employees-stay-company-3yrs-experience-great-our-tips-rosser>
- Shukla, S. in Sinha, A. (2013). Employee turnover in banking sector: Empirical evidence. *Journal of Humanities and Social Science*, 11(5), 57–61.
- Smokrović, E., Žvanut, M. F., Bajan, A., Radić, R. in Žvanut, B. (2019). The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting. *Journal of East European Management Studies*, 24(3), 398–422.
- TED. (9. 2. 2019). *This is what makes employees happy at work | The Way We Work, a TED series* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PYJ22-YYNW8>
- Work Institut Retention Report. (2017). *Trends, reasons & recommendations*. 2017 Retention Report: Trends, Reasons & Recommendations | The Truth about Employee Retention & Employee Turnover (workinstitute.com)
- Work Institut Retention Report. (2020). *Insights on 2019 turnover trends, reasons, costs & recommendations*. <https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202020%20Retention%20Report.pdf>
- Work Institut Retention Report (2021). The covid edition: Employee turnover insights and trends in 2020. <https://info.workinstitute.com/hubfs/Retention%20Reports/2021%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202021%20Retention%20Report.pdf>
- Work Institut Retention Report (2022). Retention report how employers caused the great resignation: Employee turnover insights and trends in 2021. <https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf>
- Work Institut Retention Report (2024). Decoding the emerging workforce to accelerate retention, engagement, and profits. <https://info.workinstitute.com/decoding-the-emerging-workforce-2024-retention-report>

EMPLOYEE RETENTION

In this chapter, we explore how organizations can successfully retain their employees and mitigate the negative effects of turnover. A high rate of voluntary resignations presents a significant challenge, as losing an employee can cost a company up to 33% of their annual salary, while also impacting productivity, organizational climate, and the satisfaction of remaining employees. The reasons for employee departures vary, with the most common being low salaries, lack of advancement opportunities, poor relationships with management, and an imbalance between work and personal life. On the other hand, key factors in employee retention include competitive compensation, strong career development opportunities, flexible work arrangements, and a supportive organizational environment. Strategies for employee retention have evolved over time and now incorporate scientifically backed approaches such as exit interviews, engagement studies, leadership training, and flexible work policies. Research shows that effective retention strategies can lead to higher productivity, lower absenteeism, and increased satisfaction among employees and customers. In the following sections, we examine the development of retention methods, their benefits, scientific findings on their effectiveness, and practical approaches that organizations can implement to reduce turnover.

Hana Stela Hrovatin

ŽALOVANJE NA DELOVNEM MESTU

»Žalovanje na delovnem mestu je tema, o kateri je težko spregovoriti, pa vendar menim, da bi se moralo o tem več govoriti. Smrti se dogajajo vsakodnevno in v svojem življenju se s tem vsak, hoče noče, sreča. Žalovanje je lahko zelo težko in premalokrat se zavedamo, kako dolgo lahko traja. Še posebej težko je lahko prvo leto, ko pridejo vsi ‚prvi‘ – prvi rojstni dnevi, prvi prazniki ipd. – brez ljubljene osebe. Takrat je težko, čustveno in želim si, da bi se zavedali, da je to povsem normalno in človeško, ter da bi se to upoštevalo tudi na delovnem mestu. In čeprav vsak žaluje na svoj način, je pomembno, da si žalovati dovolimo, saj nas to celi ter omogoča, da situacijo sprejmemo in gremo z življenjem naprej.«

Žalovanje je univerzalno in je ena najbolj bolečih stvari, ki jih bomo verjetno vsi doživeli v življenju. Izguba ljubljene osebe vpliva na vse vidike našega življenja, vendar pa žalovanje na delovnem mestu le redko obravnavamo. Večina organizacij ne upošteva, kako žalovanje na delovnem mestu vpliva na zavzetost in dobro počutje zaposlenih. Prednosti izobraževanja o tem, kako do žalujočega pristopiti ob vrnitvi na delo, so predvsem to, da se lahko vodja in drugi opremijo s primernimi pričakovanji, s primernimi vprašanji, ki jih lahko zastavljajo žalujočemu, in posledično z oblikovanjem ugodnega delovnega okolja tako za žalujočega kot za druge zaposlene.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kritični psihološki razbremenilni pogovor je prvi predstavil Jeffrey T. Mitchell leta 1983, to pa je povzročilo razmah raziskovanja in izpopolnjevanja psiholoških razbremenilnih pogovorov. Začetki pa segajo že v drugo svetovno vojno, ko je general George C. Marshall (1944 v Bisson, McFarlane in Rose, 2000) pisal o tem, kako so vojaki, ki so prišli iz bitke, vsaj sedem ur porabili za to, da so se odpočili in poročali o bojevanju. Čeprav je bil pogovor sprva namenjen zbiranju taktičnih informacij, je general George C. Marshall opazil pozitivne učinke pripovedovanja o dogodkih na čustveno stanje vojakov in njihovo sprostitvev. S tem je postavil temelje za razumevanje pomena izražanja čustev, žalovanja in osebnih odzivov v kriznih situacijah (Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

Drugi teoretski okvir, iz katerega izhaja psihološki razbremenilni pogovor, je skupinska terapija. Lindy, Green, Grace in Titchener (1983, v Bisson, McFarlane in Rose, 2000) so pri delu s travmatiziranimi skupinami opisovali pojav t. i. travmatske membrane, ki nastane okoli ljudi, ki jih je doletela skupna travma. Ta skupna izkušnja ustvarja podobna čustva in občutke znotraj skupine, pri čemer se razbremenilni pogovor osredotoča na kolektivno prilagajanje, ne zgolj na individualno obravnavo.

Psihološki razbremenilni pogovor se je nato začel uveljavljati tudi v kontekstu svetovanja ob žalovanju, zlasti po letu 1944, ko so se pojavile prve sistematične raziskave o fazah žalovanja in oblikah pomoči žalujočim. Sčasoma se je svetovanje ob žalovanju razvilo v samostojno področje psihološke pomoči (Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

Pri svetovanju žalujočim se pogosto pojavlja tiho pričakovanje, da se bo posameznik po določenem času „popravit“ ali „vrnil v normalno stanje“. Vendar gre pri žalovanju za izjemno zahteven in pogosto dolgotrajen proces, kjer posameznik ne more nadomestiti izgube, ampak se mora postopno naučiti živeti z njo. Cilj ni pozaba, temveč ponovna sestava življenja in prilagoditev novi realnosti. Pomembno je, da oseba znova vzpostavi občutek nadzora nad svojim življenjem. To se lahko v delovnem okolju odraža tudi kot prekomerna zavzetost ali umik, zato je ključnega pomena, da tako delodajalci kot sodelavci razumejo, da se žalovanje ne zaključi v nekaj tednih, temveč lahko traja mesece ali leta in se izraža na več ravneh: psihološki, telesni, kognitivni in socialni (Harris in Winokuer, 2019).

Po podatkih *Grief Recovery Institute* (Inštituta za okrevanje po žalovanju) letni strošek, ki ga organizacije utrpijo zaradi zmanjšane produktivnosti ob izgubi zaposlenih ali njihovih bližnjih, znaša kar 75 milijard dolarjev (Sheehan, 2008). Žalovanje je pogostejše, kot si morda predstavljamo – v raziskavi med 1200 delovno aktivnimi prebivalci Kanade jih je kar 96 % poročalo o vsaj eni osebni izgubi, 78 % jih je v času raziskave doživljalo žalost, medtem ko je 20 % poročalo o hudi ali ekstremni žalosti (Sheehan, 2008).

Žalovanje pri večini posameznikov poteka v štirih značilnih fazah:

1. Faza šoka (1–7 dni): posameznik izve za izgubo in pogosto doživlja močna čustva ali čustveno otopelost.
2. Faza protesta in hrepenenja (do 3 mesece): čustveno intenzivna faza, v kateri oseba močno pogreša umrlega.
3. Faza obupa in dezorganizacije (do 1 leta): oseba se začne zavedati trajnosti izgube, kar lahko vodi v obup, zmedo in notranjo dezorganizacijo.
4. Faza reorganizacije življenja (približno 1 leto): postopno prilagajanje na novo realnost, iskanje novih poti in ponovna vzpostavitev ravnotežja.

Žalovanje pogosto vključuje čustva, kot so žalost, tesnoba, krivda, jeza, obup in osamljenost, kar se kaže v vedenju (npr. jok, utrujenost, socialni umik), pa tudi v kognitivnem delovanju – posameznik je lahko manj zbran, bolj pozabljiv, zmeden ali čustveno razdražljiv (Shulman, 2018). Na delovnem mestu se to lahko kaže v zmanjšani koncentraciji, slabšem odločanju, povečani napetosti v odnosih in večji verjetnosti za nezgode pri fizičnem delu (Bisson, McFarlane in Rose, 2000; Charles-Edwards, 2009; Shulman, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Zahodna družba je osredotočena na racionalnost in učinkovito porabo časa. Ker so delovna mesta namenjena proizvodnji blaga in storitev ter so osredotočena na produktivnost in učinkovitost, je lahko vse, kar to proizvodnjo moti, problematično – tako za organizacijo kot za

zaposlene, ki žalujejo. Čeprav želijo biti organizacije in vodje empatični, morajo biti tudi učinkoviti in produktivni. Zaradi tega lahko pride do tako imenovanega paradoksa empatije in učinkovitosti, konflikta med cilji delovnega mesta in individualnimi potrebami žalujočih zaposlenih (Barclay in Kang, 2019).

Obstajata dva formalna načina, s katerima lahko organizacije nehotе okrepijo paradoks empatije in učinkovitosti. Prvi so dodatni dnevi dopusta zaradi osebnih razlogov, drugi pa so programi pomoči zaposlenim. Oboje lahko nenamerno odvzame pravico do žalovanja in pošlje sporočilo – ne le zaposlenim, ki so žalovali, temveč tudi vodjam in sodelavcem – da je žalovanje manj primerno za delovno mesto. Organizacije, ki zagotavljajo dodatni dopust, običajno dajejo le od enega do pet dni plačanega dopusta, odvisno od vrste sorodstvenega razmerja osebe, ki je umrla. Na ta način lahko organizacijske politike sporočajo, kako dolgo naj traja žalovanje in katere vrste izgub so za žalovanje bolj sprejemljive. Število dodeljenih prostih dni krepi idejo, da mora zaposleni izgubo »preboleti« dokaj hitro. To pomeni, da se zaposleni po dopustu lahko vrnejo oziroma se morajo vrniti na delo in biti produktivni – ne glede na to, da lahko žalovanje traja mesece ali leta. Trajanje dopusta za žalovanje pogosto odraža hierarhijo izgube, saj formalno določa, katere vrste odnosov naj bi bile bolj ali manj pomembne – na primer več dni dopusta za izgubo zakonca ali otroka ter manj za člane razširjene družine. Takšna ureditev pogosto ne upošteva raznolikosti sodobnih družinskih struktur. Poleg tega številne politike žalovanja ne priznavajo določenih vrst izgub, kot so spontani splavi ali razhodi z življenjskimi partnerji, zaradi česar se te izgube lahko dojemajo kot manj legitimne. To lahko dodatno oteži proces žalovanja (Barclay in Kang, 2019). Programi pomoči zaposlenim (*Employee Assistance Program* – EAP) so del »paketa ugodnosti« za zaposlene in so drugi način, kako organizacije žalujočim zaposlenim ponujajo formalno podporo. Čeprav lahko takšni programi pripomorejo k dobremu počutju zaposlenih, pa je *outsourcing* pomoči oz. pomoč od zunaj, v okviru služb za pomoč uporabnikom, lahko še eno sredstvo, s katerim organizacije utrjujejo idejo, da učinkovitost ni združljiva z empatijo. Podobno lahko zanašanje na programe EAP zmanjša težo odgovornosti za ravnanje z nekom, ki trpi, in predstavlja način, da se vodje in sodelavci izognejo žalovanju zaposlenega (Barclay in Kang, 2019).

Smernice za prihodnje raziskave upravljanja človeških virov (HRM) na področju žalovanja

Cleveland in sodelavci (v Barclay in Kang, 2019) trdijo, da bi se moralo upravljanje človeških virov premakniti od ekonomsko usmerjenega pristopa, ki v ospredje postavlja potrebe ter želje vodstva in delničarjev, k bolj humanemu pristopu, ki v ospredje postavlja interesne skupine, kot so zaposleni, njihove družine in skupnosti, s poudarkom na »spoštovanju človečnosti«. Čeprav dodatni dnevi dopusta ob smrti v družini – t. i. sočutni dopust – zaposlenim omogočijo čas za urejanje logističnih zadev, kot so priprava in udeležba na pogrebu, pa tak dopust pogosto ne naslavlja samega procesa žalovanja. Pri tem se ne upošteva intenzivnih čustev, ki spremljajo izgubo, niti zapoznelih sekundarnih posledic, kot so vpliv na delovno uspešnost, izguba dohodka ali spremembe v družinskih vlogah. Nekatere organizacije sicer zagotavljajo osnovno, kratkoročno podporo v neposrednem obdobju po smrti, vendar je dolgoročna podpora precej redkejša. V tem kontekstu bi bilo koristno raziskati:

- **Koliko dopusta bi zaposleni dejansko potrebovali**, če bi imeli na voljo več kot le nekaj dni takoj po izgubi – na primer z večjo časovno fleksibilnostjo ali možnostjo razpršene izrabe dopusta;
- **Kako tak dopust vpliva na zaposlenega**, z vidika simptomov žalovanja, uspešnosti pri delu in osebnega počutja;
- **Kako žalujoči doživlja organizacijsko podporo**, tj. ali delo doje ma kot okolje, ki spodbuja okrevanje, ter kakšen vpliv ima to na dolgoročne izide, kot so zavzetost, prisotnost na delu in fluktuacija (Barclay in Kang, 2019).

Čeprav je v nekaterih okoljih opazen spodbuden premik k bolj razumevajočemu in razsvetljenemu razmišljanju o žalovanju, pa so tovrstne prakse še vedno oddaljene od vsakdana številnih podjetij. V mnogih organizacijah še vedno prevladuje avtoritaren, ukazovalen pristop, kjer se zdi, da je žalujočemu čas za predelavo izgube določen. Takšen pristop škodi motivaciji številnih zaposlenih, ki vse prepogosto hodijo na delo z občutkom, da so bolj žrtve kot ugledni in cenjeni sodelavci (Barclay in Kang, 2019).

Da bi se temu izognili, organizacije potrebujejo vodje, ki so dovolj čustveno pismeni in razumejo, da so vedënja, kot so umik, jeza ali depresivnost, normalen in zdrav del žalovanja. Čeprav bi bila ta vedënja

v drugih okoliščinah morda označena kot neprimerna, je v kontekstu izgube ključno, da jih ne obsojamo, temveč priznamo kot naraven odziv. Čeprav lahko včasih pride tudi med delovnim časom do močnih čustvenih izbruhov, mora biti vodja sposoben prepoznati tovrstne reakcije, ostati miren in se ne odzivati kaznovalno. Vodstvena vloga v takih situacijah zahteva empatično razumevanje, prilagodljivost in sposobnost obvladovanja nelagodja, ki ga lahko takšna čustva sprožijo (Barclay in Kang, 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KAJ LAHKO NAREDI VODJA?

Žalovanje na delovnem mestu je izkušnja, s katero se tekom kariere sreča večina vodij. V takšnih trenutkih je ključno, da vodje vedo, kako ustrezno ravnati, da obenem **zagotovijo podporo zaposlenim in ohranijo učinkovitost delovnega procesa**. Naloga vodje je, da zagotavlja, da je delo opravljeno pravočasno in kakovostno. Vendar pa morajo vodje hkrati organizirati delovno okolje tako, da je za zaposlene **varno, vključujoče in spodbudno**, tudi v času osebnih stisk, kot je žalovanje. Uspešne vodje prepoznamo po tem, da znajo zgraditi občutek podpore in priznanja med zaposlenimi. Ko zaposleni občutijo, da jih vodstvo razume in ceni, se poveča njihova predanost in pripravljenost prispevati k uspehu podjetja – tudi v zahtevnih okoliščinah (Grief at work, b. d.).

Vodja lahko – ob podpori psihologa ali samostojno – k žalujočemu zaposlenemu pristopi **empatično**, s skrbno izbranimi vprašanji in **primernim odzivom** na izražena čustva. Ključno pri tem je **pozorno poslušanje**, brez prekinjanja ali hitrega ponujanja rešitev. Ker se čustveno stanje žalujočega lahko hitro spreminja, naj bo vodja pripravljen ista vprašanja zastaviti večkrat, v različnih časovnih obdobjih (Grief at Work, b. d.). Ob pogovoru z zaposlenim je pomembno, da vodja **jasno prizna izgubo in bolečino**, ki jo ta doživlja. Lahko uporabi preproste in iskrene besede, kot na primer: *»Vem, da smo se večkrat pogovarjali o tem, kako pomembna je družina. Zelo mi je žal za to izgubo.«* Takšna čustveno iskrena priznanja pogosto delujejo bolj pomirjujoče kot

racionalni nasveti. Vodja naj se izogiba posploševanju in primerjanju z lastnimi izkušnjami („Tudi meni se je nekaj podobnega zgodilo...“), saj nikoli ne moremo v celoti razumeti doživljanja druge osebe. Namesto tega je bolj smiselno, da zaposlenemu ponudi konkretno pomoč – npr. razbremenitev določenih nalog, krajši delovni čas ali prostor za umik. Ker so žalujoči pogosto čustveno izčrpani, morda niti ne bodo znali jasno izraziti svojih potreb, zato je pomembno, da jim vodja ponudi možnosti, med katerimi lahko izberejo. V tem procesu imajo lahko tudi sodelavci pomembno vlogo, vendar morajo biti pripravljeni na to, da bo žalujoči svojo zgodbo morda večkrat ponovil – kar je naraven del celjenja. Ob tem pa mora tudi vodja **postaviti meje**, kadar trenutek za pogovor ni primeren. Lahko zaposlenemu pojasni, da razume pomen njegove zgodbe, vendar mu ob tem predlaga drug čas ali vmes poišče drugo obliko podpore (npr. strokovno pomoč ali pogovor s svetovalcem) (Bisson, McFarlane in Rose, 2000). Za marsikaterega vodjo je najtežji del situacije prav iskanje pravih besed. Pogosto pa so dejanja in **prisotnost** pomembnejši od popolnega odziva. Namesto, da išče popolno frazo za izražanje sožalja, naj vodja izgubo prizna s svojo **prilagodljivostjo, razumevanjem in pripravljenostjo pomagati**. Odprta komunikacija, začasna razbremenitev dela ter vzpostavitev zaupanja lahko prispevajo k blaženju izzivov in učinkov povezanih z žalovanjem na delovnem mestu (Harris in Winokuer, 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V prvi vrsti je metoda primerna za vse vodje in psihologe, zaposlene v podjetjih, ki se pri svojem delu srečajo z žalujočimi zaposlenimi. Dobro je, da tako vodja kot psiholog poznata postopke v primeru smrti zaposlenega ali njegovega bližnjega. Hkrati pa je pomembno, da se znata na žalujočo osebo tudi primerno odzvati, postavljati primerne vprašanja in izražati empatijo, na način, ki je lahko blagodejen. Zgodi pa se lahko tudi, da bo žalovanje ene osebe vplivalo na druge zaposlene, zato je dobro, da so vsi zaposleni vključeni v socialne interakcije. Če je treba delo razdeliti med zaposlene, ne smemo pozabiti tudi na to, da se zahvalimo tistim, ki pomagajo in prevzemajo dodatno delo (Bisson idr., 2000; Thompson in Bevan, 2015).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Kadar se vodja v podjetju sooči s situacijo žalujočega zaposlenega, je pomembno, da upošteva naslednje:

1. Kakšne postopke ima njihovo podjetje, kadar je hudo bolan ali umre zaposleni in/ali njegov bližnji.
2. Če je zaposleni dlje časa odsoten od dela, je pomembno, da je z njim v stiku. Prav tako pa, da v stiku z zaposlenim ostanejo tudi nekateri sodelavci.
3. Ključno je ustvariti okolje, ki posamezniku omogoča, da postopoma okrevaja in napreduje – tako osebno kot tudi poklicno.
4. Vodja naj se pozanima o programih pomoči, ki jih ponuja njegovo podjetje.
5. Vodja naj bo v zgled. Če se vodja vede empatično in razumevajoče, se bodo tako bolj verjetno vedli tudi drugi zaposleni.

Velikokrat pa je potrebna le prava mera empatije in primernega odzivanja. Primerna vprašanja, ki jih lahko vodja ali psiholog zastavi žalujočemu zaposlenemu v tem primeru, so npr.:

- Ali bi želeli, da jaz ali pa kdo drug deli s preostalimi zaposlenimi informacije v zvezi z izgubo?
- Za katere informacije in podrobnosti bi želeli, da vedo tudi drugi?
- Ali želite o dogodku govoriti ali bi se raje osredotočili na delo?
- Katere so trenutno vaše potrebe? Zasebnost? Pomoč pri delu?

Tri glavne smernice, ki naj se jih vodja drži, pa so:

- **Podpora in spoštovanje zasebnosti:** Ko je vodja obveščen o izgubi, naj vpraša žalujočega, ali želi, da so o tem obveščeni tudi člani ekipe. Zasebnost med žalovanjem je prav tako pomembna kot podpora. Nekateri zaposleni morda še ne bodo želeli deliti svoje izgube, drugi pa bodo morda želeli, da so sodelavci o tem obveščeni (Harris in Winokuer, 2019).
- **Lajšanje vrnitve po žalovanju:** Če si zaposleni vzame dodatne dneve dopusta zaradi osebnih razlogov – žalovanja, naj vodja preveri, kako lahko spremeni njegovo delovno obremenitev, da se bo lažje vrnil na delo. Pomembno je, da vodja prilagodi svoja pričakovanja žalujočim zaposlenim, saj lahko nekaj časa traja, da se ponovno

prilagodijo na delo. Manjša delovna obremenitev jim bo olajšala prehod nazaj na delo in jim dala občutek podpore (Harris in Winokuer, 2019).

- **Načrtovanje preverjanja, kako se spopadajo z žalovanjem:** Ob vrnitvi žalujočega zaposlenega na delovno mesto naj vodja načrtuje več preverjanj njegovega počutja in podpore. Prvi pogovor je smiselno opraviti že prvi dan po vrnitvi, nato pa še približno teden dni pozneje in ponovno okoli en mesec po izgubi. Takšen pristop omogoča vodji, da pravočasno zazna morebitne stiske in se ustrezno odzove. Pomembno je razumeti, da je žalovanje zelo individualen proces. Nekateri zaposleni bodo najintenzivneje čustveno prizadeti v prvih dneh, pri drugih pa se lahko odzivi pojavijo z zamikom – ali pa jih izrazijo na manj opazen način. V vsakem primeru je ključno, da se zaposlenemu omogoči prostor in čas, ki ga potrebuje za okrevanje (Harris in Winokuer, 2019).

PRIMER UPORABE METODE

V enem izmed podjetij je zaposlenemu Maticu v prometni nesreči tragično umrl šestmesečni sin. Dogodek je močno pretresel tudi njegove sodelavce, ki so ob novici začutili veliko tesnobe in negotovosti. Pred Maticovo vrnitvijo na delovno mesto se je njegova vodja v sodelovanju s psihologom odločila, da organizira srečanja s preostalimi člani njegove ekipe. Ta srečanja so potekala v manjših skupinah, kjer so imeli zaposleni priložnost izraziti svoje občutke, pomisleke in vprašanja. Ključno je bilo, da so se počutili varno in slišano, kar je vodja spodbujala s pozornim poslušanjem in odprto komunikacijo. Čeprav so številni sodelavci poročali, da jim je bilo o teh temah sprva neprijetno govoriti, so obenem izrazili olajšanje, da so končno lahko delili svoje misli in občutke. Mnogi so bili presenečeni, da so tudi drugi doživljali podobna čustva, čeprav so že nekaj dni skupaj delali. Pokazalo se je, da so preprosto potrebovali »dovoljenje« in varen prostor, da lahko o tem spregovorijo – saj tovrstne teme običajno niso del vsakodnevnih pogovorov na delovnem mestu. Ko se je Matic vrnil, se je vodja najprej individualno srečala z njim. Postavila mu je nekaj ključnih vprašanj: ali želi govoriti o izgubi, kakšna

podpora bi mu ustrezala, ali si želi več zasebnosti ali morda pomoči pri delu. Matic se je odločil za takojšnjo vrnitev na delovno mesto. V prvem tednu po vrnitvi ga je vodja dnevno spremljala, v naslednjih tednih pa je stike z njim ohranjala enkrat do dvakrat tedensko. Matic se je zdel navzven stabilen in je svoje naloge opravljal podobno kot pred dogodkom. Sodelavci so v prvih tednih izražali sočutje, vendar so sčasoma čustveni odzivi v kolektivu zamrli. Sčasoma so se pojavile težave – nekateri sodelavci so začeli dvomiti v Matičevo čustveno pristnost, češ da se obnaša, kot da se ni nič zgodilo. Ti komentarji so ga močno prizadeli, kar je privedlo do novega izostanka z dela za nekaj dni. Obenem pa se je ena od sodelavk, ki je pred leti doživela neuspelo nosečnost, ob Matičevi vrnitvi ponovno znašla v stiski. Dogodek je v njej sprožil močna čustva žalosti. To kaže, kako **lahko žalovanje enega zaposlenega vpliva na duševno zdravje drugih članov kolektiva** (Barclay in Kang, 2019).

Ta primer jasno prikazuje, kako pomembna je **vloga vodje** pri ustvarjanju varnega delovnega okolja ob vrnitvi žalujočega zaposlenega. Maticu je pomagala vrnitev v delovno rutino, vendar so ga neprimerni komentarji globoko prizadeli, kar kaže, kako krhko je okrevanje v takšnih okoliščinah. Zato je ključno, da se z ostalimi člani ekipe pogovorimo pred vrnitvijo žalujočega sodelavca. Pomembno je, da zaposleni razumejo svoj vpliv na skupno klimo in se zavedajo, da lahko s svojimi odzivi tako pomagajo kot tudi nehote povzročijo dodatno škodo. Poleg tega pa moramo biti pozorni tudi na druge člane ekipe, ki se ob takšnih dogodkih znajdejo v ponovnem žalovanju ali stiski. V takih primerih je treba **odzive prepoznati, jih spoštljivo nasloviti** in po potrebi nuditi podporo – enako kot pri primarnem žalujočem.

VLOGA PSIHOLOGA

Ključna vloga psihologa v podjetju je ta, da usmerja vodjo ter mu svetuje, kako lahko z zaposlenim vzpostavi stik in mu čim bolj pomaga, hkrati pa lahko tudi sam ponuja psihološko oporo zaposlenemu, če jo ta potrebuje. Vodji lahko pomaga tudi pri pogovorih z drugimi zaposlenimi, da lažje spregovorijo o nastali situaciji, ter pomaga oblikovati varen prostor, kjer vsak lahko izrazi svoja občutja, misli in skrbi.

Žalovanje je večdimenzionalen in unikaten odgovor na pomembno izgubo v posameznikovem življenju. Psiholog naj pri zaposlenemu priznava izgubo in izreče svoje sožalje. Ponudi lahko varno okolje, kjer lahko zaposleni o svojih občutjih brez obsojanja spregovori. Pri tem se izogiba podajanju rešitev in nasvetov za nastalo situacijo, prav tako pa ne zmanjšuje teže izgube (izogibamo se stavkom, kot sta »saj bo bolje« ali »zdaj je osebi bolje«), ampak se osredotoči na to, da je pristen in da osebi resnično prisluhne, če želi o čem govoriti. Cilj, ki ga lahko psiholog žalujočemu pomaga doseči, je sprejetje smrti. Osebi lahko pomaga prepoznati in izraziti čustva ter načrtovati življenje brez umrlega, normalizira različna vedënja žalujočega ter mu ponudi podporo. Naloga psihologa je tudi, da se o žalovanju izobrazijo in da se zaveda, da so naloge žalovanja različne, npr. žalujoči mora sprejeti realnost izgube, sprejeti mora tudi žalost in bolečino ob izgubi, prilagoditi se mora na realnost, v kateri umrlega ni več. Sprejeti mora tudi to, da je sedaj umrl le še v njegovem spominu, in iti z življenjem naprej. Cilj, ki ga lahko psiholog skuša pomagati doseči, je ta, da oseba na svoj subjektivni način sprejme neko razlago, zakaj se je zgodila (nenavadna) smrt, in se prilagodi na stanje brez umrlega. Pomembno je tudi, da se žalujočemu da vedeti, kako pomembno je, da se dobro počuti na delovnem mestu. S pogovorom lahko namreč pomagamo pri tem, kako se človek z izgubo spopade. Ko mine nekaj časa, lahko psiholog pristopi do žalujočega in preveri, kakšno je njegovo razpoloženje in kako se spopada s situacijo. Psiholog se mora pri tem tudi zavedati, da vsak žaluje na drugačen način. Nekateri pričnejo z žalovanjem takoj, nekateri z zamikom. Nekateri izgubo zanikajo, drugi jo premlevajo. Eni o umrlem ne želijo govoriti, nekaterim pa je to stalna ali edina tema. Žalovanje pri nekaterih postane edino opravilo, pri drugih pa žalovanja ni. Žalovanje je lahko zelo intenzivno, burno, opazno, lahko pa je zelo notranje, neopazno. Psiholog mora to vedeti in tudi znati razložiti razlike med ljudmi ter to normalizirati in vedeti, da noben ekstrem za osebo ni dober, ter osebo napotiti v dodatno psihološko in/ali psihiatrično obravnavo, če se stanje dolgo časa ne izboljša.

Ker se je razbremenilni pogovor izkazal za učinkovit pripomoček v kriznih situacijah, ga lahko pri svojem delu uporabijo tudi psihologi v podjetjih – seveda, če podjetje takega strokovnjaka ima. Pri tem lahko uporabijo strukturirana vprašanja, s katerimi žalujočemu zagotovijo

občutek varnosti in opore. Psiholog naj se v pogovoru osredotoča predvsem na informacije in dejstva ter uporablja vprašanja, kot so: kje, kdaj, kdo in kako. Poleg dejstev naj psiholog zaposlenega spodbuja tudi k izražanju čustev in osebnih odzivov, vendar brez pritiska.

Pomembno vlogo ima tudi psihoedukacija. Psiholog naj zaposlenega seznani s tem, da so njegovi odzivi povsem normalni in da lahko simptomi stresa trajajo dlje časa ter da se lahko večkrat ponovno pojavijo, tudi če jih vmes že ni bilo več. Zaposlenemu lahko predstavi tudi različne načine sproščanja in razbremenitve. Kadar je to potrebno, pa ga usmeri k dodatni strokovni pomoči. Nenazadnje je bistvenega pomena, da se psiholog posamezniku zahvali za zaupanje in zagotovi, da bodo pogovori ostali zaupni – razen če si zaposleni želi drugače (Bisson idr., 2000; Thompson in Bevan, 2015).

PREVIDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Žalovanje je dolgotrajen proces, in čeprav se nam zdi, da morda ponujanje pomoči na delovnem mestu ni težko, se lahko hitro ujamemo v past, da se npr. pri pogovoru z žalujočim preveč osredotočamo na pozitivne plati ali da primerjamo svoje izkušnje z njegovimi. Vsak žalovanje doživlja na svoj način. O smrti nihče ne govori z veseljem in tudi večina se teme na splošno raje izogne. Tudi izogibanje pogovoru o smrti in žalovanju lahko povzroča veliko bolečine ter ustvarja napetost. Previdni moramo biti pri tem, da se zaposlenim podajo prave informacije ter da do žalujočega in teme smrti ne pristopimo nepremišljeno. Pomembno je zavedanje, da morda nekaj, kar je pomagalo meni, ne bo nujno pomagalo tudi drugemu. Pri psihološki pomoči je v prvi vrsti pomembno, da znamo človeka, ki stoji nasproti, poslušati in ga slišati. Pomembno je, da razumemo, kaj nam je povedal, in da to skušamo tudi upoštevati pri svojem delovanju. Če nam oseba pove, da potrebuje zasebnost, potem ji ne bo pomagalo, če jo bomo silili v socialne interakcije. In obratno. Previdni moramo biti pri tem, kaj *vprašamo*, in spoštovati to, kar nam oseba *pove* (Grief at work, b. d.; Bisson idr., 2000).

LITERATURA

- Barclay, L. A. in Kang, J. H. (2019). Employee-Based HRM: Bereavement policy in a changing work environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31, 131–148.
- Bisson, J. I., McFarlane, A. C. in Rose, S. (2000). Psychological debriefing. Effective treatments for PTSD. *Practice guidelines from the international society for traumatic stress studies*, 39, 59.
- Charles-Edwards, D. (2009). Empowering people at work in the face of death and bereavement. *Death Studies*, 33(5), 420–436.
- Harris, D. L. in Winokuer, H. R. (2019). *Principles and practice of grief counseling*. Springer Publishing Company.
- Grief at work*. (b. d.). *American hospice foundation*. <https://americanhospice1.files.wordpress.com/2014/05/gawbrochure.pdf>
- Sheehan, M. (2008). The cost of grief. *Physician's Money Digest*, 10(3).
- Shulman, L. M. (2018). *Before and after loss: A neurologist's perspective on loss, grief, and our brain*. JHU Press.
- Thompson, N. in Bevan, D. (2015). Death and the workplace. *Illness, Crisis and Loss*, 23(3), 211–225.

GRIEVING IN THE WORKPLACE

Grief is universal and is one of the most painful things we are all likely to experience, as the loss of a loved one affects every aspect of our lives. However, grief is rarely addressed in the workplace. Most organizations fail to consider how workplace grief affects employee engagement and wellbeing. The benefits of education on how to approach the grieving person when returning to work are primarily that it can equip the manager and others with appropriate expectations, appropriate questions to ask the grieving person and, as a result, a positive work environment for the grieving employee, other employees and the work itself.

STVARNO KAZALO

- anonimnost 104–106, 119
- avtomatizacija 10–14
- blagostanje 98, 169–170, 172, 182, 189, 191
- delovna motivacija 254
- delovne zahteve 63, 151, 168, 170, 173–174
- digitalna orodja 12, 24–25, 27, 30, 35, 202, 205
- digitalno pripovedovanje 6, 23–31, 33–35
- družinsko podjetje 6, 237–251, 253–254
- duševno zdravje 28, 55–56, 59, 61–64, 68–69, 168, 173, 296, 326
- fleksibilnost 111, 133, 142, 195, 202, 301, 321
- fluktuacija 51, 225, 285, 295–296, 298–302, 304–306, 310–312, 321
- generiranje idej 109, 112–113, 120, 124–125
- hevrstike 178–184, 186–188, 190–191
- hipoteza prelivanja 167
- identiteta 25–26, 43, 88–89, 93–95, 97, 237, 252
- interaktivno učenje 279
- individualiziran pristop 223
- izhodni intervju 295–296, 298, 303–305, 307, 310
- izobraževanje 14, 23, 25, 27, 39, 43–44, 61, 76–80, 82, 95–96, 137, 141, 151, 157, 170–171, 173–174, 188, 250–251, 273, 276–285, 287–289, 304–306, 317
- kognitivno prilagajanje 224
- kolegialna podpora 55–57, 59–63, 65–70
- komunikacija 7, 11, 17, 19, 24–26, 31, 33, 44, 47, 50, 67, 75–76, 78–79, 82–83, 87, 92–93, 95–96, 100, 102–106, 137, 140, 145–146, 149–157, 160, 171, 173, 199, 223, 229, 237, 239, 242–245, 252, 260–264, 266–269, 280, 285, 299, 323, 325
- koncentracija 199, 205, 319
- konflikti pri nasledstvu 237, 240–241, 243, 246, 251–254
- krizne intervencije 69, 210
- ledolomilec 5, 75–83, 98, 137
- mehke veščine 27, 45, 273, 280, 282, 285, 288
- mešana resničnost 273, 275
- možganska nevihta 109–110, 112, 115, 123–124, 139–140
- možgansko zapisovanje 109
- načrtovanje nasledstva 239–240, 242, 246–247, 250–253
- namigi 77, 180–181, 186, 190

- pripovedna potopitev 23, 26–28, 35–36
- nasledniki 237–243, 245–254
- notranja javnost 160
- notranja komunikacija 145–152, 156–157
- obogatena resničnost 25, 30, 273, 275, 280
- obvladovanje stresa 93, 252, 307
- ojačevalci 6, 177, 180–187, 189–190
- organizacijska klima 63, 70, 87, 95, 101–104, 109, 262, 267, 270, 295, 306
- organizacijska kultura 34, 39–42, 44–46, 51, 70, 87–88, 95, 100–101, 104, 141, 165, 167, 195–196, 202–205, 238, 264, 306
- osebni razvoj 101, 165–166, 171–173, 299
- podpora 6, 11, 14–15, 30, 44, 55–56, 61–65, 67, 69–70, 105, 113, 129, 141, 165, 172, 179, 205, 209, 215, 231, 237, 240, 245, 248–250, 252, 262, 269–270, 284, 287, 289, 302, 309, 320–327
- prilagajanje nalog 223
- prilagajanje odnosov 224
- prilagoditve na delovnem mestu 223
- proaktivnost 169
- produktivnost 9, 11, 43, 148, 191, 200, 285, 289, 295–296, 298–301, 310, 319
- projekcijska tehnika 87, 95, 101, 105
- prosti čas 165–174
- psihosocialna pomoč 55, 57, 63, 210, 217
- razbremenilni pogovor 6, 57, 65–67, 209–218, 318, 327
- razbremenitev 58, 62–63, 210, 215, 218, 323, 328
- razvoj vodij 205
- samoprilagajanje delovnega mesta 223–227, 231–233
- skupinska dinamika 78, 82–83
- smrt 214, 317, 321, 323, 327–328
- socialna povezanost 165
- spoprijemanje s stresom 61, 98, 167
- strateško planiranje 253
- stres 55–57, 61–69, 93–94, 96, 101, 103, 105, 125, 167, 198, 209–210, 212, 215, 252–253, 306–307, 328
- travmatičen dogodek 63, 209–214
- učinkovitost vodenja 252–253
- umetna inteligenca 5, 9–10, 12, 17, 20
- upravljanje človeških virov 12, 14
- ustvarjalno mišljenje 77, 109, 111–112, 115–116, 119, 122, 124, 204
- varnost in zdravje pri delu 278, 280–282, 298
- vedenjski ukrepi 177, 179, 184–187, 190–191
- virtualna resničnost 25, 27, 30, 273–274
- vživetvena tehnologija 6, 273–277, 279–289
- zadovoljstvo pri delu 11–12, 45, 200, 205, 223, 298
- zadrževanje zaposlenih 5, 39, 41, 295, 305, 307–308
- zapisovanje misli 109–110, 123
- zasebnost 143, 165, 171, 173, 199–202, 205, 324, 326, 328
- zaupništvo 55, 57, 62, 67
- zavzetost zaposlenih 13, 100, 145, 149, 225, 270, 299, 301–302, 304, 306, 317
- zdravje 17, 39, 45, 101, 182, 197, 297
- znamka delodajalca 100–101
- žalovanje 6, 317–328

IMENSKO KAZALO

- Abdel Hadi, Sascha 168
Abildgaard, Johan Simonsen 185
Acartürk, Cengiz 182
Adams, Wallis E. 59
Agarwal, Bhavya 61, 64
Ajduković, Dean 211
Akdere, Mesut 279–280
Al-Suraihi, Walid Abdullah 225,
299–300
Aladejebi, Olufemi A. 238
Albayrak, Mehmet Can 282, 284
Ali, Bayad 147
Allcoat, Devon 277–278
Annab, Rachid 210
Appel-Meulenbroek, Rianne 198–201
Arambašić, Lidija 211–212, 218
Archibald, Mandy M. 105
Arendt, Mikkel 212–214
Aritz, Jolanta 153
Armstrong, Michael 305
Arnaldi, Bruno 27
Arráiz, Irani 184
Artinger, Florian 179
Attepe Özden, Seda 56–57, 59, 63
Avgust, cesar 297
Badirova, Siddikova Nargisa 113–
115, 119, 123–125
Bailey, Deryl F. 77–79
Bakker, Arnold B. 166–167, 169–
170, 223–224, 232
Balsam, Jonathan 183
Baltazar, Juliana R. 244
Bandura, Albert 92, 168
Barclay, Lizabeth A. 320–322, 326
Bartmann, Nina 182
Bass, Bernard M. 260, 263
Basset, Thurstine 57, 59
Bauer, Talya N. 42
Baum, Matthias 224
Baum, Neil 46
Beales, Anne 59
Becker, Blake 113
Belak, Jernej 240
Belete, Alubelkassaw 305
Berg, Justin M. 166, 223–224, 227,
231
Berger, Bruce 153
Berkun, Scott 130, 137–139, 142
Bessette, Lee Skallerup 130–131,
133, 138–139, 141–142
Bettis, Richard A. 179
Bevan, Dan 323, 328
Bhairawa, Aditya Astu 112
Bisson, Jonathan I. 212–213, 218,
318–319, 323–324, 328–329
Boehnlein, Philipp 224
Boffo, Vanna 24–25, 29–30, 36
Bohl, Nancy 212
Bojnec, Štefan 253
Bologna, Jennifer K. 278

- Börzsei, Linda 98
 Boss, R. Wayne 261–262, 264, 270
 Boštjančič, Eva 180
 Bottani, Eleonora 281
 Bourque, Christopher 149
 Bradbury-Bailey, Mary E. 77–79
 Braun, Stephan 153
 Brelih Lotrič, Maja 251
 Brunnhofer, Magdalena 282, 288
 Buchan, Jim 64
 Budd, Aidan 130–133, 135–136,
 138–139, 142–143
 Budhwar, Pawan 10, 12, 20
 Burger, Nils 57
 Bush, Michael C. 308
 Caballero, Nicolas 184
 Campos, Tim 48
 Cancelas-Ouviña, Lucía-Pilar 94
 Candido, Christhina 197
 Carlier, Ingrid V. E. 213
 Carnell, Stephanie 284
 Carpenter, Jeffrey Paul 130–135,
 138, 142
 Carrière, Jules 149
 Carruth, Daniel W. 275, 283
 Casey, David 260, 263–264, 270
 Cerasoli, Christopher P. 211
 Charles-Edwards, David 319
 Chater, Nick 179
 Cheng, Ruizhi 276
 Choi, Sungjoo 302
 Churchill, Neil C. 238, 247
 Clampitt, Phillip G. 148
 Cohen, Daniel J. 131
 Collins, Tracy E. 76–79,
 Conlon, Louise 212
 Conrad, Rita-Marie 78
 Crescenzo, Steve 152
 Critchley, Bill 260, 263–264, 270
 Csordás, Tamás 95–96
 Cutter, Chip 285–286
 Cvetek, Robert 209
 Daft, Richard L. 152–153
 Dancygier, Barbara 89
 Dawkins, Richard 88
 de Vries, Juriena 168, 172
 Dean, Michelle A. 254
 Debevec, Kathleen 26
 Deci, Edward L. 166
 Demerouti, Evangelia 167, 223, 232
 Detlor, Brian 25–26
 Dévényi, Márta 152
 Devilly, Grant J. 210
 Dhir, Navya 25
 Dias, Álvaro Lopes 300–301
 Dickson, David A. 148
 Digliani, Jack A. 61
 Dixon, Julie S. 77–78
 Donaldson, J. Ana 78
 Donker, Hilko 109–110, 113, 116,
 120, 123
 Dörnyei, Zoltán 76, 78
 Downs, Cal W. 148
 Drexler, Alejandro 181, 184
 Duda, Jiří 225
 Duggan, A. J. 168
 Duh, Mojca 238, 240, 242, 245, 253
 Dunford, Benjamin B. 261–262
 Dusek, Jerome B. 79
 Dutton, Jane E. 166, 223–225, 227
 233
 Eden, Dov 261–262
 Einam, Haran 24
 Ejaz, Aneeq 93
 Ekeberg, Øivind 213
 Elklit, Ask 212–214
 Ellenbecker, Carol H. 305
 Emeršič, Mojca 245
 Erten, Begüm 280–281, 284
 Escalas, Jennifer Edson 26

- Fasolo, Barbara 178
 Faulkner, Alison 59
 Fay, Doris 225
 Fayol, Henri 239
 Feldman, Harriet R. 260, 263
 Fitrawati, Fitrawati 111, 114, 116
 Fokides, Emmanuel 25
 Folke, Tomas 184
 Foran-Tuller, Kelly 43
 Ford, Henry 298
 Frederick, Donald E. 224
 Frese, Michael 225
 Freud, Sigmund 92
 Gadža, Tjaša 58
 Gagné, Marylene 185
 Gal, Noam 88, 94, 96–97
 Geis, Gary 43
 George, Christeen 297, 304–305
 Ghee, Wee Yu 247
 Gigerenzer, Gerd 179, 181, 183
 Gillard, Steve 65
 Glas, Miroslav 241, 247
 Glod, William 190
 Gorgievski, Marjan J. 225
 Goričan, Igor 214
 Grant, Adam M. 223, 226
 Gray, Alastair M. 303
 Greenhill, Kathryn 130–133, 135–139, 141–143
 Groff, Jennifer S. 25
 Grüne-Yanoff, Till 180–182, 190
 Grunig, James E. 150, 158
 Gum, Dawn 199–201, 205
 Guo, Yu-Fang 168
 Hackman, J. Richard 224
 Hale, Enoch 130–131, 133, 138–139, 141–142
 Halldorsson, Freyr 200, 205
 Handler, Wendy C. 238–240
 Hansen, Pelle Guldborg 190
 Harris, Darcy L. 318, 323–325
 Harveston, Paula D. 254
 Hatten, Kenneth J. 238, 247
 Haynes, Nell 93
 Heavey, Angela L. 305
 Hem, Erlend 213
 Herman, Michael 130, 132, 134–135, 142, 154–156
 Hertwig, Ralph 180, 190
 Hervey, Nick 59
 Herzog, Stefan M. 180, 190
 Heslin, Peter A. 113, 123, 125
 Heubel, Martin 58
 Hislop, Donald 154–156
 Hobbs, Michael 213
 Hobfoll, Stevan E. 225
 Hochberger, Judith M. 265, 267
 Hodzic, Sabina 198, 200, 205
 Hoendervanger, Jan Gerard 201–202, 205
 Hoh, Jasmon WT 106
 Holliday, Marc 299–300
 Holman, Constance 134–135, 137–138, 140, 143
 Holuša, Věroslav 281
 Hom, Peter W. 298, 302–303
 Hon, Linda C. 158
 Hoover, Charles W. 113
 Hsu, Chih Chao 110, 113
 Iloh, Constance 93, 95, 99, 105
 Incao, Jane 285
 Iswahyudi, Muhammad Subhan 19–20
 Janoušková, Miroslava 69
 Jelonek, Markus 278–279, 281
 Jenkins, Aric 286
 Jenkins, Sharon Rae 212
 Jespersen, Andreas Maaløe 190
 Johnson, Beth Ann 43
 Johnson, Richard W. 225

- Jones, J. B. 113
 Jorge, Joaquim Armando 278
 Jung, Michael J. 281
 Kahn, William A. 149
 Kakabadse, Andrew 260
 Kalyanamitra, Pisak 300
 Kamalaveni, M. S. 306
 Kang, Jae Hyeung 320–322, 326
 Kang, Minjeong 300
 Kapur, Radhika 303
 Karasek, Robert A. 167
 Kenardy, Justin A. 212
 Kessler, David O. 213
 Khandelwal, Komal 288
 Kilanowski, Jill F. 79
 Kim, H. S. 146
 Kim, Susanna 298
 Kirgios, Erika L. 182
 Kirkpatrick, Donald L. 187, 284
 Kirkpatrick, Donald L. 187, 284
 Kitchen, Mark 78
 Klein, Cameron 261–263, 265–266
 Klewes, Joachim 148
 Kok, Jacobus 261
 Kossivi, Bodjrenou 304–305
 Kozyreva, Anastasia 184
 Krašna, Pela 62
 Kulik, Carol T. 224
 Kumar Upadhyay, Ashwani 288
 Kumar, Sourabh 301
 Kumawat, Vijeta 274–276
 LaValle, Steven M. 273–274
 Lavrič, Andreja 56–57, 66–67, 210–211, 214–215, 217–218
 Lee, Jae Young 231–233
 Lee, Robert 148
 Lee, Si Yu 106
 Lee, Sung-Nam 61
 Lee, Yunsoo 231–233
 Leider, Jonathon P. 300
 Lengel, Robert H. 152–153
 Lepenies, Robert 191
 LeStage, Gregory 261
 Likar, Borut 119, 122–123
 Lim, Doo Hun 276, 280
 Linsey, Julie S. 113
 Linton, Jayme Nixon 131–135, 138, 142
 Litcanu, Marcela 109–110, 114–115, 123, 125
 Loewenstein, George 179
 Lopushinsky, Paul 51
 Lotrič, Marko 251
 Louie, Aaron 130, 132, 142
 Luchetti, Robert 196
 MacNaught, Stacey 114, 116–118, 125
 MacNeil, Cheryl 59
 Majumder, Soumi 14–15
 Maksymiuk, Hanna 42–43, 49
 Malderez, Angi 76, 78
 Małecka, Magdalena 191
 Malekoff, Andrew 79
 Malita, Laura 24–25, 29–30, 36
 Malmelin, Nando 148
 Markič, Peter 210, 214
 Marshall, George C. 318
 Martins, Bruno Rodrigo 278, 280
 Marwick, Alice 88
 Mavers, Scott 280
 McClintock, Janine 114
 McConkie, Mark L. 261
 McDougal, Elizabeth Randon 26–27, 29
 McFarlane, Alexander C. 213, 318–319, 323
 McMahon Whitlock, Annie 133–134
 McMillon, Doug 286
 Mead, Shery 59
 Men, Linjuan Rita 149

- Meško, Mateja 109, 112, 114, 124
 Michelizza, Mija 88
 Michinov, Nicolas 126
 Mihaylov, George 243
 Mikolajczak-Degrauwe, Kalina 57
 Mills, Stuart 190
 Mitchell, Jeffrey T. 318
 Mohor, Mitja 214
 Mokhber, Mozhdeh 242–243
 Mollet, Nicolas 27
 Moog, Petra 247
 Morris, Michael H. 242, 247
 Morrison, Peggy 261, 264, 269
 Mounter, Pamela 147
 Murman, Chris 110
 Muscatello, David J. 182
 Musser, Chris 149, 151
 Nascimento, Paulo 28–30
 Nash, Taylor 81
 Nassauer, Sarah 285–286
 Nembhard, David A. 279
 Nielsen, Karina 185
 Nixdorf, Rebecca 70
 Noor, Ayesha 299–300
 Nosrati, Fariba 25–26
 Nuzula, Ifta Firdausa 13–14
 O'Reilly, Tim 130
 Oldham, Greg R. 224
 Oprea, Bogdan Teodor 226
 Osborn, Alex F. 110
 Osborne, Mark S. 280
 Owen, Harrison 129, 131, 134, 136
 Pack, Julie A. 81
 Paunov, Yavor 181
 Pavlin, Barbara 286
 Pavlou, Christina 304
 Pečjak, Vid 109–110, 112–115, 118–119, 123–125
 Perna, Mark 44
 Petrou, Paraskevas 166–170, 172, 226
 Pevc, Aleš 275–276
 Philip, Jestine 281
 Phillips, V.L. 303
 Ploner, Matteo 184
 Polajnar, Andrej 214
 Postružnik, Natalie C. 238
 Poštuvan, Vita 209
 Pressley, Hannah 63, 69
 Primec, Andreja 253
 Prophet, Jane 274–276
 Puschner, Bernd 59
 Qin, Ruwen 279
 Quirke, Bill 148
 Rajter, Marko 253–254
 Ramon, Shula 59
 Rane, Nitin 19–20
 Ray, Partha Pratim 15, 17
 Reddy, Rishabh 96
 Reece, Brandy 92
 Ren, Shuang 13
 Repper, Julie 70
 Rich, Bruce Louis 149
 Rieger, Kendra L. 25
 Ritter, Michael 148
 Rochlen, Lauryn R. 275, 281
 Roco, Mihaela 113, 115, 123
 Rohrbach, Bernd 110, 115
 Romão, Soraia 299, 301
 Romeo, Jean B. 26
 Rose, Suzanna C. 210, 212, 318–319, 323
 Rosser, Richard 304
 Rothwell, William J. 239
 Ruck, Kevin 147
 Rudolph, Cort W. 225
 Rudy, Lisa Jo 117–119, 123–124
 Ryan, Richard M. 166
 Salas, Eduardo 261, 265–266

- Samuel, Phil 115
 Sandhu, Naminder 211
 Sari, Elvi Komala 111, 114, 116
 Sawyer, Taylor 213
 Scheinfeldt, Tom 131
 Schlepphorst, Susanne 247
 Schmid Mast, Marianne 281
 Schroeer, Bernd 109–110, 113, 127
 Sebastian, Glorin 11, 20
 Sedlmeier, Peter 183
 Shah, Jami J. 109, 111, 113, 126
 Shalev, Arie Y. 211
 Shaw, Clare 59
 Sheard, A. G. 260
 Shears, Jane 59
 Shifman, Limor 88–89
 Shin, Yuhyang 224
 Shuffler, Marissa L. 261, 263
 Shukla, Santrip 304–305
 Shulman, Lisa M. 319
 Shurtz, Ity 178
 Singh, Rishabh 96
 Sinha, Ambalika 304–305
 Slemp, Gavin R. 225, 231
 Smith, Lyn 147
 Smither, Robert 76
 Smokrović, Eva 300
 Söderhjelm, Teresa 261–263, 265, 267–269
 Sorko, Sabrina Romina 282, 288
 Stein, Megan 81
 Stjerne, Iben Sandal 179
 Strnad, Matej 214
 Sturges, Jack 261
 Suh, Ayoungh 274–276
 Sung, Minjung 300
 Sunstein, Cass R. 178, 180, 190
 Swartz, Jeffrey D. 240
 Syms, Marcy 242
 Špoljarić, Anja 152
 Štirn, Mateja 57, 66–67, 209–211, 214–215, 217–218
 Taboada, Gerard 149, 151
 Tannenbaum, Scott I. 211
 Thaler, Richard H. 178, 180, 190
 Thompson, Neil 323, 328
 Tichy, Noel 40–41, 43, 49–50
 Tims, Maria 223–224, 226
 Tippins, Nancy T. 20
 Tkalac Verčič, Ana 150, 152
 Todd, Peter M. 179
 Tominc, Polona 242, 245
 Ton, Tran N. B. 149
 Traut-Mattausch, Eva 110, 116, 118
 Trevino, Linda Klebe 153
 Tuchscherer, Rebekah 285
 Turpin, Holly 26
 van den Heuvel, Machteld 226
 van den Heuvel, Steven C. 261
 van Emmerik, Arnold A. P. 212
 van Laer, Tom 27–28, 35–36
 Van Roekel, Henrico 181
 Van Wingerden, Jessica 226
 van Wyk, Etienne 281
 Vandelanotte, Lieven 89
 VanDerWeele, Tyler J. 224
 VanGundy, Arthur B. 109, 113, 115, 118, 123, 128
 Veingerl Čič, Živa 46
 Veldhoen, Erik 196
 Vella-Brodrick, Dianne 225, 231
 Vera, Carolina F. 254
 Verlinden, Neelie 231–232
 Vignali, Giuseppe 281
 Virdyna, Nina Khayatul 114
 Volk, Sophia Charlotte 148
 von Humboldt, Alexander 130
 Von Mühlenen, Adrian 277–278
 Wall, Anna 69–70
 Wang, Huatian 224

- Wang, Zijia 278, 288
 Ward, John L. 239–240
 Wassan, Sobia 13
 Weindorfer, Petra 241
 Welch, Mary 148, 152
 Wells, Dominic D. 101
 Wenzel, Matthias 179
 Werrlich, Stefan 280, 283
 Wesner, Marilyn Sawyer 260
 Wheelan, Susan A. 265, 267
 White, William W. Jr. 281
 Wiebrands, Constance 130–133,
 135–139, 141–143
 Wilson, Chauncey 114, 116, 119–
 120, 123
 Wilson, Johanna 59
 Winer, Dawe 131
 Winokuer, Howard R. 318, 323–325
 Winston, Arthur 196
 Wolf, Patricia 131, 133–134
 Wollman, David 210
 Wrzesniewski, Amy 166, 223–230,
 233
 Wu, Bian 277
 Wu, Hsin-Kai 275
 Wu, Tianyu 10
 Wuersch, Lucia 148
 Xie, Biao 280–281, 283, 288–289
 Xu, Xiaohong 225
 Xue, Qing 170
 Yaxley, Heather 147
 Yeganehpour, Parisa 77–78
 Yekanalibeiglou, Sepideh 199, 201–
 202, 205
 Yeomans, Liz 147
 Yu, Hea-Jin 61
 Yu, Zhonggen 278
 Zamani, Zahra 199–201, 205
 Zawadzki, Przemysław 283
 Zerfass, Ansgar 147
 Zhang, Yifan 13, 19–20
 Zhou, Jinbo 11–12
 Zigmont, Jason J. 211, 213
 Zorzal, Ezequiel Roberto 278
 Zubernis, Lynn 98
 Zurbruegg, Ralf 243
 Žůrková, Lenka 225

