



Piše:
mag. Leja Drogenik Štibelj

Lastniška kultura in participativno vodenje – korak do uspešnosti ESOP podjetja

Skoraj vsako ESOP podjetje želi imeti zaposlene, ki razmišljajo in delujejo kot lastniki. Številne raziskave in desetletja izkušenj kažejo, da je lastništvo zaposlenih močno orodje za izboljšanje uspešnosti podjetja – vendar le, če podjetja vzpostavijo »kulturo lastništva«, v kateri zaposleni razmišljajo in delujejo kot lastniki. To v praksi pomeni mnogo več, kot le biti prijazen do strank, zmanjšati količino odpadkov, priti pravočasno na delo in tam trdo delati.

Rezultati raziskav kažejo, da je učinkovita lastniška kultura tista, ki generira veliko idej dobro obveščene in močno vključene delovne sile. Podjetja, ki imajo kulturo z visoko vključenostjo zaposlenih in ustvarjanjem idej, ustvarijo postopno od 6 do 11-odstotno rast na leto v primerjavi s predvideno uspešnostjo ostalih podjetij v njihovih panogah.

Kaj je lastniška kultura?

Kulturo lastništva predstavljajo **prepričanja in navade, ki zaposlene spodbujajo k razmišljanju in delovanju kot lastniki**. Gradnja participativne kulture je večstopenski proces. Podjetje, ki želi razviti močno lastniško kulturo, bo poskušalo okrepiti vključevanje zaposlenih na vseh ravneh sprejemanja odločitev, in sicer: avtonomije zaposlenih pri vsakdanjem delu, sodelovanja pri sprejemanju odločitev na ravni delovnih skupin in vpliva na odločitve, ki se nanašajo na usmeritve celotnega podjetja. Dobro je, če **podjetja z vključevanjem zaposlenih pričnejo postopoma**, tako da počasi dajejo večji poudarek na sodelovanju zaposlenih pri sprejemanju odločitev na ravni delovnih skupin in nato postopoma ugotovijo in/ali se odločijo, če želijo zapo-

slenim omogočiti vpliv na sprejemanje odločitev na višji ravni.

Izkušnje podjetij v lasti zaposlenih kažejo, da se vključenost zaposlenih v proces sprejemanja odločitev dolgoročno izplača, saj se s tem povečata delovna prizadevnost zaposlenih in stopnja reševanja težav v delovnem procesu. Nasprotno se pri tistih, ki se s pričakovani zaposlenih ne ukvarjajo, običajno poveča stopnja cinizma in nezaupanja zaposlenih.

Temelj zdrave kulture lastništva je **povezava med pravicami**, ki jih pričakujejo zaposleni, **in odgovornostmi**, ki jih ob tem sprejemajo. Jedro lastniške kulture je splet pričakovani in zaznav, kako najti ravnatežje med pravicami in odgovornostmi na naslednjih šestih področjih: odločanje, informiranje in učenje, organizacijska pravičnost, odgovornost, delo in plačilo ter podjetništvo. Sodelovanje zaposlenih pri odločanju npr. **ne prinaša le dodatnih pravic, temveč tudi številne odgovornosti**. Zaposleni morajo prevzeti odgovornost, da njihov prispevek pri odločanju vodi k sprejemanju najboljših odločitev. Čeprav uvedba lastništva pogosto prinese s seboj dodatne pravice, so za oblikovanje zdrave kulture lastništva enako pomembne tudi odgovor-

nosti, ki prihajajo v paru s pravicami. Idealna lastniška kultura ima **izrazito poudarjene pravice** zaposlenih pri sprejemanju odločitev na eni in **izrazito močne odgovornosti** na drugi strani.

Lastniška moč v podjetju izhaja iz izkoriščanja finančnih (spodbujevalni učinek) in nefinančnih vidikov (kulturni učinek) lastništva zaposlenih. **Spodbujevalni učinek** odraža zmožnost lastništva, da zaposlenim zagotovi **dodatni denarni razlog** za dobro opravljanje svojega dela. Ima pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih, saj vsakemu zaposlenemu daje individualni motiv za spodbujanje uspeha podjetja in njegove vrednosti.

Spodbujevalni učinek v podjetjih je mogoče doseči tudi z **drugimi finančnimi orodji**, ki ne temeljijo nujno na lastništvu zaposlenih. Kulturni učinek je mogoče doseči le z dejanskim lastništvom zaposlenih. Gre za globoko povezanost zaposlenih s podjetjem in za odnos, ki ne temelji samo na denarju in finančni spodbudi, temveč predvsem na pripadnosti podjetju. Kulturni učinek je **posledica psihološkega lastništva** in obstaja samo v podjetjih, ki med svojimi zaposlenimi občutek lastništva aktivno negujejo. Spodbujevalni učinek pred-

stavlja potrebno osnovo, vendar dejanska moč lastništva zaposlenih izhaja iz kulturnega učinka.

Ustvarjanje lastniške kulture vključuje vsaj naslednjih šest korakov:

1. Zagotoviti zaposlenim dovolj visok finančni lastniški delež, ki bo predstavljal del finančne varnosti zaposlenih.

2. Zagotoviti zaposlenim izobraževanje o lastništvu, ki ljudi uči, kako podjetje služi denar in kakšna je njihova vloga pri ustvarjanju finančnih prihodkov.

3. Deliti podatke o uspešnosti podjetja, o tem, kako deluje podjetje na splošno in kako vsaka posamezna delovna skupina prispeva k temu.

4. Usposobiti ljudi za poslovno pismenost, da bodo razumeli številke, ki jih podjetje deli (npr. podatki iz letnega poročila podjetja).

5. Pogosto (vendar ne vedno) deliti dobiček z zaposlenimi v okviru načrtov za delitev dobička ali na kakšen drug način.

6. Graditi vključenost zaposlenih, da se zaposlenim omogoči, da prispevajo ne le ideje in informacije, ampak da to postane del njihovega vsakdanjega dela znotraj delovnih skupin. Ustvariti je potrebno primerne strukture za podajanje povratnih informacij in za prenos pooblastil na nižje ravni.

Ustvarjanje **kulture visoke zavzetosti** ni lahko delo, a se dolgoročno izplača. Poznamo zelo malo podjetij, ki so se odmaknili od kulture visoke zavzetosti, ko so jo enkrat vpeljali, čeprav jo pogosto spreminjajo in nadgrajujejo. Običajno pričnejo z enim sistemom in ko se ljudje na to navadijo ter se njihove sposobnosti in samozavest dvignejo, sistem nadgradijo. Kulture z visoko zavzetostjo zaposlenih so se večkrat izkazale za najučinkovitejšo spremembo, ki jo lahko podjetje vpelje za izboljšanje uspešnosti.

Participativno vodenje – jedro lastniške kulture v ESOP podjetjih

Eden od pomembnih dejavnikov lastniške kulture je **razvoj večšin participativnega vodenja**. V ESOP podjetjih je participativno vodenje razumljeno kot sposobnost vplivanja, vodenja in usmerjanja drugih z namenom doseganja skupnega cilja.

Komponente participativnega odločanja

V procesu odločanja ločimo dve obliki odgovornosti pri sprejemanju odločitev in tri oblike pravic pri sprejemanju odločitev:

- **Prva odgovornost odločanja** se imenuje »**aktivni glas**«, kar pomeni, da morajo tisti, ki odločajo, to opravilo vzeti resno. V sprejemanje odločitev potrebno vložiti določeno količino svojega časa in energije, da se lahko sprejme kar najboljša odločitev. Vsi vključeni se morajo zavezati, da se bodo udeleževali sestankov, zbirali informacije in proučevali alternative.
- **Druga odgovornost odločanja** se imenuje »**odgovorni glas**« in je ključna komponenta priznavanja strokovnega znanja drugih. Doseganje te stopnje odgovornosti odločanja predstavlja velik izziv za lastniško kulturo. Ta izziv je proces, ki zahteva spremembe tako v strukturi podjetja kot v odnosih in obnašanju vseh vključenih v procese odločanja.

Podjetje mora upravljati strokovno usposobljeno osebje ... ključ do učinkovitega upravljanja je jasna hierarhija ... enakost mora biti primarna, hierarhija pa sekundarna ... če so cilji in vrednote jasni in poštene, dobi stil vodenja še veliko več pomembnosti, kot si jo zasluži ... če so vsi interesi usmerjeni k istemu cilju (dobičkonosnost) in če vsi delamo v smeri tega cilja in potreba po moči in nadzoru bosta vse manjša (Carris in Bettit 2017, 166).

Vrste participativnih odločitev

Vrste odločitev, kjer imajo zaposleni lastniki lahko pravice, spadajo v tri kategorije:

1. avtonomija se nanaša na odločitve, ki spadajo v vsakodnevne delovne dejavnosti, kjer je svoboda odločanja najbolj pričakovana.

2. sodelovanje se nanaša na vpliv pri sprejemanju lokalnih odločitev na ravni delovnih skupin.

3. vpliv se nanaša na odločitve, ki vplivajo na celotno podjetje. Na splošno je za pričakovati, da bo nevodstveno osebje imelo najnižjo stopnjo vključenosti v sprejemanje tovrstnih odločitev.

Vključenost zaposlenih v sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na njihova delovna mesta in s tem povezano stopnjo nadzora nad sprejetimi odločitvami, naj temelji na dveh principih: zaposleni naj **sodelujejo pri**

sprejemanju tistih odločitev, ki se nanašajo na delo, ki ga neposredno izvajajo ter sodelujejo naj pri sprejemanju odločitev, povezanih z delom **oziroma procesi, ki jih najbolje razumejo**. Kot pričakovano bo stopnja vključenosti zaposlenih najvišja z vidika avtonomije pri vsakodnevnem delu, nižja bo pri vključenosti v odločanje na ravni delovnih skupin in najnižja kar se tiče vpliva na odločitve, ki se nanašajo na usmeritve glede celotnega podjetja.

Podjetja so pri oblikovanju participativnega vodenja običajno najuspešnejša, ko nanj gledajo celostno in zasledujejo odgovor na vprašanje: Katere veščine in načine obnašanja potrebujejo zaposleni-lastniki, da bodo le-ti v podporo uspešnemu poslovanju in kulturi podjetja? V splošnem imamo pri tem v mislih temeljne veščine, ki naj bi jih osvojili vsi zaposleni, in posebne veščine, ki so posebej zaželeni pri nadrejenih, menedžerjih in vodstvenem kadru. Uspešen sistem oblikovanja participativnega vodenja opremlja ljudi z veščinami, ki jih potrebujejo, ko rastejo in se razvijajo skupaj s podjetjem, katerega lastniki so.

Temeljne veščine participativnega odločanja zaposlenih

Temeljne veščine, ki naj bi jih osvojili skoraj vsi zaposleni, so naslednje:

Čustvena inteligenca zajema čustvene in socialne veščine, ki nam pomagajo razumeti in izraziti naša čustva, razumeti čustva drugih ter nas usmerjati v interakcijah z drugimi. Pomembna je predvsem z vidika razvijanja samozavedanja in empatije ter pri izgradnji dobrih odnosov z drugimi. Čedalje več raziskav kaže, da je razvita čustvena inteligenca bistveno močnejši dejavnik uspeha kot osvojene tehnične veščine ali IQ.

Preseganje razlik pomeni prepoznati lastni osebnostni tip in tip osebnosti drugih. Znanje o različnih temperamentih in načinih zaznavanja nam bo pomagalo pri prepoznavanju čustvenih potreb sodelavcev in nas posledično vodilo do uspešnega sodelovanja z različnimi ljudmi. Usposabljanja, ki ljudi učijo ljudi delati z različnimi tipi osebnosti, so uporabna predvsem za podjetja, katerih zaposleni, stranke ali kupci so različnih narodnosti, saj omogočajo zaposlenim-lastnikom boljše sodelovanje z ljudmi različnih kultur in tipov osebnosti.

Komunikacijske veščine opremijo zaposlene s sposobnostjo aktivnega poslušanja, dajanja in prejemanja povratnih informacij, obvladovanja konfliktov ter učin-

kovitega spraševanja oziroma postavljanja pravih vprašanj. Skoraj vsako podjetje, ki pomaga svojim zaposlenim-lastnikom pri razvoju temeljih veščin, ima od tega številne koristi. Učenje veščin participativnega vodenja pomaga vsem ali vsaj veliki večini zaposlenih pri iskanju skupnega jezika v podjetju, saj zaposleni lažje prepoznajo razlike v osebnostih in tako morebitne konflikte produktivno razrešijo. Rezultat tega pa je kolektivno zavedanje, da gradijo kulturo spoštovanja in transparentnosti.

Veščine participativnega vodenja lahko zaposlenim lastnikom koristijo tudi v njihovem vsakdanjem življenju izven delovnega mesta, saj jim veščine boljšega poslušanja in bolj razvite empatije pridejo prav tudi v interakcijah z družinskimi člani in prijatelji. Kvalitetnejša in bolj zdrava razmerja v času izven delovnega mesta pa vodijo do večjega zadovoljstva zaposlenih-lastnikov in do večje produktivnosti na delovnem mestu.

Zaključek

Ob uvedbi lastništva zaposlenih je zato v podjetju potrebno poskrbeti za razvoj korporativne kulture, ki poudarja lastniški duh podjetja, temelji na zaupanju, spoštovanju, enakosti in poštenosti, spodbuja sodelovanje ter vključenost vseh zaposlenih v procese sprejemanja odločitev. Ključ do izboljšanja učinkovitosti poslovanja podjetja z uvedbo lastništva zaposlenih je torej **kombinacija spodbud, ki so dovolj pomembne, da motivirajo zaposlene**; vključenost zaposlenih, ki mora biti dovolj močna, da zaposlenim omogoča sodelovanje pri sprejemanju pomembnih odločitev in takšnega okolja delovnega mesta ali etosa podjetja, ki motivira zaposlene, da delo opravljajo po svojih najboljših močeh. Lastniška kultura se ne nanaša na vključevanje vseh v vse, temveč na to, da vodstvo zaposlene obvešča, jim da možnost in nudi podporo, da se vključijo tam, kjer lahko s svojim znanjem in izkušnjami največ prispevajo.

Viri:

Betit, Cecile G. 2017. *Carris Companies' Practice of Employee Governance*. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/pdf/jcc6bet2.pdf> (14. junij 2022).

Mackin, Christopher, Loren Rodgers. 2001. *Managing Ownership Complexity*. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/complexity.shtml> (15. februar 2019).

Ownership Associates 1998. *Participation: Decision Making and Employee Ownership. The Ownership Culture Report, No. 2*. Cambridge, MA. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/pdf/ocr2.pdf> (15. februar 2019).

Ownership Associates 2001. *Ownership and Motivation What Does Ownership Mean to Employees? The Ownership Culture Report, No. 4*. Cambridge, MA. <https://www.ownershipassociates.com/pdf/ocr4.pdf> (5. marec 2019).

Rodgers 2000. *Making Employee Ownership Real: An Interview with Loren Rodgers of Ownership Associates*. Dostopno na: <https://www.ownershipassociates.com/makingownership.shtm> (5. marec 2019).

NCEO. 2021. *What Is Ownership Culture?* Dostopno na: <https://www.nceo.org/ownership-culture> (5. marec 2022).

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU



Piše:
Nina Bakovnik

Delavska predstavništva in trg dela na Islandiji

Islandija morda ni tipična država, h kateri bi se ozrli na področju delavske participacije, vendar pa je zaradi njene posebnosti, to je izjemno visoke gostote sindikalnega članstva, vsekakor ne velja prezreti. Islandija je s povprečjem čez 90 % namreč država z daleč najvišjo stopnjo članstva v sindikatih na svetu, kar kaže na posebno vrsto angažiranosti in moči delavcev v delovnih organizacijah. V okviru sindikalnega udejstvovanja pa se na Islandiji razvijajo tudi nekatere klasične oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju.

Islandija sicer ni članica Evropske unije (EU), a jo z Evropo v enotni trg povezuje Sporazum o Evropskem gospodarskem prostoru (Sporazum EGP), zato se nanjo

¹ Povzeto po ASI, The Icelandic Labour Market, dostopno na: <https://www.asi.is/english/the-icelandic-labour-market/> (18. 8. 2022).

raztezajo tudi pravila prostega pretoka blaga, kapitala, storitev in oseb v EU, **vključno s sicer omejeno evropsko regulacijo delavske participacije**. V tem prispevku podrobneje predstavljamo glavne značilnosti trga dela, delavskih predstavništev, socialnega dialoga in sodelovanja delavcev pri upravljanju v tej unikatni državi.

Značilnosti trga dela in socialno partnerstvo na Islandiji¹

Islandija je članica Evropskega gospodarskega prostora (EGP), ki združuje države članice EU in tri države EFTA (Islandijo, Lihtenštajn in Norveško) v enotni trg, za