

ključno na lastnini nad »finančnim« kapitalom,

- ekonomske politike, ki so dobesedno obsedene izključno le z iskanjem možnosti za ustvarjanje »(finančnemu) kapitalu prijaznega poslovnega okolja«, medtem ko jih korporacijski položaj in motivacija nosilcev človeškega (in širše intelektualnega) kapitala kot najpomembnejšega produkcijskega dejavnika sedanjosti in prihodnosti preprosto niti (še) ne zanima, kajti človek naj bi bil tako ali tako »homo oeconomicus«, ki ga zanima le višja plača (te pa bodo po sedanjem prepričanju lahko zagotovili le »kapitalisti«, če bodo lahko še naprej učinkovito bogateli na račun – hitreje od BDP rastočih – dobičkov)?

Odgovor se glasi: **po nobeni**. Takšne ekonomske in pravne logike preprosto ni.

Teza o »koncu zgodovine«

Obstaja pa seveda tovrstna »interesna« logika, in to nadvse močna. Ve se, čigava.

A če človek nekako še razume, da se bodo sedanje **ekonomsko privilegirane strukture** pričakovano do zadnjega diha borile za ohranitev tega absurdnega družbenoekonomskega sistema in teh, dolgoročno dobesedno »smrtonosnih« ekonomskih politik, je precej težje razumljivo, kako da gornji več kot očiten »sistemski paradoks« (še vedno) **niti najmanj teoretično ne intrigira prevladujoče ekonomske in pravne stroke in znanosti**. Ta, kot je videti, še naprej lahkotno pristaja na znamenito neoklasično tezo, češ da se je po propadu socializmov pač sedanji kapitalizem kljub vsem svojim pomanjkljivostim in očitnim ekscesom po-

trdil kot »ekonomsko za vekomaj absolutno superioren družbenoekonomski sistem brez konkurence in brez alternative«, kar je seveda **neumnost brez primere**.

To pa nas vsekakor lahko zelo, ampak res zelo skrbi. Kajti tako imenovane »strukturne reforme«, ki so sistemsko povsem benigni proizvod te miselnosti, na dolgi rok ne bodo rešile ničesar. Ne potrebujemo namreč le kozmetičnih popravkov v več kot dvesto let starem sistemu, temveč »v temelju nov družbenoekonomski sistem«, ki bo končno res ustrezal nesporno povsem novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja. V sedanjem definitivno ni več niti najbolj elementarne ekonomske in pravne logike in je dobesedno le še »umetno« vzdrževan prek veljavnega prava, drugače bi se že zdavnaj sesul sam vase kot hiša iz kart.

IZ TEORIJE ZA PRAKSO SODOBNE DELAVSKE PARTICIPACIJE



Pišeta:

mag. Edita Krajnović in mag. Sonja Klopčič

Čas je za participativna okolja: povečajte svoj vpliv!

»Organizacijska kultura poje strategijo za zajtrk,« je zapisal utemeljitelj vede o menedžmentu Peter Drucker. To je še posebej pomembno v času izjemnega tehnološkega napredka in velikih sprememb. Industrijska revolucija 4.0 sili podjetja k hitremu preoblikovanju organizacijskih kultur. Pomembno vlogo v teh procesih bodo imeli sveti delavcev.

Orkan 4. industrijske revolucije

Četudi smo morda v središču orkana in se večini ljudi navidezno zdi, da je vse mirno, okoli nas divja orkan sprememb 4. industrijske revolucije. **Tehnologija** se razvija

eksponentno hitro, temu sledi dinamičen razvoj **novih poslovnih modelov**. Če nam je bilo včeraj samoumevno, da smo lastnik avtomobila, bomo jutri razmišljali le o prevozu, storitvi. Jutrišnji zmagovalec ne bo podjetje, ki bo naredilo 20 avtomobilov in jih prodalo 20 ljudem, temveč tisto, ki bo

naredilo eno vozilo, ki ga bo uporabljalo 20 ljudi.

To ima **posledice za delovna mesta in poklice**. Po napovedih raziskovalcev bo do leta 2034 izumrlo 47 % poklicev, kot jih poznamo danes. Število delovnih mest v kla-

sični industriji se bo zmanjšalo do 50 %, v bančništvu celo do 70 %. Za izdelavo električnega avtomobila bo uporabnih le 30 % današnjih znanj, nove storitve, ki so danes šele v razvoju, bodo zahtevale nova znanja, poklice in drugačne veščine. Trendi prinašajo tudi priložnosti. Barcelona, na primer, pri razvoju pametnega mesta poroča o 47.000 novih delovnih mestih.

Bistveno bolj kot včasih je postala pomembna tudi hitrost: ni več razlike med malimi in velikimi podjetji, temveč **le še med hitrimi in počasnimi**. Če so v prejšnjem stoletju podjetja imela nekaj desetletij časa za preobrazbo, dinamika sprememb danes zahteva preobrazbo, temeljito spremembo podjetja, na tri leta. Zato podjetja spreminjajo organizacijske oblike in procese, spreminjajo se odnosi in vrednote. Igro narekujejo nova znanja, veščine in predvsem miselnost, spreminjati se moramo tako vodje kot zaposleni, pa tudi organizacije. Vzpostavljane novih zelenih vzorcev delovanja od podjetij zahteva aktivno naslavljanje **elementov sodobne, inovativne organizacijske kulture**.

Novi vodja: trener, navduševalec, usmerjevalec

»Voditelj se je v zadnjih desetletjih iz ospredja, kjer je varoval množico, pomaknil v sredino in z znanjem vodil druge. Zdaj pa so dobri voditelji v ozadju. Tam namreč ustvarjajo podporni sistem, ki omogoča, da zaposleni v ospredju lahko delajo dobro,« razlaga **Pierre Casse**, strokovnjak za voditeljstvo in predavatelj na IEDC Bled. Za **opolnomočenje**, ki omogoča napredovanje v tej smeri, je osnova **deljenje moči**. Pri tem za razliko od delegiranja, s katerim se včasih zamenjuje, pri opolnomočenju podrejeni prevzame ne le obveznost (nalogo), temveč **tudi odgovornost za rezultat in posledice**. Z opolnomočenjem zaposleni dobijo več moči in samostojnosti, ki jim pomagata, da postanejo bolj **zavzeti** za svoje delo.

Daniel H. Pink, ki raziskuje spreminjajoča se delovna okolja, **avtonomijo** šteje za enega od treh elementov notranje (intrinzične) motivacije, ki po njegovem izpodriva pomen nekdanje prevladujoče zunanje (ekstrinzične) motivacije. Druga dva elementa sta **odličnost (mastery)** in **namen ali poslanstvo (purpose)**. Avtonomije ne enači z opolnomočenjem – pomenila naj bi več kot to. Uporablja kar izraz renesansa samo-upravljanja (*renaissance of self-direction*).

Njegovo raziskovalno delo kaže, da so podjetja, ki sodelavcem ponujajo avtonomijo, uspešnejša od konkurentov, ker naj bi bili ljudje naravno nagnjeni k avtonomnosti. Izzove celo, da morda vodenje, kot smo ga poznali in prakticirali nekoč, pravzaprav uspešno zatira namesto spodbuja ustvarjalnost posameznikov. Pravi, da je za sprostitev notranje motivacije potrebno ljudem **dopustiti svobodo** glede naloge (kaj delajo), časa (kdaj to naredijo) in tehnike (kako to naredijo).

Podobno ugotavlja raziskovalec inovativnosti **Bill Fisher**, profesor na IMD Lausanne: »Najboljše so organizacije, kjer vodja verjame, da ima vso kontrolo, sodelavci pa, da imajo vso svobodo.« Rezultati njegovega raziskovalnega dela pokažejo, da je **talent najbolj podizkoriščen organizacijski vir** – giblje se od 12 % do izkoriščenosti do največ 65 % v posameznih bankah, medtem ko celo v glavnih tehnoloških organizacijah (CTO) kot je, na primer, ameriški MIT (Massachusetts Institute of Technology), znaša izkoriščenost le 54 %. »Prava energetska kriza našega časa bo morda organizacijska in ne naftna,« poudarja Fisher.

Zakaj je izkoriščenost talentov tako nizka? Očitno zato, ker je samo določenim ljudem v organizaciji dopuščeno, ali ker imamo preživet pogled, kdo je v podjetju odgovoren za razmišljanje. Ustvarjalnosti postavljajo ovire **pravila, nazivi, hierarhija, zastareli vzorci**: vodij, zaposlenih, organizacij in družbe kot celote.

Prevrat veščin: levitev v novega zaposlenega – voditelja

Da vir, ki je danes najbolj nezadosten, niso investicije, temveč **ustvarjalni duh ljudi**, opozarja tudi **Jonas Ridderstrole**, soavtor svetovne uspešnice *Ta nori posel*. Kot pravi, je danes za organizacije njihova temeljna strokovnost manj odločilna od njihovih najpomembnejših strokovnjakov, torej posameznikov, ki strokovnost organizacije sploh omogočajo. Ti posamezniki namreč bolj kot rezultate iz preteklosti predstavljajo temelje za delovanje v prihodnosti. Zmaga v sodobni konkurenčni igri je po njegovem odvisna od moči organizacije, da privablja sposobne posameznike in njene zmožnosti, da upravlja vedno bolj izraženo **človeško potrebo po individualnosti in hkrati potrebo po pripadnosti**.

»Novodobni zaposleni moramo postati neodvisni pogodbeniki, vsaj v glavi ... Razviti se moramo v prave poslovneže, nove-

ga tebe in mene': inovativnega, samozadostnega podjetnika, ki si upa prevzemati tveganje,« piše poslovni svetovalec **Tom Peters** v svojem delu o talentih. Sodobni zaposleni ne čakajo na navodila vodstva, temveč delujejo samoiniciativno in prevzemajo vlogo **voditeljev brez naziva**, kot jih v svojem delu imenuje **Robin Sharma**. Ob zaznani potrebi se samoorganizirajo v najbolj optimalno obliko.

Za razliko od vodje, ki svojo vlogo pridobi z imenovanjem in formalnimi pooblastili, si voditelj svojo vlogo kreira sam, s svojim pogledom na svet. Voditeljstvo oblikuje z načinom razmišljanja in delovanja ter z odnosi, ki jih gradi z drugimi.

Zato lahko voditelj postane vsak od zaposlenih in današnji čas to potrebuje. »Če ima vaša organizacija le enega vodjo, ji skoraj zagotovo manjka voditeljstvo,« pravi **Gerard Egan**, predavatelj na Inštitutu za tehnologijo v Dublinu. Posamezniki v uspešnih organizacijah zato vedno bolj postajajo podjetni, opolnomočeni posamezniki in voditelji. Zaposleni kot voditelji delujejo z notranjim žarom, pri svojem delu zavestno uporabljajo svoje kompetence in celovit preplet razumske, čustvene in duhovne inteligence. Predano in zavzeto živijo svoje vrednote, v katere srčno verjamejo in si prizadevajo za uresničevanje svojega poslanstva in osebne vizije. **Robin Sharma** meni, da se narava voditelja, njegova inovativnost in predanost, najbolj pokaže takrat, ko ga nihče ne gleda, ko je v sobi sam in dela s polno zavzetostjo, da uresniči svojo vizijo.

Manjkajo nam vrline inovativnosti

Poročilo Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 o trgu dela v prihodnosti razkriva, da se bo do leta 2020 spremenila več kot tretjina zaželenih ključnih kompetenc zaposlenih. Zaželene lastnosti so: fleksibilnost, kreativnost, logično sklepanje, razumevanje problemov, matematično sklepanje in vizualizacija – vse to so tudi veščine, ki jih štejemo med **digitalne kompetence**.

Po raziskavi AT Kearney v sodelovanju z Združenjem Manager leta 2016 je v Sloveniji na izzive digitalne preobrazbe strateško pripravljena le četrtina podjetij. Le vsako drugo podjetje se zaveda, kako pomembne bodo nove, digitalne veščine za obstoj v prihodnosti. Za primerjavo: v mednarodnem okolju se vitalnega pomena novih veščin zaveda 9 od 10 menedžerjev (88

%). Hkrati slovenski menedžerji pravilno ugotavljajo, da **dinamiko sprememb zavira prevladujoča tradicionalna organizacijska kultura**.

Alarmanten podatek pokaže tudi raziskava Zlata nit, ki meri kakovost odnosa med podjetjem in zaposlenimi. Ocene osebne rasti zaposlenih v najboljših slovenskih zaposlovalcih po 41. letu padejo pod povprečje, kot da gredo ljudje v 'zimsko spanje' do upokojitve. Podatek izhaja iz anketne, v kateri je v devetih letih sodelovalo 66.681 zaposlenih. Osebna ocena po letih zaposlitve pokaže popolnoma enak trend: **drastično upadanje osebne rasti in razvoja**.

Ko te podatke povežemo z dinamičnim razvojem tehnologij in poslovnega okolja, je problem jasen: **kako bodo takšni sodelavci, ki so se prenehali razvijati in rasti, kos napredku in dinamiki sprememb?** Tudi najnovejša raziskava Centra za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede iz decembra 2016 daje vedeti, da tuji investitorji pri Slovencih sicer cenijo kakovost dela in znanje, pogrešajo pa podjetnost in inovativnost ter na pomanjkanje pozitivnega odnosa do dela, ki se kaže v motiviranosti, želji po učenju in napredovanju, samostojnosti in odgovornosti, samoiniciativnosti, proaktivnosti, fleksibilnosti, strokovnosti, usmerjenosti v reševanje problemov ter naravnosti k ciljem. Prepoznavno je torej, da Slovencem manjkajo prav vrline, ki so lastne **sodobnim, inovativnim organizacijskim kulturam**.

Inovativna organizacijska kultura je participativna

Mike Pedler in soavtorji v svoji knjigi o voditeljstvu ugotavljajo, da so t. i. organizacijske kompetence, kot so prožnost, ustvarjalnost in učenje, v veliki meri odvisne od pogosto nevidnih povezav in odnosov med ljudmi. Ker jih je težko odkriti, se jim v spodbudah sprememb ne namenja veliko pozornosti. »Toda aktualne smeri razmišljanja nakazujejo, da korenine inovativnega razmišljanja izhajajo iz **bogastva omrežij in skupnosti**, znotraj, navzven in v okolju organizacije. Gre za manj formalne in samo-organizirajoča se, prožna in mobilna omrežja, ki se neprestano prilagajajo novim situacijam.«

Takšen pogled na sodobne organizacijske oblike se ujema z modelom evolucije poslovnega sistema, ki ga v svojem delu *Ritmi poslovne revolucije* opisuje slovenska inovatorica in raziskovalka mag. **Violeta**

Bulc. Fazo v razvoju poslovnega sistema, v kateri ustvarjalnost postane temelj dodane vrednosti in inovativnost vstopni ali zmogovalni faktor poslovanja, imenuje **misleče okolje**. Kot pravi, se pri kakovosti, ki je značilna za predhodno fazo učečega okolja, praviloma osredotočamo na izboljševanje obstoječega ali znanega, medtem ko je pri inovativnosti in ustvarjalnosti poudarek na neznanem, drugačnem. V tej fazi, ki razvojno sledi delovnemu in učečemu poslovnemu okolju, dodano vrednost generira ustvarjalnost oziroma inovativnost, organiziranost pa ne temelji več na funkcijah in procesih, temveč **odnosih in vlogi posa-**

trgu v boljšem položaju. Tudi v tem je skrivnost visoke stopnje prilagodljivosti, ki pomaga organizacijam pri odzivih na vplive iz okolja: dialog v podjetju hitro steče, v klimi zaupanja – ker se ljudje poznajo in sodelujejo, ker imajo koga vprašati, se nasloniti na zaupanja vredne informacije, je sposobnost reagiranja ali proaktivnosti višja.

Izzivi organizacij: od moči k svobodi

Organizacije so v dobi moči, ko smo **delovanje človeka primerjali z delovanjem stroja** in pogosto zanemarili njegove čustvene in duhovne razsežnosti, razvijale

Organizacije so v dobi moči, ko smo delovanje človeka primerjali z delovanjem stroja in pogosto zanemarili njegove čustvene in duhovne razsežnosti, razvijale kulturo trdega dela, pridnosti, mnogokrat z nadzorom, kontrolo, tudi s pritiski, grožnjami in vzbujanjem strahu. Nova doba pa prinaša nove izzive.

meznika, ki je v mislečem okolju še posebej izrazita: »Ravno pri prehodu iz faze učečega v fazo mislečega okolja nastopi proces prehajanja iz upravljanja operativnih procesov v upravljanje mislečih, ko, na primer, ključni poudarek ni več na sosledju korakov, ampak ustvarjanju okolja in pravil igre za zagotavljanje prostega pretoka misli, idej, pobud in inovacij,« preobrazbo vodenja in vzpostavljanja nove vrste odnosov opisuje Bulčeva. Če je bilo pri upravljanju procesov učenja še moč vizualizirati vsebino procesa, ga popisati in zrisati na papir, je pri koordinaciji timov in ekosistemov način nastajanja kreativne misli neviden.

Na vodilno mesto uspešnih podjetij stopa **participativni način delovanja, značilen za učeča se in inovativna okolja**. V

kulturo trdega dela, pridnosti, mnogokrat z nadzorom, kontrolo, tudi s pritiski, grožnjami in vzbujanjem strahu.

Nova doba pa prinaša **nove izzive**. V podjetjih se razmere zelo hitro spreminjajo. Nenehno se pojavljajo nove situacije, ki ob načrtovanju poslovnih sistemov niso bile predvidene. Sistemi nadzora, poročanja in merjenja dosežkov pogosto ne sledijo naraščajočemu tempu sprememb. Vodje pa se še oklepajo znanj, ki so jih pridobili v dobi moči in se bojijo, da izgubljajo kontrolo in zato pogosto razširjajo sisteme nadzora, uvajajo še več analiz in želijo ljudi v organizaciji še bolj podrediti standardom in jih ukalupiti v sistem. To običajno ne pomaga, vedno se zgodi kakšna nenadejana situacija, se kaj ali kdo izmuzne nadzoru, in lah-

Podjetja, v katerih zaposleni sodelujejo skozi formalne in tudi manj formalne oblike, preprosto vedo več in so zato na trgu v boljšem položaju.

učečih okoljih potrebujemo vsaj 10 % strateško aktivnih zaposlenih, v inovativnih celo več kot 30 %. Za sodobne organizacije je zato vzpostavljanje in negovanje zaupanja, temelječega na zasledovanju skupne vizije, transparentnosti in vključenosti déležnikov, eden od ključnih vzvodov uspeha.

Podjetja, v katerih **zaposleni sodelujejo** skozi formalne in tudi manj formalne oblike, preprosto vedo več in so zato na

ko samo ugotavljajo, da ni sistema, ki bi lahko predvidel nepredvidljivo.

Ljudje se razvijajo, pri delu hočejo več svobode, sooblikovati hočejo svoje delovno mesto, v svojem delu hočejo videti širši smisel, želijo soustvarjati in se ne želijo podrežati in le slepo slediti navodilom. Po drugi strani pa še vedno pričakujemo, da se bodo vse sposobnosti, potrebne za uspešno in učinkovito vodenje organizacije, poja-

vile v eni osebi. To je zaradi kompleksnosti, silovitega tempa sprememb čedalje težje. Zato je potrebno poiskati načine, da v **vođenje vključujemo večje število ljudi in s**

cev mednarodne konference o menedžmentu maja 2008 v Sloveniji nagovoril **dr. Ichak Adizes**. Na vprašanje: »Ali bi lahko novo evropsko menedžersko smer

Četudi sprememba organizacijske kulture sama po sebi ni v rokah **svetov delavcev**, so ti lahko katalizator sprememb. Prav participativnost namreč predstavlja DNK in temeljni vzvod delovanja svetov delavcev. Poslovno okolje pritiska k sodelovanju in morda odprtost menedžmenta k preobrazbi organizacijske kulture še nikoli v zgodovini ni bila tako visoka.

Zato je potrebno izkoristiti ta čas. Ponuja nam **priložnost, da oblikujemo drugačno kulturo**. Kulturo, v kakršni želimo delati mi in kakršno bi želeli za svoje otroke. Ti bodo ponosni in bodo cenili, da smo spodbudili in prispevali k razvoju podjetij, ki se odlikujejo kot prožna, hitra in učinkovita participativna okolja. In predstavljajo zgled organizacije nove dobe.

Za razvoj nosimo odgovornost vsi.

Ljudje se razvijajo, pri delu hočejo več svobode, sooblikovati hočejo svoje delovno mesto, v svojem delu hočejo videti širši smisel, želijo soustvarjati in se ne želijo podrežati in le slepo slediti navodilom.

sodelovanjem učinkovito povežemo njihova znanja, sposobnosti in energijo.

Priložnost Slovenije: referenčna praksa

»Drage dame in gospodje, čas je za novo menedžersko teorijo. Za novo evropsko menedžersko teorijo,« je šeststo udeležen-

utemeljila vaša teorija o participativnem menedžmentu, ki bi se v največji meri začela uresničevati prav v Sloveniji,« je dr. Adizes odgovoril pritrdilno. »Ste država, ki je izkusila samoupravljanje, in participativni menedžment izvira prav iz te ideje. Imate potencial, da utemeljite novo, evropsko, menedžersko teorijo.«

Participacija in družbena odgovornost

Okoliščine za potrebo po participaciji občanov, ne le sodelavcev

Participacija sodelavcev je pomemben sestavni del koncepta družbene odgovornosti podjetij. Participacija aktivira sodelavce kot ključne deležnike in jim omogoča uresničevanje interesov. Koliko dosežejo, je odvisno tudi od globalnih okoliščin. Ves svet je v resni eksistenčni nevarnosti. Liberalizem Adama Smitha je predvideval prosti trg brez monopolov in z dovolj dolgoročnim in širokim razmišljanjem podjetnikov, da jim 'nevidna roka' pove, da se jim odgovorno ravnanje do partnerjev (odjemalcev, dobaviteljev, sodelavcev, širše družbe in narave, ne samo do lastnikov), tj. družbena odgovornost (v nadaljevanju DO), splača, ker ustvarja zvestobo, s tem pa dobičke na dolgi rok, ne samo na kratkega. Obdobje obeh svetovnih vojn in svetovne gospodarske krize med njima je pokazalo, da je ozkosrčno in kratkoročno pojmovanje 'nevidne roke' smrtno nevarno. Zdaj spet prevladuje. Participacija občanov, ne le participacija sodelavcev znotraj posamičnih organizacij, lahko zmanjša to nevarnost, če podpira družbeno odgovornost.¹

Evropska unija v svojih dokumentih definira družbeno odgovornost kot '**odgovornost organizacij za vplive na družbo**' (EU 2011). Družbena odgovornost torej sega daleč prek dobrodelnosti, ki je njen droben, četudi pomemben del. EU (2011) tudi ne omenja več prostovoljnosti pri odločitvi organizacij, ali sprejmejo družbeno odgovornost med svoje lastnosti in sestavine politike, strategije, taktike in prakse, niti tega, da DO sega prek pravnih obveznosti, ampak predvideva akcije držav članic in

večjih podjetij. To kaže, da EU uradno šteje, da DO rešuje hud problem neoliberalne uničevalne gospodarske teorije in prakse. Mi pa k temu dodajamo: **participacija ljudi kot občanov, ne le kot sodelavcev, lahko krepí družbeno odgovornost** kot odgovor na aktualne negativne globalne družbeno-ekonomske trende.

Izbrani izziv in vidik obravnave

Po 2. svetovni vojni so – z ustanovitvijo OZN in s podpornim namesto z uničevalnim

odnosom do Nemčije, vojne poraženke, pa tudi z ustanovitvijo predhodnih faz današnje Evropske unije – najbolj globalno vplivni ljudje in njihove organizacije – za kratek čas sprejeli Smithovo pojmovanje 'nevidne roke': soodvisnost in dolgoročnost. Neoliberalizem ga je izključil in podprl zlorabe vpliva. Pod imenom **svobodnega trga** se je razvila strahotno enostranska monopolizacija globalnega poslovnega prostora: 0,004 % organizacij po podatkih iz švicarske raziskave iz leta 2011 obvladuje 80 % svetovnega poslovanja; osem oseb ima po javnih podatkih za leto 2016 toliko imetja kot polovica človeštva. Itd. Že skoraj dve deset-

¹Prispevek temelji na raziskovalnem programu UM EPF P5-0023, Podjetništvo za inovativno družbo, ki ga sofinancira ARRS v obdobju 2015-2019.