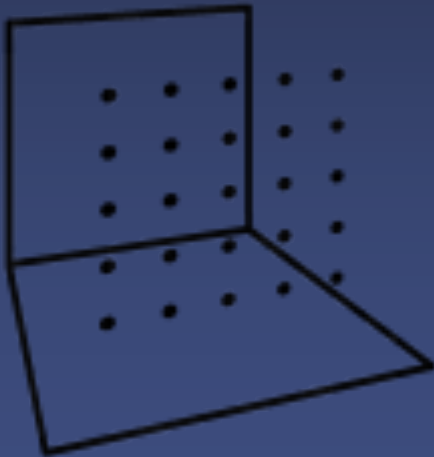


Formula za (ne)uspeh:

# Sinergija poslovne strategije in org.kulture



Laško, 25. maj 2017

**Brane Gruban, ABC\***

Dialogos, d.o.o., Ljubljana

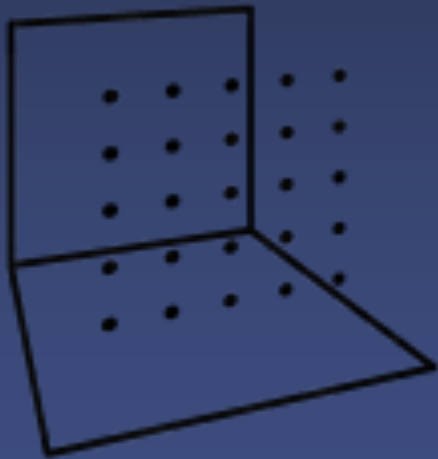
\* (Accredited Business Communicator, Los Angeles, 1997)

# Sistemski sinergijski poslovni model?



Velika slika:

# Trendi iz globalnega okolja



# Časi so zdaj povsem drugačni?

1. Nekateri kot da res ne opazijo, da so časi **F. Taylorja** in začetkov **znanstvenega** managementa iz okoli leta **1900**, dokončno minili!?
2. Takrat so bili **ljudje** res obravnavani kot pogrešljivi **rezervni deli** mašinerije imenovane podjetje, kot nujno in **neizogibno zlo**, potrebno zgolj zato, da se delo pač **opravi!**
3. Delo je bilo razbito na **drobne dele**, zato **monotono**, nevznemirljivo in **nemotivirajoče**; tako so morali imeti delavci "**šefe**", ki so jih kontrolirali in **nadzirali** ter poskušali **motivirati** s sistemom **korenček: palica!**
4. Toda takšnih "**algoritemskih**" rutinskih delovnih mest, je danes **manj kot 20%** (Mc Kinsey!). Večina del. mest je zdaj **hevristične narave**, kjer delo **ni rutinsko**, ampak terja več in več **kognitivnih** sposobnosti, eksperimentiranja, inoviranja, **razmišljanja**.
5. To pa ultimativno narekuje nove, intrinzične oblike **motivacije** in povsem nove **prakse ravnanja** z zaposlenimi!

# Časi so zdaj povsem drugačni!

7. Motivacija recimo tako vse bolj temelji na **intrinzičnih**, notranjih dejavnikih, kot so **avtonomija, pripadnost, mojstrstvo** in **poslanstvo!** (*D. Pink, Drive*)
8. V ospredju je danes **delo**, ki je **izziv**, poslanstvo in ki **navdihuje strast** v zaposlenih ter aktivira vse njihove **talente, potenciale** in **prednosti!**
9. Če temu ni tako, je jasno, da so **poslovni** rezultati...(pod)**povprečni!**
10. Vloga **vodje** se je prav tako močno spremenila, saj je **klasični** "terminator" manager samo še **antični koncept!**
11. Vodje danes morajo **postati coachi**, v žarišču pozornosti pa je **razvoj sodelavcev!** Vodje so samo še **služabniki**, ki nimajo več takšnega **nadzora** nad zaposlenimi kot nekoč! Pomagajo jim rešiti **poslovne** probleme in **ne** zgolj naslavljati **neoprijemljive** ali **medle cilje!** Poseben izziv za vodje zato predstavlja **(ne)zavzetost zaposlenih!**
12. Vse naštetu pa terja povsem nov **poslovni model**, popolnoma nove **vrednote** in drugačno **org. kulturo!**

# Definicija neumnosti?

“Ponavljati **iste stvari** in verjeti, da bo rezultat kdaj **drugačen!**”

*(Albert Einstein)*

“Organizacije vodijo **poslovanje** v 21. stoletju s programi in **praksami** **20. stoletja!**? Delujejo, kot da bi bile... **zamrznjene** v času!”

*(Towers Watson, 2012 Global Workforce Study)*

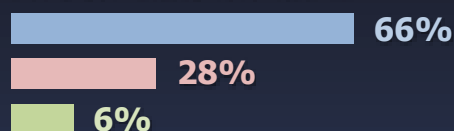
# Strategije ravnanja z zaposlenimi?

“Nekatere **najbolj pomembne** inovacije naslednjega desetletja ne bodo izvirale iz **tehnologije**, ampak iz **novih načinov** kako **delati skupaj**, kako **sodelovati**, **graditi odnose** kar pa bo omogočila prav ta nova... tehnologija!”

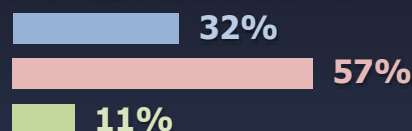


# Generacije na delovnih mestih

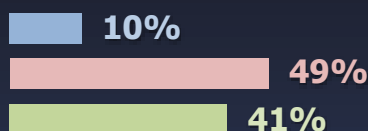
## Vodstvena prisotnost



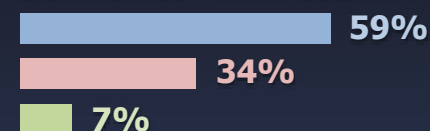
## Ustvarjanje prihodka



## Prilagodljivost



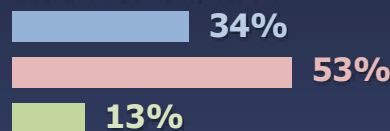
## Stroškovna učinkovitost



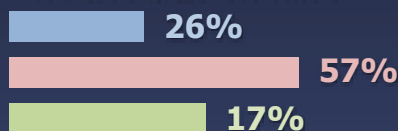
## Navdušenost nad tehnologijo



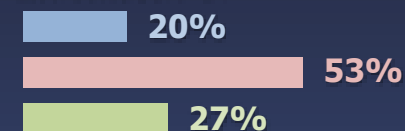
## Grajenje odnosov



## Reševanje problemov



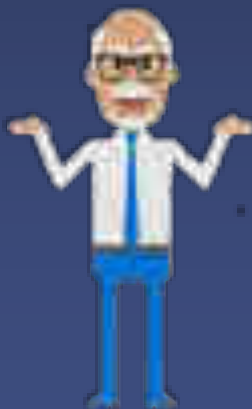
## Sodelovanje



## Rojeni: < 1963

**Prednosti:** produktivni, trdo delajo, timski igralci, mentorji

**Slabosti:** manj prilagodljivi, manj sodelujejo



## Rojeni: 1963 - 1980

**Prednosti:** managerske veščine, ustvarjanje prihodkov, reševanje problemov

**Slabosti:** manj stroškovno učinkoviti, manj vodstvene prisotnosti



## Rojeni: 1980 -1995

**Prednosti:** entuzijastični, navdušeni nad teh., podjetniški, oportunisti

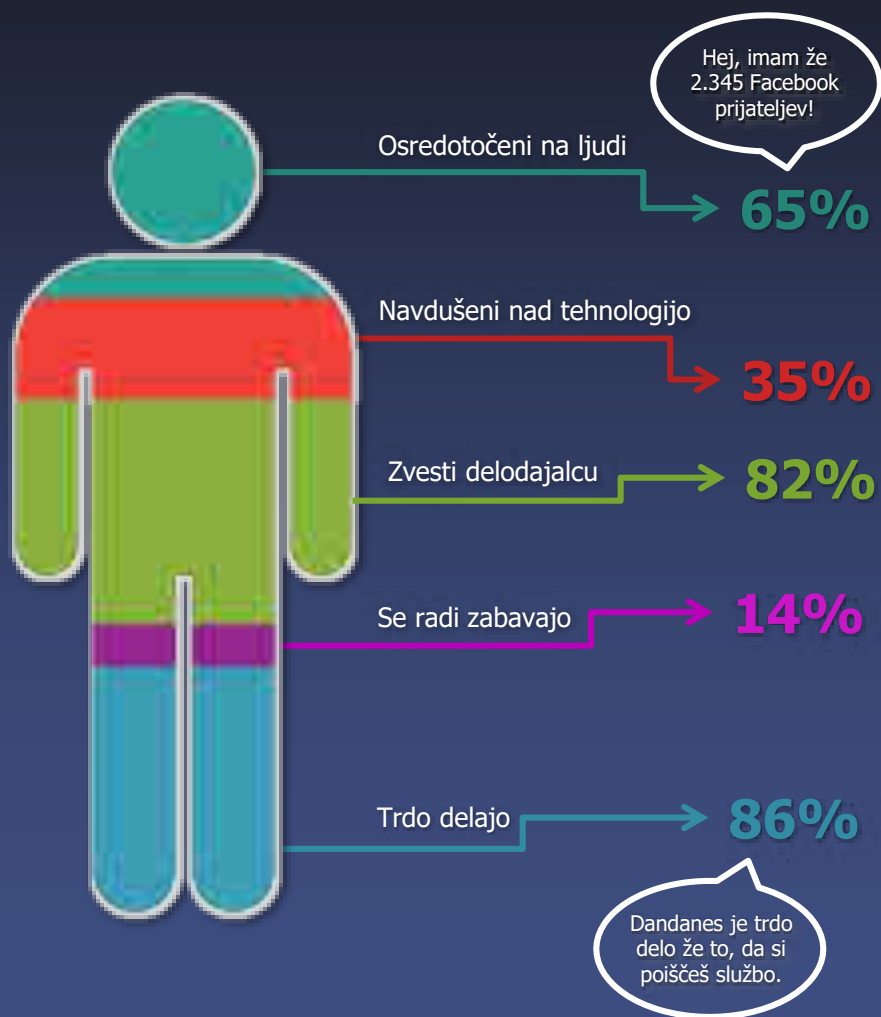
**Slabosti:** leni, neproduktivni, obsedeni sami s sabo



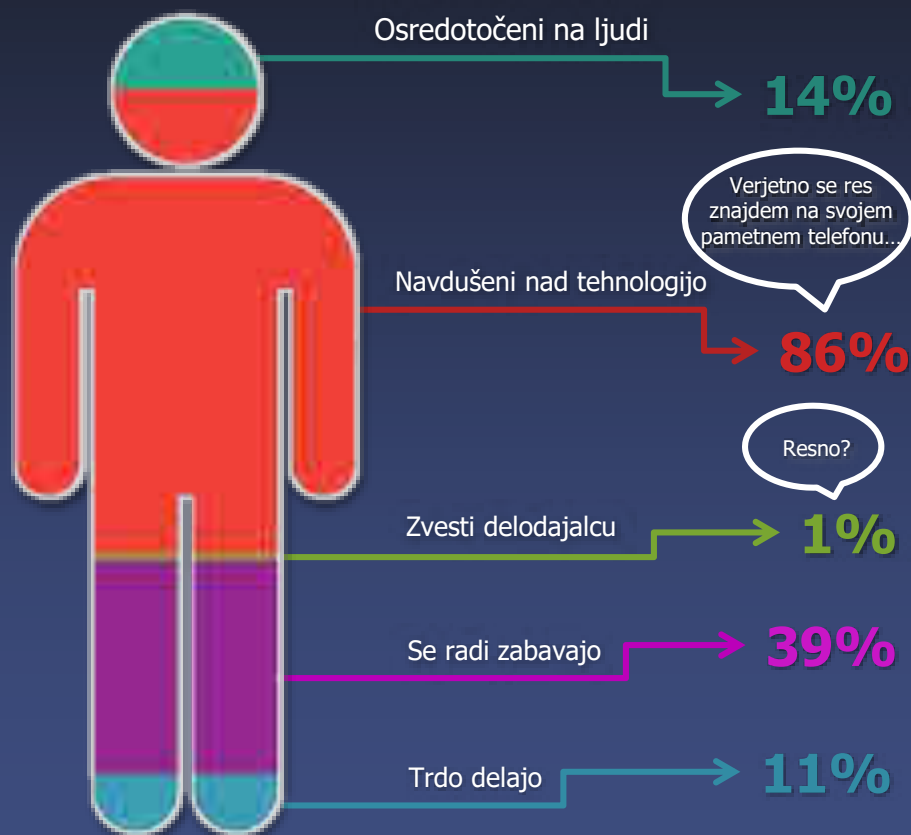
Vir: UXC Professional Solutions

# Kaj nas čaka z milenijci?

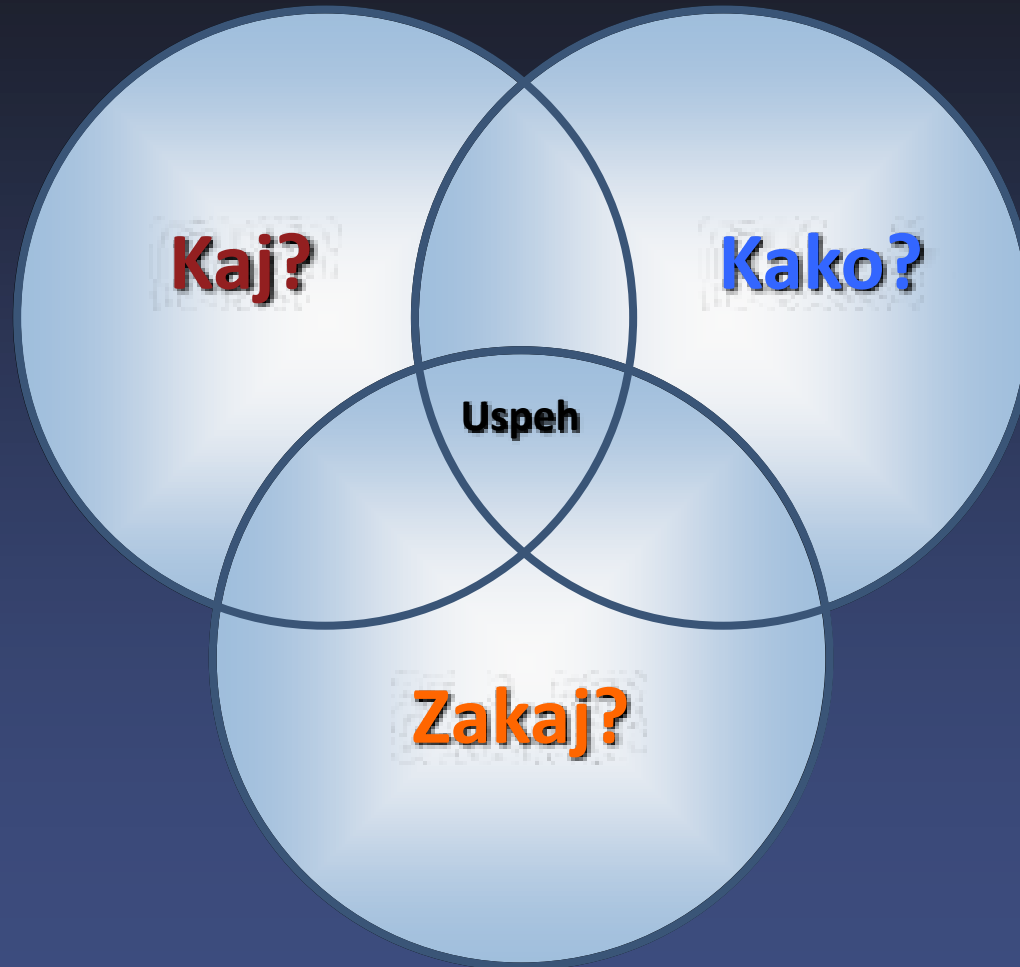
Kako **milenijci** opisujejo sebe?



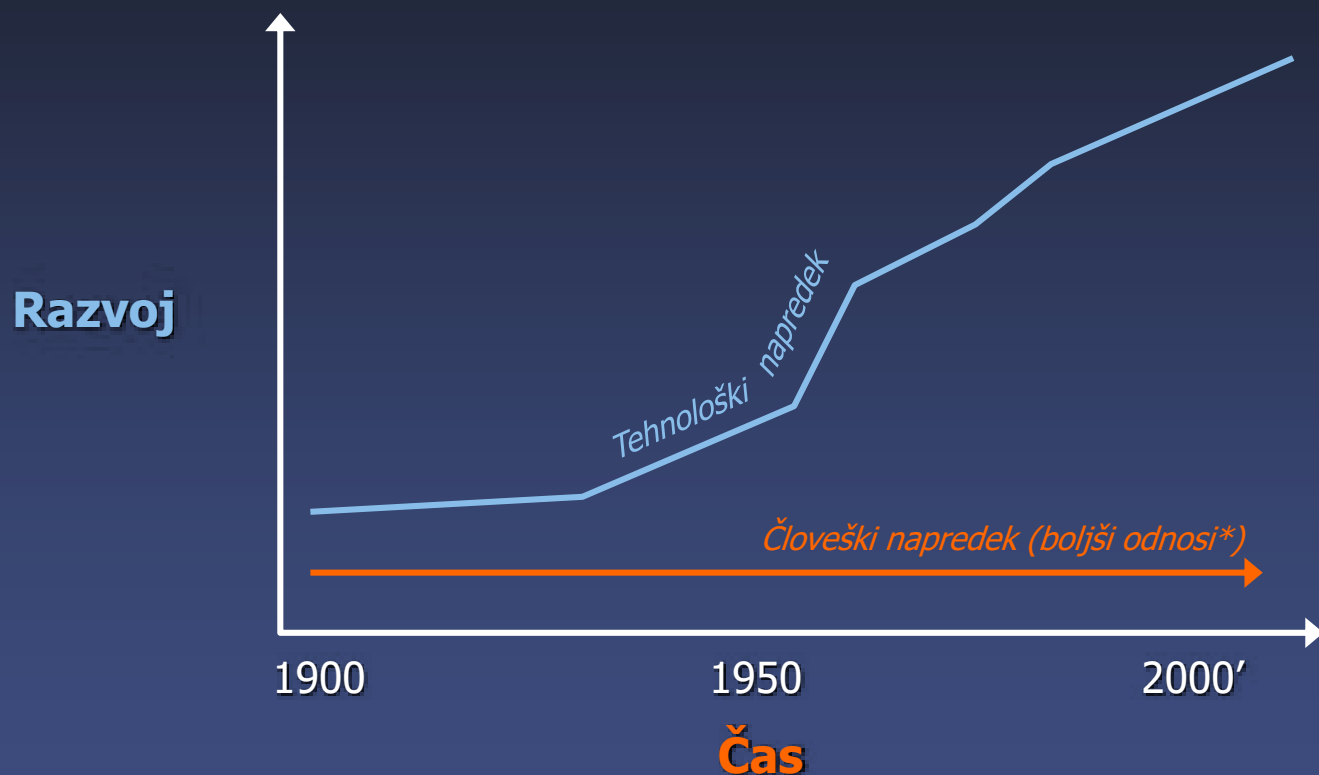
Kako **kadrovski strokovnjaki** opisujejo milenijce?



# Jamstvo za uspeh: sistemski pristop?

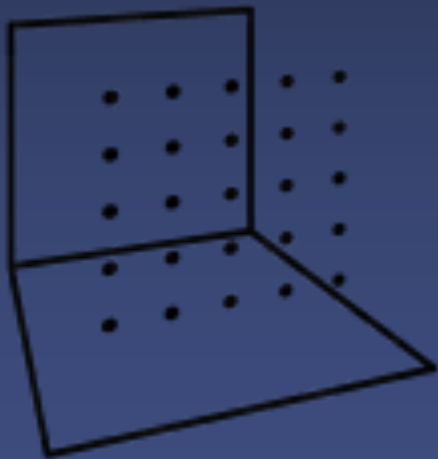


# Problem ostajajo medsebojni odnosi?



Video\*:

# Zahtevnost medsebojnih odnosov



# Tržna vrednost organizacije (Skandia)

Opredmeteno premoženje  
(15 %)

**Tržna vrednost**

Neopredmeteno premoženje  
(85%)

**Finančni in  
fizični kapital**

**Intelektualni  
kapital**

**Kapital (eksterni)  
kupcev**

**Organizacijski  
(interni) kapital**

**Človeški  
kapital**

Strukturni  
kapital

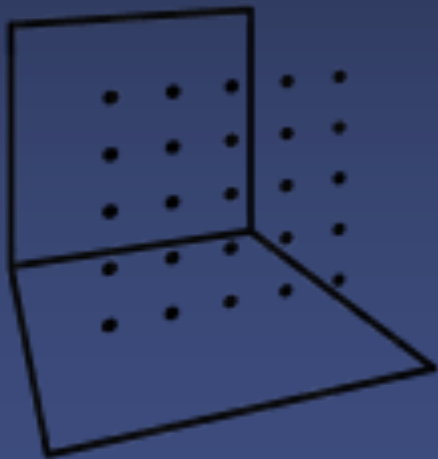
- socialni ali kapital odnosov
- čustveni kapital
- kapital znanja

# (Ne)opredmeteno premoženje: 85%

- 1. Intelktualni kapital ali neopredmeteno premoženje močno presega klasično finančno ali materialno premoženje organizacij (*Vir: Economist*)!**
- 2. Kar pomeni, da največji del našega premoženja, ki ga je potrebno vrhunsko upravljati, zdaj ima "človeško dimenzijo"! To dinamično premoženje pa se lahko giblje navzgor ali navzdol v odvisnosti od tega:**
  - kako z ljudmi, z zaposlenimi **ravnamo?**
  - kako **vidijo** svoje **delo**, **cilje** oddelka in **strateške cilje** družbe?
  - kako **zaznavajo** in se **vedejo** do **strank** in **deležnikov?**
  - kakšne so **nagrade** za njihov prispevek in ali imajo nanje **vpliv?**
  - kako se **razvijajo?**
  - koliko so  **vključeni v odločitve**, ki jih zadevajo?
  - ...

Osrednji izziv:

# Izziv produktivnosti?





# Zmagati na trgu pomeni...

“Da bi zmagali na **trgu**, morate najprej zmagati **doma**, v svoji **firmi!**”

*(Doug Conant, ex CEO Campbell Soup)*

“Ne, ne **najemate** ljudi! Oni **izbirajo**,  
da... delajo **za vas!**”

*(Bal Balaji)*

**“Obveza in odgovornost sodelavca je da vsak dan da od sebe svoj maksimum! Obveza in odgovornost vodje kot delodajalca pa je, da poskrbi, da se bo sodelavec naslednje jutro vračal zadovoljen in zavzet na delo!”**

*(Liz Ryan, CEO Human Workplace)*

“Kar zaposleni **slišijo** ves čas je, da so **največje premoženje** podjetja. Kar **vedo** in **občutijo** je, da so najlažje pogrešani...**strošek!**”

*(Gary Hamel & CK Prahalad)*

# Zaposleni (ni)so premoženje?

Ves čas poslušamo, da so zaposleni **bogastvo** in **premoženje** organizacij!  
Vendar pa **vsi** zaposleni **niso na aktivni strani** bilanc, med premoženjem! Nekateri so tudi na **pasivni strani**, med **stroški** in **obveznostmi** do virov!

“Zakaj vedno dobim **celega** človeka,  
če pa potrebujem le **par...** rok!?!”

*(Henry Ford)*

“Ko si bom zaželel vašega **mnenja**,  
vam ga bom **povedal!**”

*- Samuel Goldwyn, predsednik MGM*

# Trda roka: (ni)prava bližnjica?!





**“Nadziranje ljudi pelje k njihovi  
ubogljivosti, avtonomija k...  
zavzetosti!”**

*(Daniel Pink)*

“Za **večino** današnjih zaposlenih je odhod na **delo** zelo podoben obisku **zobozdravnika!**”

*(Dan Pontefract)*

# Gallup Q12 raziskava zavzetosti

**25,000,000**

Zaposlenih

**2,800,000**

Delovnih skupin

**1,110**

Podjetij

**195**

Držav

**70**

Jezikov

*Vir: Gallup*

# Nezavzetost moštev?

“Si predstavljate nogometno moštvo, kjer sta od **enajstih** le **dva** igralca goreče **zavzeta za zmago**, **sedmim** je **vseeno** kakšen bo izid, o plačani, da igrajo, **dva** pa celo igrata za **nasprotnikovo moštvo!**? Prav takšne razmere pa danes imamo v številnih podjetjih, kjer je **stopnja zavzetosti** zaposlenih presenetljivo **nizka!**”

# Q12 test zavzetosti: le 12 vprašanj

- Q1.** Vem, kaj se pričakuje od mene.
- Q2.** Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
- Q3.** Imam priložnost početi vsak dan tisto, v čemer sem najboljši.
- Q4.** V zadnjih sedmih dneh so moje delo pohvalili.
- Q5.** Moj vodja me upošteva kot osebo.
- Q6.** Vsaj nekdo načrtno spodbuja moj razvoj.
- Q7.** Moje mnenje se upošteva.
- Q8.** Poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je moje delo.
- Q9.** Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.
- Q10.** Moj najboljši prijatelj je iz službe.
- Q11.** V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju.
- Q12.** Tekom tega leta sem imel priložnost za učenje in razvoj.

# Hierarhija zavzetosti zaposlenih

Možnost učenja in osebne rasti (Vpr. 12)

Razvoj in napredek posameznika (Vpr. 11)

Najboljši prijatelj (Vpr. 10)

Sodelavci zavezani kakovosti (Vpr. 9)

Poslanstvo odraža mojo vlogo (Vpr. 8)

Moje mnenje šteje oz. se upošteva (Vpr. 7)

Spodbujanje razvoja in skrb (Vpr. 6)

Vodja ali kdo drug skrbi zame, za moj razvoj (Vpr. 5)

Pohvala v zadnjih 7 dneh (Vpr. 4)

Delati kar najbolje znam (Vpr. 3)

Sredstva, oprema (Vpr. 2)

Pričakovanja (Vpr. 1\*)

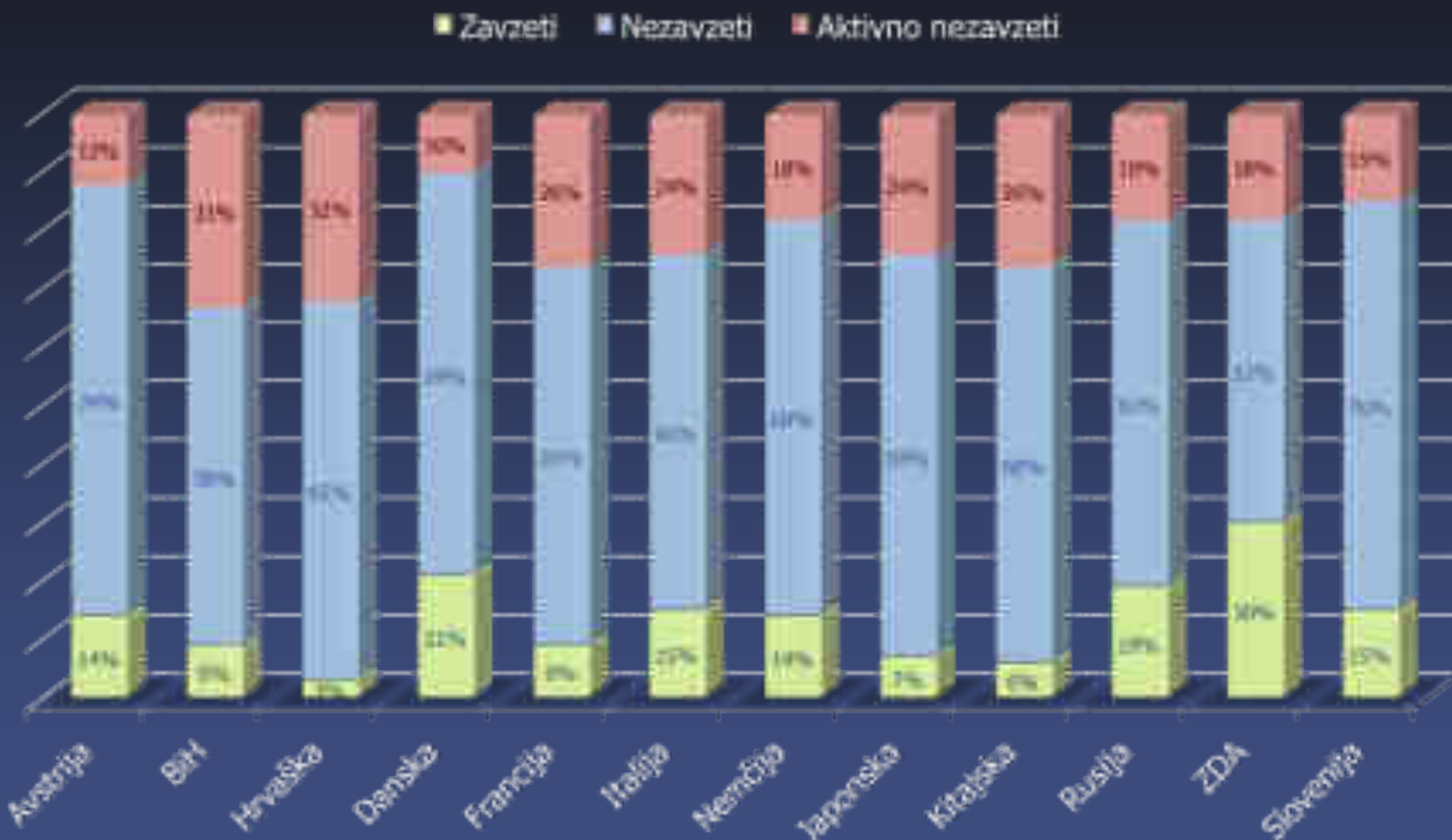


# Tipologija (ne)zavzetosti

- 1. Zavzeti zaposleni** so tisti energetični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje. **120%** produktivnost!
- 2. Nezavzeti zaposleni** so "delno odsotni." Naredijo le tisto **kar morajo** in **toliko kot morajo!** V delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi prave **energije** in **strasti**. **100%** produktivnost!
- 3. Aktivno nezavzeti zaposleni** ("*špilferderberji*") niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi **aktivno izkazujejo!** Vsakodnevno **podcenjujejo** delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. **Škodljivo vplivajo** tudi na **zavzetost** in zadovoljstvo **strank!**  
Samo **60%** produktivnost!

Vir: Gallup

# Vzporedni prikaz indeksa zavzetosti



Vir: State of the Global Workplace Report 2013, Gallup



“Zaposleni so lahko **zadovoljni** ne da bi bili tudi **zavzeti**!? Vendar pa edino in samo **zavzetost** sodelavcev zagotavlja njihovo **delovno uspešnost!**”

# (Ne)zadovoljstvo zaposlenih?

“V vsaki organizaciji boste našli ljudi, ki so **nezadovoljni!** Toda ali ni bolje, da so to tisti, ki prispevajo **najmanj?** Sam namreč ne verjamem, da organizacije delujejo najbolje, če so **vs**i zadovoljni in srečni!? Verjamem namreč, da organizacije delujejo **najbolje**, če so zadovoljni **predvsem tisti**, ki največ **prispevajo** in so **najbolj zavzeti!**”

*(Dick Grotte)*

# Piramida zavzetosti zaposlenih



- Pripravljenost **storiti nekaj tudi sam!**
- **Kombinacija vsega** spodaj...
- Podpora in **promocija delodajalca...**
- Biti **del širšega okolja...**
- Vsaj **minimum...**
- Osnova brez tistega več...

# Definicija stopnje zavzetosti?

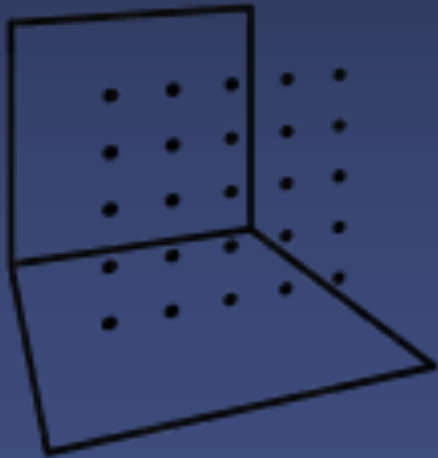
Stopnja pripravljenosti do katere so zaposleni **sami od sebe**, brez zunanje prisile, **motivirani**, da doprinašajo **uspehu** podjetja in pripravljeni vložiti nekoliko **večje napore** od **običajno** pričakovanih pri uresničevanju nalog potrebnih za uresničevanje **skupnih ciljev** podjetja!

“Zavzetost zaposlenih je **stopnja** in **obseg** do katerega zaposleni lahko sami aktivno **samoupravljajo** svoje lastno delo!”

*(Kenneth Thomas)*

Novost:

# Zavzetost 2.0



# Razumevanje in podpora strategiji?



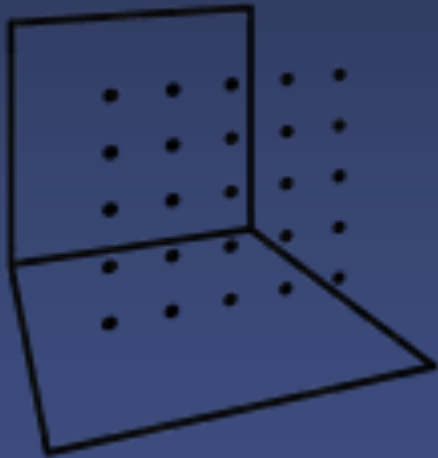
# Pomembna razlika v zavzetosti?

1. Ali nekdo **zgolj sodeluje** (*racionalnost*) ali pa je **iskreno zavzet** za uresničevanje **skupnih ciljev** podjetja, za spremembe (*čustva*)?
2. **Transakcijska** ali **čustvena** zavzetost?
3. Prispodoba z **jajci s šunko**?
4. Kokoš je samo **sodelovala**, prašič pa je (bil) popolnoma predan in **101%...zavzet!**



Posledice nezavzetosti:

# Poenostavljena finančna simulacija

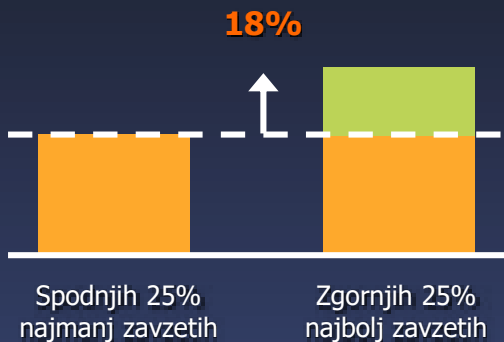


# Sveti graal koncepta zavzetosti?

“Že od vsega začetka, je bil sveti graal koncepta zavzetosti, želja **dokazati merljivi delež** vpliva zavzetosti na **profit**, na **poslovno uspešnost**! Toda to so le **pobožne želje** šarlatanov, naivnežev ali...bedakov! Uspeh ali neuspeh v poslovanju je namreč vedno rezultat **kompleksnih vzročno-posledičnih razmerij**, ki jih nihče v celoti **ne razume**, še manj **obvlada**! Če bi jih, bi jih že zdavnaj spravili v enostavno **matematično formulo** ali enačbo!”

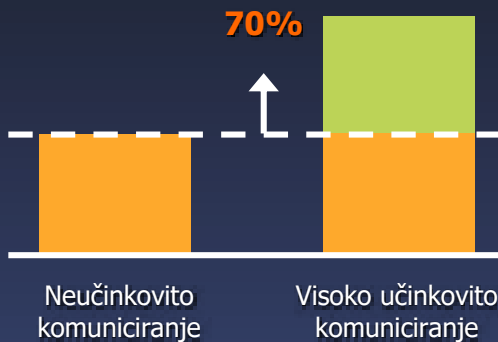
# Koristi večje zavzetosti zaposlenih?

## Večja produktivnost



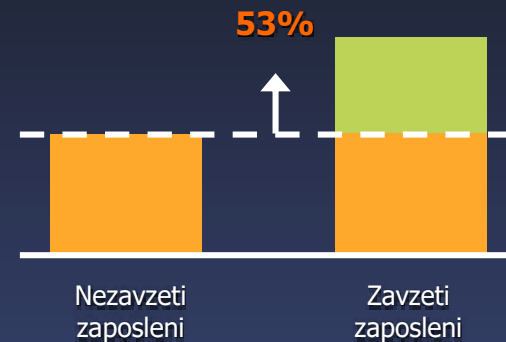
Gallup (2006)

## Večja dobičkonostnost



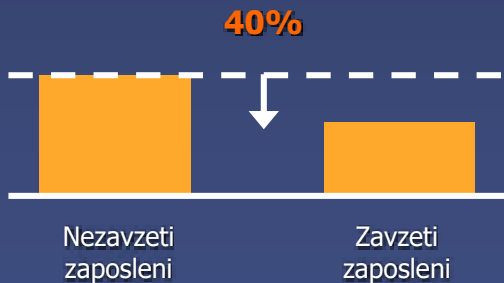
Towers Watson (2012)

## Boljše storitve za stranke



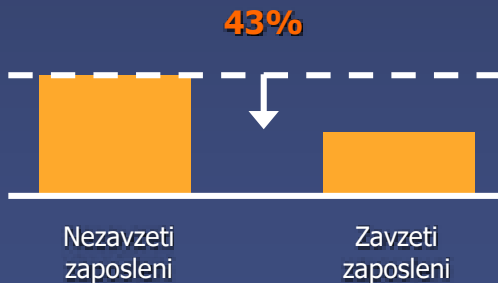
McLeod and Clark (2009)

## Večje ohranjanje ključnih kadrov



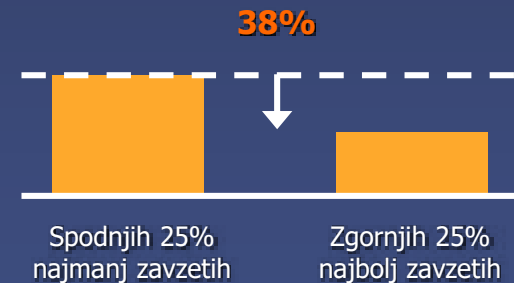
Hay Group (2009)

## Manjši absentizem



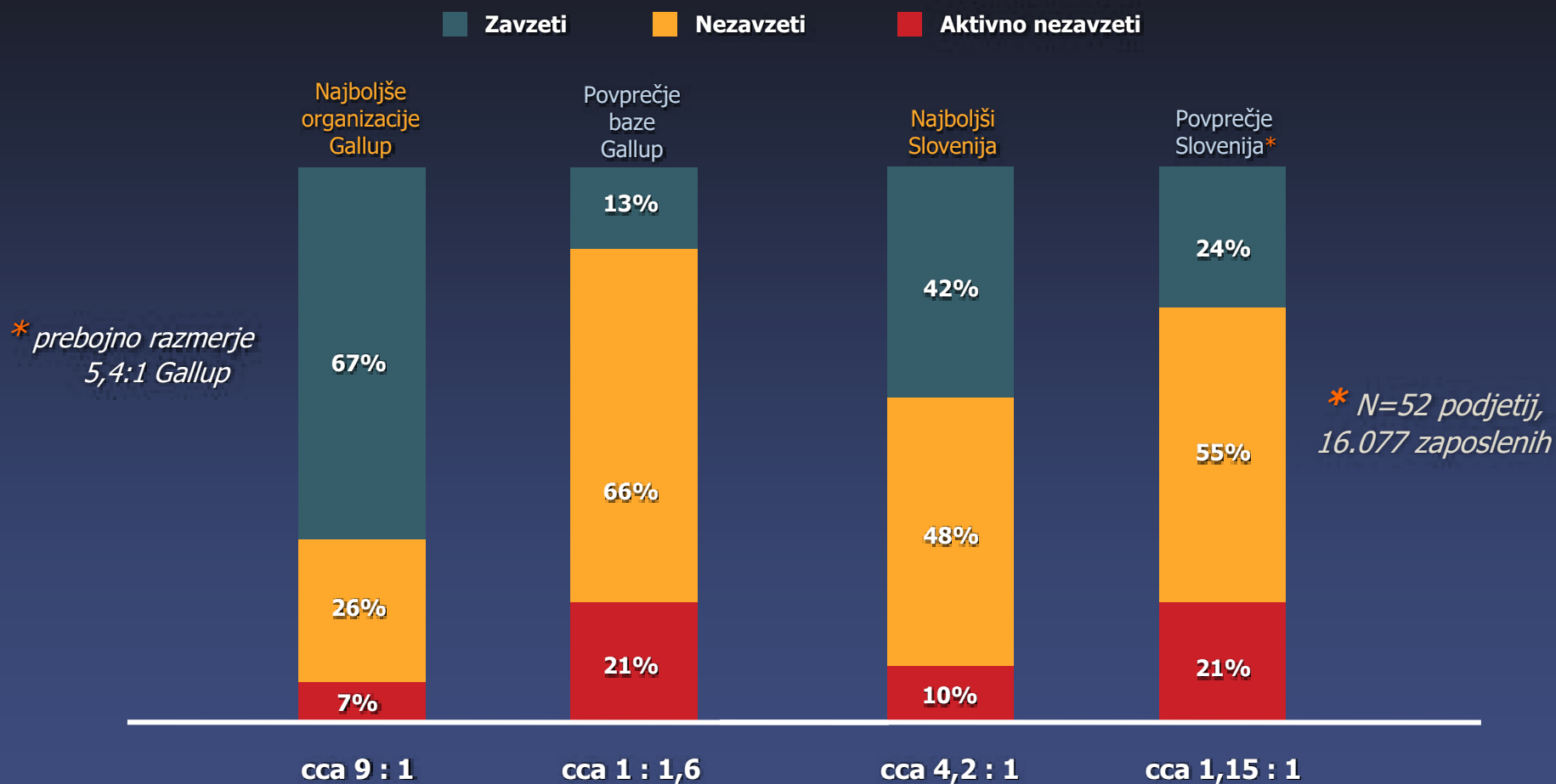
Hay Group (2009)

## Manj varnostnih tveganj



Gallup (2006)

# Klub najboljših doma in po svetu?



Razmerje med zavzetimi in aktivno nezavzetimi

# Cena nezavzetosti: Gallup, 2014

- podatek za Nemčijo za l.2013: izpad **93 milijard EUR** zaradi nizke zavzetosti zaposlenih! V l.**2015** je ta številka že dosegla **210 mrd EUR!**
- **podobno** je v ZDA, na Japonskem in v Veliki Britaniji
- pomemben je splošen **algoritem**: **5%** dvig zavzetosti zaposlenih prispeva k **2,4%** povečanju operativnih **poslovnih prihodkov!**
- kako bi ta izračun zgledal v vašem **lastnem** primeru? Sledi...

# Kategorije zavzetosti zaposlenih

## 1. Zavzeti zaposleni

- uporabljajo svoje **znanje** in kompetence praktično **dnevno**
- vzdržno ohranjajo razmeroma visoko raven **del. uspešnosti** in presegajo pričakovanja (**120%**) v produktivnosti)
- gradijo **povezave s sodelavci** in socialnimi mrežami
- predani so **vrednotam** organizacije
- pripomorejo uspehu organizacije, **brez prisile**, sami od sebe

## 2. Nezavzeti zaposleni

- praviloma naredijo **vsaj** tisto kar **morajo!** (**100%**)
- naredijo kar se jim **pove**, ne dajejo pa **pobud** sami od sebe
- so vsaj **zmerno zadovoljni** s svojim položajem
- v vsakem primeru pa **ne naredijo** tisti **korak več**

# Kategorije zavzetosti zaposlenih

## 3. Aktivno nezavzeti zaposleni:

- ne vedo kaj se **pričakuje** od njih
- imajo vtis, da **nimajo na voljo** vse kar potrebujo, da bi dobro opravili svoje delo ali naloge
- se **ne čutijo predane** podjetju ali organizaciji ter sodelavcem
- ocena je, da naredijo približno **60%** tistega kar se od njih pričakuje
- po podatkih Gallupa v resnici **stanejo** organizacijo **340 Eur** za vsakih **1.000 Eur** svoje plače!

# Izračun fin. posledic: vaš primer

- **zavzeti:** \* .....Eur x 120% = .....Eur .....Eur\*\*
- **nezavzeti:** \* .....Eur x 100% = .....Eur 0 Eur
- **akt. nez. :** \* .....Eur x 60% = .....Eur  
.....Eur\*\*\*

\* letna bruto plača v EUR

Skupaj za **N** zaposlenih:

- zavzeti (....%):  $N_z \times \text{**} \dots \text{Eur} = \dots \text{Eur}$
- nezavzeti (...%):  $N_n \times 0 \text{ Eur} = 0$
- akt. nez. (...%):  $N_{an} \times \text{***} \dots \text{Eur} = \dots \text{Eur}$

---

**Skupaj:** .....izpada v produktivnosti!

(Vir: Halogen Software)



# Izračun fin. posledic: primer iz prakse

- **zavzeti:** \* 19.200 Eur x **120%** = 23.040 Eur *+3.840 Eur*
- **nezavzeti:** \* 19.200 Eur x **100%** = 19.200 Eur 0Eur
- **akt. nez. :** \* 19.200 Eur x **60%** = 11.520 Eur *-7.680 Eur*

\* npr. letna bruto plača v EUR 19.200 EUR (1.600 x 12)

Skupaj za cca **700** zaposlenih:

\*\* podatki o stopnjah zavzetosti, vir: raziskava Dialogos in podatki naročnika

- zavzeti\*\* (20%): 140 x 3.840 Eur = *+ 537.600 Eur*
- nezavzeti (45%): 315 x 0 Eur = 0 Eur
- akt. nez. (35%): 245 x 7.680 Eur = *- 1.881.600 Eur*

---

**Skupaj: -1.344.000 Eur** izpada v produktivnosti!

# Izračun fin. posledic nezavzetosti



Skupaj cca **567.778\*** zaposlenih v zasebnem sektorju:

- zavzeti (24%): 136.267 x 3.840 Eur= **523,3 mio Eur**
- nezavzeti (55%): 312.278 x 0 Eur= 0
- akt. nez. (21%): 119.233 x 7.680 Eur= **-916,1 mio Eur**

---

**Skupaj: - 392,8 mio Eur** izpada v produktivnosti!

\* Vir: SURS

# Zaključki (ni)so potrebni?

1. To je samo tista **neposredna škoda** iz naslova nižje **produktivnosti!**
2. **Posredna** je lahko še **nekajkrat višja**: slaba org. klima, slaba kakovost izdelkov in storitev, slabi odnosi s strankami ali kupci, omajan ugled, povečan absentizem, večje število kritičnih dogodkov v delovnih procesih, ipd.
3. Vseeno pa **brez panike!** Dobra stran je, da na **isti način** lahko izračunate tudi **koristi** programov odprav **žarišč nezavzetosti** zaposlenih!
4. Stroka trdi, da je **večje stopnje zavzetosti** možno doseči kar pri **76%** zaposlenih!
5. Primer: če bi nam uspelo **povečati** zavzetost za **5-10%**?

# Mikroekonomski model za podjetja



Vir: Gallup

# Kako do večje zavzetosti zaposlenih?

## 1. Usposabljanje in coaching vodij:

- za večjo **motivacijo** in **zavzetost**, saj imajo vodje kar **70% vpliv** na razliko v zavzetosti zaposlenih (Gallup)

## 2. Podpora razvoju zaposlenih:

- osebni **razvoj zaposlenih** na vseh ravneh s posebnim poudarkom na kulturo **stalnega dialoga** ("bivši letni razgovori")

## 3. Konstruktivne povratne informacije:

- zaposleni deležni **vedenjskega coachinga** in pravočasnih, praktično stalnih vedenjsko **uporabnih** povratnih informacij
- predpogoj so **tehnike** coachinga za kar morajo biti vodje ustrezno usposobljeni (npr. feed-forward, ipd.)

# Kako do večje zavzetosti zaposlenih

## 4. Plani nasledstev:

- z namenom, da tisti **najbolj prodorni**, uspešni in potencialno odlični posamezniki imajo prostor za **razvoj** in **napredovanje**

## 5. Ciljno vodenje (MBO):

- poskrbite, da imajo zaposleni jasno postavljene **SMART-ASS cilje**, ki se **vertikalno uglašeni** s **strateškimi** cilji organizacije

in z vsem tem predvsem še...

## Sistemsko upravljanje del. uspešnosti:

- pomeni **sistemske** integracijo na enotno skupno platformo **a)** opisov del. mest, **b)** letnih razgovorov, **c)** razvoja kadrov in **d)** sistema nagrajevanja in napredovanja zaposlenih!

Mark Twain:

“Ljudje se stalno pritožujejo nad  
vremenom, ampak nihče nihče nič...  
**ne ukrepa!?”**

# Vodje in zavzetost: usodna privlačnost

1. Vodje kar s **70%** vplivajo na **zavzetost** zaposlenih!
2. Več **zavzetih** ljudi pomeni lahko tudi **34%** večjo **produktivnost!**
3. Zavzetost je že celo **desetletje** globalni izziv HRM **št.1**, saj je delež zavzetih po svetu v **povprečju** (pre)skromnih **13%!**
4. Takšno stanje traja manj ali več že celo **vrsto let**, kar pomeni, da osrednji problem ni **gospodarska kriza**, ampak **kriza vodenja!?**
5. **Gallup**: podjetja pa kar v **82%** za vodje določijo **napačne...ljudi!** Ki nimajo **vodstvenih** kompetenc za **ravnanje** z ljudmi pri delu!
6. Posledice so tako po svetu merljive kar v **milijardah US\$!**
7. Kaj zaznamuje vodje te **nove generacije**? Katere sposobnosti, **kompetence**, lastnosti, vzgibi, motivacijski dejavniki?
8. Pet **kritičnih sposobnosti** vodij nove generacije?



# Kritične kompetence vodij 3 generacije

1. Sposobnost **motivirati sodelavce** in jih **zavezati viziji** in poslanstvu organizacije.
2. Prepričljivost in **sposobnost vplivanja** na **uresničevanje ciljev** ter **nevtralizacije odporov** in nasprotovanj.
3. Ustvarjanje klime in **kulture odgovornosti**.
4. Upravljanje **medsebojnih odnosov**, ki zagotavljajo **zaupanje, odkritost, transparentnost**.
5. **Sposobnost odločanja** na osnovi kriterija **produktivnosti** in ne "hišne politike".

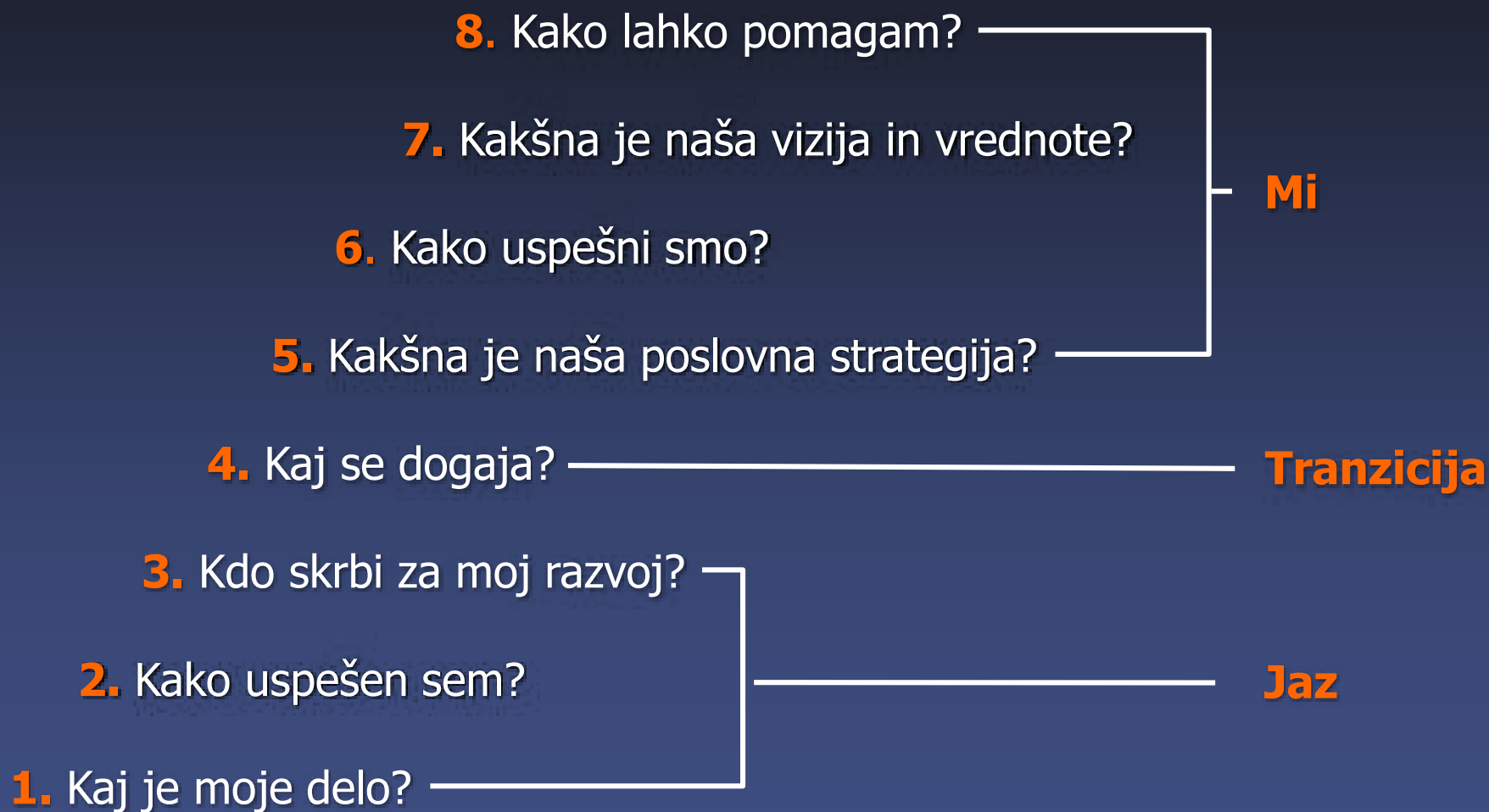
# Najprej: kaj lahko naredi vsak sam?

1. Vsi zaposleni bi morali prevzeti **svoj del odgovornosti** za njihovo **lastno** zavzetost!
2. Veliko preveč se ukvarjamo **zgolj z vprašanjem**, kaj lahko **moja organizacija** in **moj vodja** storijo za **mojo** zavzetost!?
3. Tako se ukvarjamo samo s **polovico enačbe** imenovane zavzetost! Razlika je torej **na** in **v** posamezniku!
4. Zavzetost je **dvosmerna cesta**. Vodje in kadrovski strokovnjaki bi v procesu **coachinga**, morali zaposlenim zastavljati **aktivna vprašanja** o **samozavzetosti**, saj sodelavci prepogosto vzroke iščejo **izven sebe samih** in krivijo **okolje in vodje** za lastno nezavzetost!
5. Katera so ta **vprašanja** o **samozavzetosti**?

# Kaj lahko naredim sam?

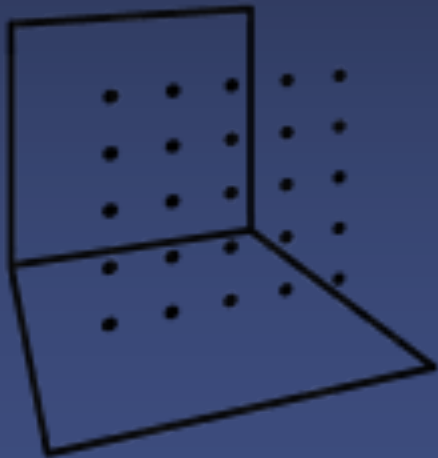
1. Ali sem sam naredil **vse**, da bi bil srečen, **zadovoljen** in **zavzet** na svojem delovnem mestu? Kaj bi **moral** ali **lahko** naredil sam?
2. Sem naredil vse, da **najdem smisel** v svojem delu?
3. Sem naredil vse, da zgradim **pozitivne odnose** s sodelavci in vodjem?
4. Sem si tudi sam postavil **jasne cilje**?
5. Sem naredil vse, kar je v moji **moči**, da bi **napredoval** proti postavljenim ciljem?
6. Kaj bi lahko naredil **več** ali **drugače**, da bi bil delovno uspešen? Da bi ustrezno **rastel** in se **razvijal**?
7. Ali imam ustrezen odnos do **kakovosti** in **inovacij**? Kaj lahko **storim** v tej smeri? Kako se lahko **izboljšam**?

# Vloga vodij: osem ključnih vprašanj



Test (ne)zavzetosti:

# Primer iz prakse



# Motivacija in zavzetost zaposlenih?

## 1. Visoko zavzeti

- Kaj lahko storim za druge?
- Navdihujem druge, da se kar najbolj potrudijo.
- Uživam pri delu tukaj.
- Imam visoko leteče cilje.

V povprečju zgolj 15% zaposlenih doseže ta nivo.

Samouresničitev

## 2. Zavzeti

- Sem ključni del poslovanja podjetja.
- Počutim se pomembnega.
- Sem zelo zaposlen in verjetno pogosto tudi pod stresom.
- Sem delovno uspešen.
- Podjetje bi zapustil, če bi se pojavila veliko boljša priložnost.

Tč. 2 in 3 imata direkten vpliv na zavzetost in jih lahko premaknemo navzgor.

Pomembnost

Motivatorji

## 3. Skoraj zavzeti

- Vem, da sem del nečesa večjega.
- Sem skoraj zavzet, vendar včasih tudi nezavzet.
- Sem ponosen, da delam tukaj, vendar tega ne razlagam naokoli.
- V tej službi nimam nobenih kariernih priložnosti.

Pripadnost



## 4. Nezavzeti

- Zanimajo me nadure.
- Imam več bolniških kot bi moral.
- Delovni pogoji so slabi.
- Ni mi všeč moj nadrejeni ali delo v mojem timu.
- Delo mi ni všeč, vendar ga opravljam.
- Berem oglase za zaposlitev.

Varnost

De-motivatorji

## 5. Aktivno nezavzeti

- Tukaj sem zaradi denarja.
- Odšel bom takoj, ko bom lahko.
- Nisem zadovoljen z delom.
- Delo me ne navdihuje.
- Vseskozi gledam na uro.
- Delovno mesto me ni vredno.

Preživetje



# Ocena stopnje zavzetosti

	Zadovoljstvo zaposlenih	Identifikacija zaposlenih	Predanost zaposlenih	Pripadnost zaposlenih	Delovna uspešnost	
Št. trditev:	5	7	3	3	2	
Trditve, s katerimi ocenjujemo stopnjo zavzetosti:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobim priznanje za opravljeno delo</li> <li>Čutim se blizu s sodelavci na delu</li> <li>Pri delu v podjetju se dobro počutim</li> <li>Verjamem, da je moja zaposlitev varna</li> <li>Verjamem, da vodstvo podjetja skrbi za zaposlene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ponosno povem drugim, kje sem zaposlen</li> <li>Imam občutek solastništva</li> <li>Imam občutek ponosa</li> <li>Na uspeh naše blagovne znamke gledam tudi kot na svoj uspeh</li> <li>Do podjetja se vedem, kot do svoje družine</li> <li>Raje uporabljam "mi" kot "oni"</li> <li>Imam občutek osebnega komplimenta, ko pohvalijo našo blagovno znamko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moja predanost zagotoviti kar ponuja naša blagovna znamka narašča z njenim poznavanjem</li> <li>Zelo sem predan zagotavljanju tega kar blagovna znamka obljublja</li> <li>Občutek imam, da mi podjetje veliko osebno pomeni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povsem zadovoljen bi bil, če bi do konca kariere delal v tem podjetju</li> <li>Nimam namena zaposliti se v drugem podjetju</li> <li>Namen ostati je posledica tega, da uresničujemo to, kar blagovna znamka ponuja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocena moje delovne uspešnosti ob zadnjem ocenjevanju je preseгла moja pričakovanja</li> <li>Verjamem, da obstaja možnost, da še dodatno izboljšamo uspešnost in učinkovitost podjetja</li> </ul>	
Najnižji možen rezultat:	5	7	3	3	2	<b>20</b>
Najvišji možen rezultat:	25	35	15	15	10	<b>100</b>
						Skupaj:

# Lestvica zavzetosti

1. Pod **50** točkami= **aktivno nezavzeti!**
2. **50** do **60** točk= **nezavzeti!**
3. **61** do **70** točk= **skoraj zavzeti!**
4. **71** do **80** točk= **zavzeti!**
5. Nad **81** točk= **visoko zavzeti!**



# Zakaj je zavzetost usodno pomembna?

$$DU = Z \times M$$

↑  
*Delovna  
uspešnost*

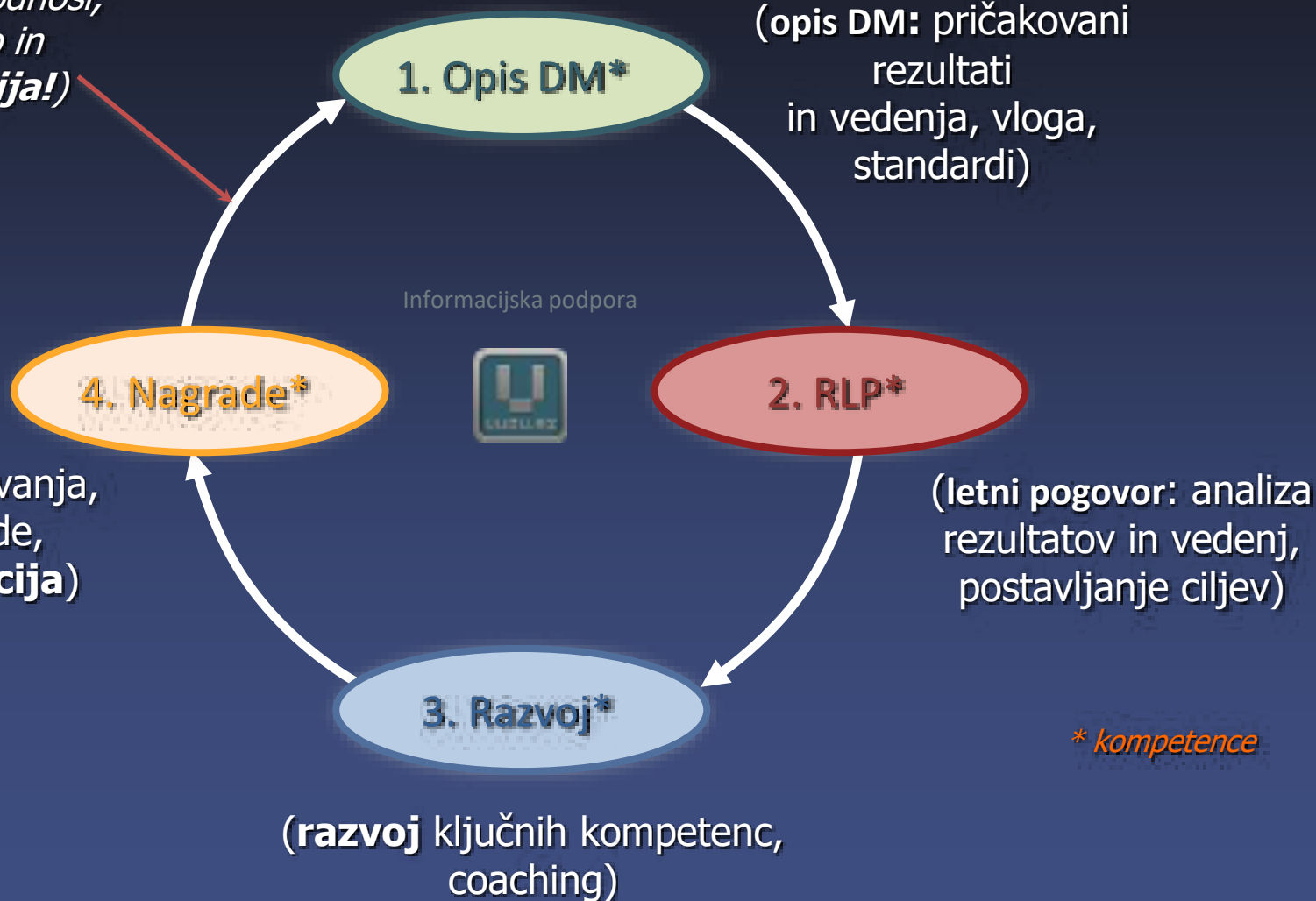
↑  
*Znanje in  
sposobnosti*

↑  
*Motivacija in  
zavzetost*

# Upravljanje del. uspešnosti (Z x M)

(sodelovanje, odnosi,  
timsko delo in  
**komunikacija!**)

(opis DM: pričakovani  
rezultati  
in vedenja, vloga,  
standardi)



# Denar motivira?

Res je... za še več denarja!

# Zvrsti motivacije zaposlenih

**Pozitivna motivacija**  
(stremljenje cilju)

**Zunanja motivacija**  
(zunanji vpliv)

<i>Naredi in dobiš nagrado!</i>	<i>Naredim, ker mi je pomembno!</i>
<i>Če ne narediš, boš kaznovan!</i>	<i>Ne bom poslušal nerganja, naredim sam!*</i>

**Notranja motivacija**  
(lastna želja)

(\*deluje samo v zelo posebnih primerih!)

**Negativna motivacija**  
(izogibanje cilju ali posledicam)

(E. Deci, E Ryan)

# Motivacija 3.0: skrivnosti in zmote?



SKRIVNOST  
MOTIVACIJE  
ZAPOSLENIH

# Zlato pravilo nagrajevanja?

“Plačajte ljudi **dobro** in **pošteno**, nato pa poskrbite, da **takoj pozabijo** na... **denar!**  
Da debata o denarju čimprej **izgine**  
z mize!”

*(Alfie Kohn)*

# Paradoks (ne)nagrajevanja?

“Ljudje, ki pričakujejo **nagrade** za svoje delo so **manj uspešni** kot tisti, ki za zaključevanje svojih nalog ne pričakujejo nobenih nagrad!”

*(Alfie Kohn, Why Incentive Plans Cannot Work)*

# Motivacija 3.0: neskladje z znanostjo?

“OBSTAJA VELIKO NESKLADJE MED  
TEM KAJ ZNANOST DANES VE IN TEM  
V POSLU POČNEMO.”





“Ključ je v zaključevanju **celote** in **prepoznavni identifikaciji** opravljenega dela! Daleč bolj smiselno je sestavljati **cel toaster**, kot **samo spajkati... električni priključek!**”

*(Kennet Thomas)*

# Zanimive ugotovitve raziskovalcev

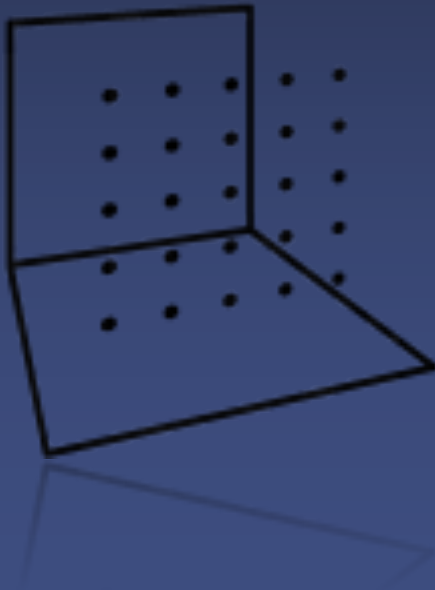
1. Denar pripelje ljudi **do vrat**, a ne povzroča, da so ljudje pripravljeni iti naprej še **dodatni kilometer!**?
2. **Dvem skupinam** so obljubili nagrado za vsakokratno sestavljanje Lego igrač in sicer **2 Usd** za prvo in nekaj malega **manj** za vsako **naslednjo** sestavljeno igračo!
3. V **prvi** skupini so po opravljeni nalogi sestavljene igrače (bilo jih je **11** preden so udeleženci naloge **naveličali!**) pustili vidne **ob strani**, v **drugi** skupini pa so igrače (**7** do opustitve dela naprej) takoj po sestavljanju **razdrli!**
4. Nauk iz zgodbe: Ljudje želijo **videti rezultate** svojega dela, imeti občutek, da **prispevajo**, da je njihovo delo **smiselno**, ima **vpliv**. Kako se naj se to odslika v dnevni praksi podjetij?

# Ugotovitve raziskovalcev Intel, ZDA

1. Projekt **večje produktivnosti** zaposlenih je postregel z zanimivostjo. Zaposlenim so ponudili **tri vrste nagrad: denarno, bon za pico in pisno zahvalo** nadrejenega!
2. Udeležence so seznanili, da bodo **dobili nagrado**, če dosežejo ali presežejo postavljeno dnevno normo!
3. **Najslabši in najkrajši** učinek je imela **denarna** nagrada, saj so bili tisti, ki so dobili to nagrado že **naslednji dan** bili **13%** manj produktivni kot tisti, ki niso dobili **nobene** nagrade!?
4. Tisti, ki so dobili **pohvalo** ali **bon za pico**, so bili še **nekaj dni** relativno precej učinkoviti preden so se vrnili na staro.
5. Nauk: ljudje želimo videti **smisel v svojem delu**, biti **cenjeni** in **upoštevani**. Kaj bi lahko storili **vi**?

Video:

# Dan Pink o motivaciji 3.0

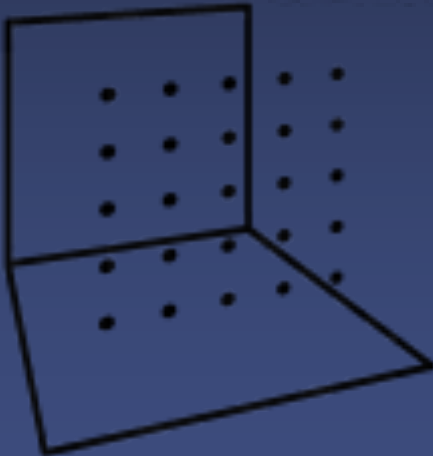


# Bistvo motivacije: kaj sploh je delo?

1. **Delo** tvorijo **naloge**!
2. Naloge sestavljajo različna opravila in **aktivnosti**.
3. Primer: **naloga stevardes** na letalu je predstaviti varnostna navodila za potnike, postreči potnike in razdeliti časopise!
4. Drugi možen primer in pogled... naloge so zgolj **namenjene uresničitvi** določenega **poslanstva**! Analogija s prejšnjim opisom: stevardesino poslanstvo je omogočiti potnikom **varen** in **udoben** polet!
5. Naloge v slednjem primeru so torej sestavljene iz več kot le iz preprostih opravil! So v resnici **dejavnosti usmerjene** v uresničevanje in udejanjanje... **poslanstva**!
6. **Brez poslanstva** zaposleni ne morejo odločati o svojem delu in so oropani smiselnosti in smotrnosti njihovega dela!
7. Skratka, če razmišljate o delu v kontekstu opravil, ki jih je treba opraviti, je čas da začnete razmišljati... znova! **O poslanstvu dela!** **O vlogi DM!**

Video:

# Moje delo kot poslanstvo



# Prava pot: intrinzična motivacija?

“Kadar se dobro počutite pri svojem delu, je to praviloma povezano s tem, da počnete nekaj **vrednega, koristnega in smiselnega** in imate pri tem **prosto izbiro**, kako to delo opraviti! Pri tem vas izpolnjuje občutek avtonomije in **kompetentnosti** ter občutek, da se **razvijate** in napredujete! S tem vsem pa uresničujete...  
**poslanstvo!**”

*(Kenneth Thomas)*

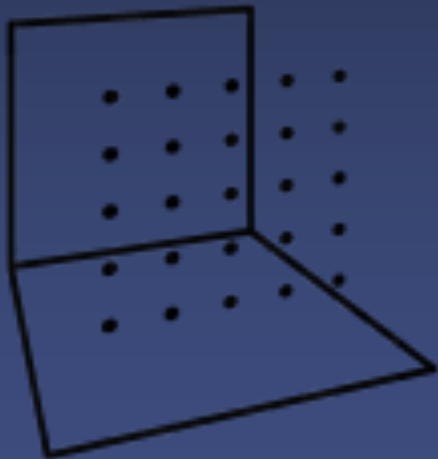
“Če vas moramo **motivirati**, je malo verjetno, da vas bomo vzeli v **službo!**”

*(Daniel Pink)*



Globalno okolje:

# Nujen je nov poslovni model?



# Uravnovežiti nadzor in svobodo?

“**Star model organizacije** je preveč temeljil na **kontroli in nadzoru**, a se je svet tako spremenil, da **nadzor** ne bi bil **izguba časa** in **odvečen strošek**, ki vas utegne zelo upočasnjevati! Neizogibno je **uravnovežiti nadzor** z veliko **več svobode**, ki jo morajo imeti zaposleni pri odločanju... več kot smo kadarkoli sanjali, da je **primerno**! Vse to pa ni možno brez **radikalnih sprememb** prepričanj, načel in **vrednot**, brez povsem **nove organizacijske kulture!**”

*(Jack Welch, GE)*

**“Kultura pospravi strategijo za zajtrk (P. Drucker) in je glavna jed pri kosilu imenovanem spremembe! (D. Jamieson)!”**

# Sistemski sinergijski poslovni model?



“Še tako domišljene strategije so  
**obsojene na neuspeh**, če jih  
zaposleni niso **pripravljeni**, sposobni  
ali zmožni uresničiti!”

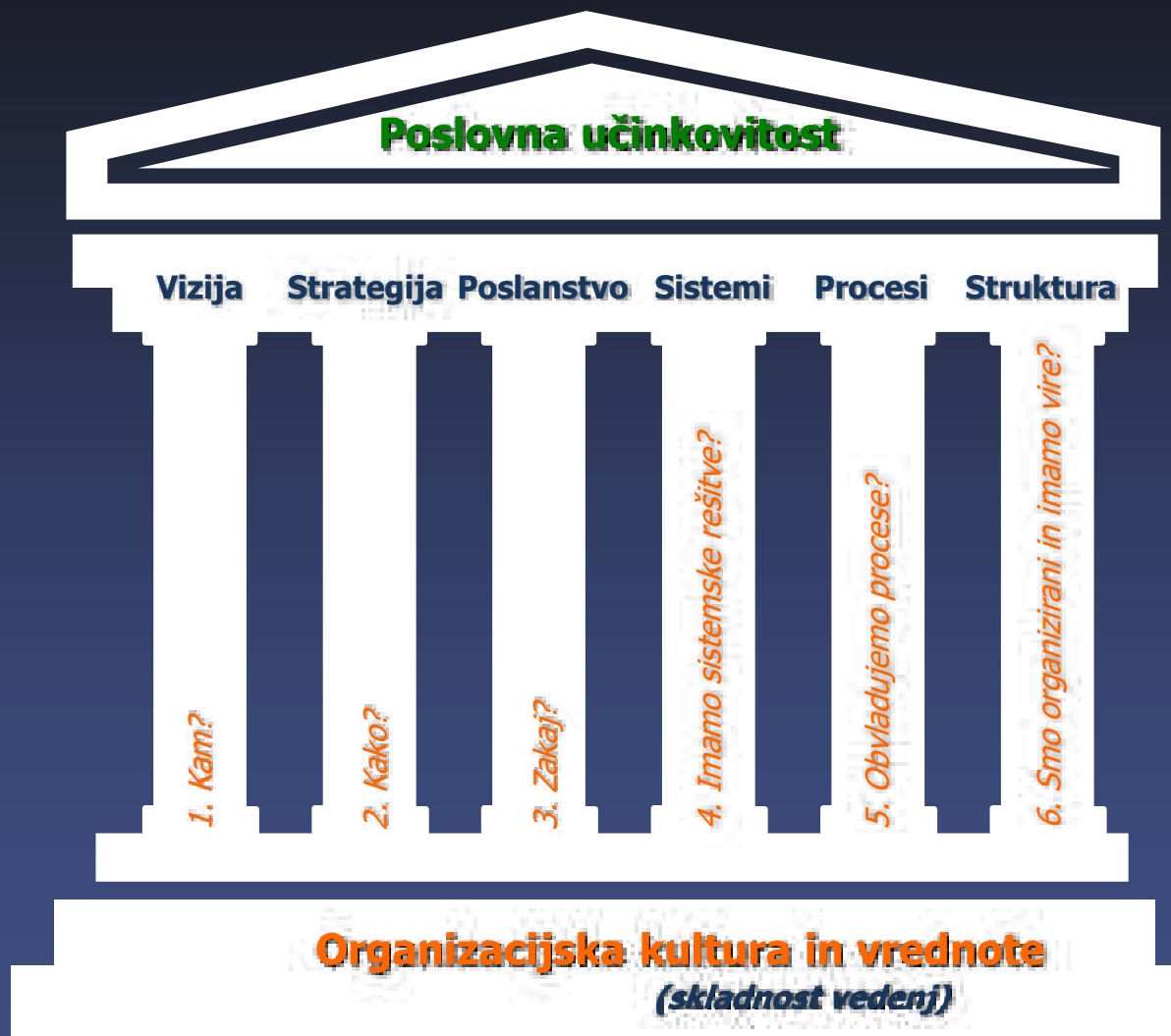
*(Jack Welch, General Electric)*

“Org. kultura je tista sila, ki imperativno **spodbuja** ali **zavira** uresničevanje **poslovnih strategij!** Zato jo je nujno potrebno **meriti, analizirati in... upravljati!**”

# Kultura bolj pomembna od strategije?



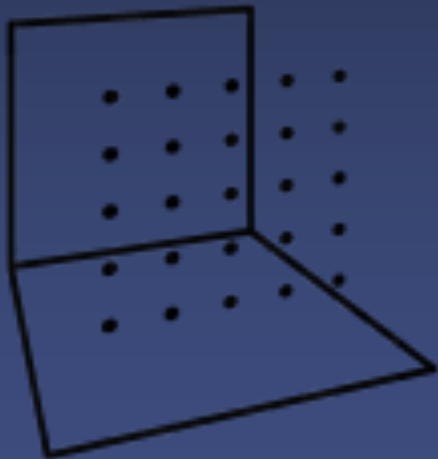
# Model upravljanja organizacij





Nesporni izziv št. 1:

# Sposobnost upravljanja org. kulture?



Če **načrtujemo** ali **ne**, organizacijska kultura se pač... **zgodí!** Zakaj naj bi bila **strošek**, če je lahko **premoženje**, če z njo ustrezno ravnamo in jo **upravljamo!** In zakaj ne bi ustvarili **takšne**, da bi nam vsem skupaj bila **všeč**, da bi jo imeli...  
**radi!?**

“To, da imate lahko **noge na mizi**, da lahko nosite v službo **kratke hlače** in imate na steni **slike svojih najbližjih** ali pa da lahko v službo pripeljete svojega **hišnega ljubljénčka**, še zdaleč **ne pomeni**, da imate že tudi... **idealno org. kulturo!**”

Organizacijska kultura je sklop  
**skupnih prepričanj, vrednot in**  
**praks,** ki se kristalizirajo skozi  
**dnevna vedenja** zaposlenih!

# Če potrebujete definicije...

“**Organizacijska kultura** je v bistvu tisto, kar ljudje počnejo in kako se vedejo, ko jih nihče **ne... gleda!**”

# Org. kultura: vzroki in posledice?



*opazne posledice:*

**Org. klima, zadovoljstvo, zavzetost**

**Klima**  
(1/3)

*sistemski vzroki:*

**Org. kultura: vedenja zaposlenih**

**Kultura**  
(2/3)

“Zavzetost zaposlenih je torej preprosto **rezultat konstruktivne** org. kulture! Zato uporabite **prave** raziskovalne metode **merjenja org. kulture** da **definirate, aktivirate in utrdite vedenja**, ki naslavlajo **zavzetost** in optimizirajo **uspešnost!**”

*(Robert Cook, HSI)*

# Organizacijska kultura ali klima?

1. **Kultura** je nekaj kar je **skupno vsem** članom organizacije!
2. Gre za **vrednote** (*o tem kaj je ljudem pomembno*) in **prepričanja** (*o tem kako se stvari pri nas dogajajo*)!
3. Kultura obsega **norme** in **pričakovanja**, ki vplivajo na to kako posamezniki v organizaciji **razmišljajo** in kako se **vedejo**! Kultura je **vzrok** org. klime!
4. **Org. klima** pa je **posameznikovo dojemanje** in opisovanje socialnega okolja, katerega del je! Npr. strukture in drugih lastnosti organizacije, kako torej ljudje občutijo in **percepirajo** okolje okoli sebe! Zajema **odnose** in **komunikacije** med vodji in zaposlenimi, slog vodenja, učinkovitost in uspešnost, način odločanja, ipd.!



# Dimenzije org. kulture

- 1. Vrednote**...kaj nam je pomembno. Ampak... v resnici!
- 2. Norme**...napisana in nenapisana "pravila igre", vedenja!
- 3. Pričakovanja**...sporočila, ki jih dobijo zaposleni kako se vesti in kakšen zgled dajejo vodje, kaj se nagrajuje, kaznuje
- 4. Vodila**...vse zgoraj naštetu še ni jamstvo, da se bodo zaposleni tako tudi vedli! Izvedba v praksi je odločilna, kultura pa diktira sprejemanje teh "pravil igre"!
- 5. Pristop**...kako ljudje rešujejo konflikte, probleme, kako pristopajo k delu, kako se odločajo, odzivajo na cilje in roke, spoštujejo varnostne protokole, kakovostne zahteve, ipd.
- 6. Medsebojne interakcije**...kako delajo v timih, delijo ideje in informacije, se podpirajo, vodijo, sledijo, komunicirajo!

# Znamenja šibke org. kulture?

- nizka stopnja **zavzetosti zaposlenih**, nekonstruktivni **odnosi**
- slabo medoddelčno **sodelovanje** ("silosi")
- vodstvo **krivi zaposlene**, da ne "prevzemajo odgovornosti"
- **ni pobud in iniciativ**, veliko preveč "**interne politike**"
- visok **stres** in **absentizem**, vodje **slišijo samo** kar želijo slišati
- konflikti se **pometajo pod preprogo**
- programi sprememb se **ne uresničujejo** kot so zastavljeni
- nedovzetnost za **spremembe** in inovacije, **signale** iz zunanjega okolja
- **nekonkurenčnost**, **slab odnos** so strank in kupcev
- deluje se zares **le v kriznih situacijah**
- zaposleni se "**brigajo zase**, naredijo le kar **morajo**"

# Znamenja konstruktivne kulture?

- visoka **stopnja zavzetosti** zaposlenih, konstruktivni odnosi
- **dobre komunikacije in delitev informacij**, prost pretok le teh
- komunikacije **navzgor** delujejo in so koristne
- ljudje **prevzemajo pobude**, tveganja in **odgovornost**
- ustvarjalnost in pobude
- konstruktivno **upravljanje konfliktov**
- **ena organizacija**, ne jaz, naš oddelek ali tim
- občutek nečesa kar je **več kot posameznik, vključenost, slišnost**
- občutek **dosežkov** in uresničevanja poslanstva, **podpore**
- odličen **servis strank** in kupcev, poudarek na **kvaliteti** in ne kvantiteti
- pripravljenost zaposlenih za tisti **korak več**

# Globalni trendi in org. kultura

1. Učenje in razvoj
2. Smoter organizacije
3. Vključenost
4. Povratne informacije
5. Voditeljstvo

# Globalni trendi in org. kultura

## 1. Učenje in razvoj

- zaradi tehnologije, robotike postajajo vse bolj storitvena ekonomija
- osrednji motivator za milenijce je učenje in razvoj! Zato morate ustvariti org. kulturo fokusirano na učenje

## 3. Smoter organizacije

- organizacije z jasnim smotrom obstoja so 8x finančno uspešnejše kot S&P 500 družbe!!
- milenijci si ne obetajo ali ne morejo več privoščiti BMW, velike hiše. Zadostuje jim UBER, njihove vrednote niso finančne ali materialne narave, motivira jih nov etos!

# Globalni trendi in org. kultura

## 3. Vključenost

- ključna je...vključenost, (fizično) okolje, kjer se ljudje lahko izrazijo in svobodno spregovorijo (Google, FB, itd.
- podjetja jim zaradi boljših rezultatov to omogočajo

## 4. Povratne informacije

- fantazma "letnih" razgovorov je odmrta!
- nove generacije terjajo instantno in celostno pov. informacijo
- posebej jih zanimajo informacije sodleavcev, ne le "šefov"

# Globalni trendi in org. kultura

## 5. Voditeljstvo

- na pohodu je nov voditeljski etos
- vodja v službi interesov zaposlenih in drugih deležnikov organizacije (ti. *servant leader*)
- fokus na mladih, milenijcih, sistemskem razumevanju voditeljstva (voditeljski brand), razvoju sodelavcev in s tem na coachingu kot novem slogu vodenja
- prihod na voditeljske pozicije veliko bolj zgodaj kot nekoč

Organizacijska kultura je sklop  
**skupnih prepričanj, vrednot in**  
**praks,** ki se kristalizirajo skozi  
**dnevna vedenja** zaposlenih !



# Vrednote: simbolni izkaz org. kulture

"**Rešitev** ni več v **strategijah**! Cilji, plani, strategije vas ne pripeljejo do uspeha, to lahko naredijo le **ljudje, odnosi med njimi in vrednote**, ki jih pri tem usmerjajo!"

*(Jack Welch, General Electric)*

“Vrednote so **moralni, odločevalski** in **vedenjski** kompas organizacij! **Niso pa** tisto kar podjetja sama pravijo, da **so**, ampak tisto kar org. **deležniki\*** trdijo in izkusijo, da... **so!**”

*(Alen Wilson)*

# Upravljanje na osnovi vrednot

1. Vsak vodja se **odloča**...sto in **večkrat** na teden!?
2. Ključno vprašanje je **na osnovi česa** se odloča: osebnih ali organizacijskih potreb, instinktov, prepričanj, vrednot, prizadevanj, intuicije ali navdiha?
3. Večinoma...na osnovi **lastnih prepričanj!** Problem s tem je, da le ta temeljijo na **informacijah** iz **preteklosti**, ki jih potem projiciramo v **prihodnost**, kar pa ni ne dober ne zanesljiv **napovednik** prihodnosti!
4. Zato se vodje vse pogosteje zatekajo k **vrednotam!** Ko ljudje, zaposleni **delijo** in **živijo** iste vrednote, so odločitve **bistveno lažje!**

# Upravljanje na osnovi vrednot

5. Vrednote so **energetski zabojniki** prizadevanj in namenov ljudi! Določajo **kaj smo** in kaj nam je **pomembno**, kot posameznikom in celotnim organizacijam!
6. Če jih živimo, dosežemo **integriteto** in **avtentičnost**!
7. Vsi si sicer delimo ista **prizadevanja**, ne pa nujno tudi istih **prepričanj**!
8. Zato so vrednote lahko **orodje** za **notranje poenotenje** timov, podjetij, organizacij in celotne družbe nasploh!
9. Tako sploh vemo zakaj se kdo **zavzema**!
10. Zagotoviti želimo, da so izbrane vrednote **skladne** s prizadevanji **vseh**, sicer se **ne bodo prijele** in živele!

# Upravljanje na osnovi vrednot

11. Vrednot pa ni mogoče "**videti**"! Prepoznamo jih lahko le skozi **vedenja**!

“Nikoli ne morete imeti dovolj **pravil** in **norm**, da bi pokrile vse možne **situacije**!  
Lahko pa to opravijo **vrednote**, ki  
definirajo robove “igrišča”!”

*(Richard Barret)*

# Vrednote: usmerjevalna načela

“Vrednote so **navigacija** in temeljna načela **usmerjanja** naših **vedenj** in **kompas odločanja**! Če jih ne izkazujejo praktično **vsi zaposleni**, so deležniki organizacije lahko **zmedeni** in **ne zaupajo** uradnim komunikacijskim potem!”

Če želite **vzpodbudno** delovno okolje,  
org. kulturo **inovativnosti** in **navdiha**,  
potem poskrbite, da bodo **vrednote**  
**enako** cenjene kot **rezultati**!

*S. Chris Edmonds*



# Vpliv vrednot na vedenje ljudi?

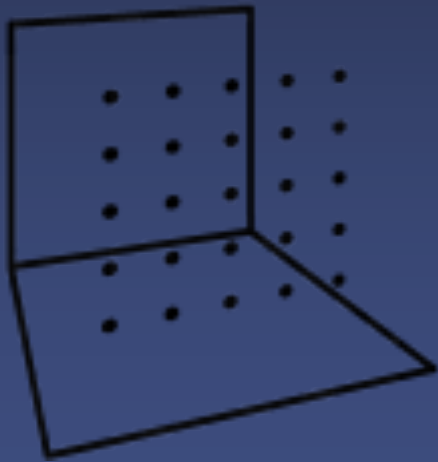


# Vrednote: simbolni izkaz org. kulture?

1. Kaj so to sploh *"vrednote"*? Poznate vaše **vrednote**? Res?
2. Kako se opazijo (ne)uveljavljavljene vrednote?
3. V čem so **koristi vrednot** oz. **zakaj** jih **potrebujemo**?
4. Kje v strategiji, **modelu kompetenc** in sistemu upravljanja del. uspešnosti, napredovanja, nagrajevanja so že **vgrajene**?
5. So ocene udejanjanja vrednot del kriterijev **uspešnosti** vodij?  
**Skladnost** osebnih in org. vrednot?
6. Kakšne so **posledice**, če se posamezniki vrednot **ne držijo**?
7. So podrobno **vedenjsko** opisane in opremljene s primeri iz prakse? Aktivno in stalno **komunicirane vsem** zaposlenim?
8. Se raziskuje **stopnja identificiranja** zaposlenih z njimi?
9. Ali pa so le **plakete** na zidu in **podstavek za miško** PC?

Premislek:

# Vaše vrednote?



# Dvanajst najpogostejših vrednot?

1. Odprtost in poštenost
2. Integriteta in doslednost
3. Družbena odgovornost
4. Skrb za zaposlene
5. Skrb za stranke
6. Prilagodljivost
7. Podjetnost
8. Etičnost
9. Timsko delo
10. Zaupanje in ponos
11. Ugled in sloves
12. Opolnomočje

# Vrednote ali le katedrale v oblakih?

- opazno navdušenje (voditeljev?) organizacij zanje!
- **80%** podjetij jih ima definirane, **50%** od teh v zadnjih **6**-ih letih!
- **95%** ljudi iz teh organizacij pa jih **ne jemlje resno!**? Zakaj?
- **12** vrednot je **praktično istih** pri vseh podjetjih?!
- namen tako ni dosežen: ***navdih zaposlenim*** in ***razlikovanje med drugimi organizacijami*** v poslovnem okolju!
- definicija?

**Vrednote** so skupna prepričanja in mnenja zaposlenih h katerim stremi organizacija zaradi uresničitve **poslovnih ciljev** prevedena v dnevna **vedenja**, opazna **dejanja** zaposlenih, ki tvorijo njihov vsakodnevni **način dela!**

# Nekaj najpomembnejših vrednot...

1. Spoštovanje posameznika
2. Integriteta vodij
3. Odličnost v vsem kar počnemo
4. Odkrite komunikacije
5. ....

**Se strinjate?**

# Potem ste lahko v hudih težavah!?

1. Spoštovanje posameznika
2. Integriteta vodij
3. Odličnost v vsem kar počnemo
4. Odkrite komunikacije
5. ....

So bile v letnem poročilu zapisane vrednote... **Enrona!**

# Vrednote naše... vsakdanje

“Vrednote so **milo** za pranje **vesti**!  
Čimbolj je **umazana vest**, tem več je  
potrebni**h vrednot** za njeno pranje!”

*(dr. Vid Pečjak)*



**“Če niste pripravljeni plačati ceno za  
“bolečine”, ki jih prinašajo vrednote, se  
raje ne trudite za njihovo formuliranje  
in implementacijo!”**

*(Patrick Lencioni, HBR)*

# Testna vprašanja ključnih vrednot?

1. Se bi **konfrontirali** s sodelavci, če se **ne vedejo** in ne ravnajo po njih?
2. Bi se zanje odločili **ne glede na ceno**, ki bi jo morali plačati za njihovo uveljavitev?
3. Bi **odpustili nekoga**, ki **krši** temeljno vrednoto, čeprav je **sicer dober** in uspešen sodelavec?
4. Odgovor na **vsa tri vprašanja** mora biti nedvoumen in brezkompromisen **DA!**
5. Nato jih naredite **vidne**, komunikacijsko **podprite** in **sistemske** integrirajte!
6. Sklicujte se na njih, kadar se sprejemajo **odločitve**, delite kot zgodbe o ljudeh, ki jih **utelešajo**, nagrajujte **skladnost...**

# Kaj gre lahko narobe z vrednotami?

1. Niso **zapomnjive** ali pa so slabo komunikacijsko podprte
2. Nihče si jih ne more priklicati v **spomin** in jih ponoviti
3. So zapisane **predolgo**, ni jasnih **opisov vedenj** v ozadju
4. Jih je **preveč**
5. Ne omogočajo in sprožajo konkretne **akcije**
6. Zaposleni si ne znajo **razložiti**, kako **krmilijo** njihovo delo
7. Niso **izvirne** in so zgolj **deklarativne**
8. Vodje jim ne sledijo z vso **strastjo** in prepričanjem
9. Niso del **dnevnih početij** in kulture, del...zgodb!
10. Niso **povezane** s strategijo, cilji, vizijo
11. Niso komunicirane in **sistemske integrirane** v poslovanje
12. Izkušnje deležnikov so **drugačne**...itd.

# Kaj je pomembno pri vrednotah?

1. **Jasnost vrednot** vključno z opredelitvami **vedenj**, ki so v ozadju posamezne vrednote!
2. Voditelji jih **poosebljajo**, živijo in so **zgod**!
3. Vedenjski in akcijski **opis** in **zgodbe** značilne zanje
4. Vključene morajo biti v **opis del mesta** (model kompetenc)
5. Postati morajo sestavni **del letnih razgovorov**.
6. Izbira, razvoj in napredovanje ter celo nagrajevanje na osnovi vrednot?
7. Prepoznavanje zaposlenih, ki jih **živijo**
8. Komunikacijska **podpora** in sistemska **integracija**

# Hubspot org. kultura in vrednote

Nič od te navlake **ne potrebujemo** zares! **Edino pravilo** pri nas je, da v vseh dvomljivih okoliščinah uporabite "**zdravo pamet**"! Vodila za pa so sila preprosta:

1. Tim > posameznik
2. Organizacija > team
3. Kupci > organizacija

# Vrednote: podstavek za miško računalnika?

## 1. Definirati

- *želene ali dejanske?*
- *se lahko opazijo?*
- *so primerne na vseh ravneh?*
- *se jih lahko "priučimo"?*
- *so del osebnosti?*

## 2. Testirati

- *zglede*
- *"riba smrdi pri glavi"*

## 3. Vpeljati

- *kakšno je "pravo" vedenje za izbrano vrednoto? manifestacije teh vedenj v praksi? Kaj ob odstopanjih?*
- *pestra izbira orodij in mehanizmov za uvajanje v prakso*

## 4. Utrditi

- *skozi sistem nagrajevanja, izbire in razvoja kadrov ter upravljanja del. usp.*
- *samoocena, barometer vrednot, ipd.*

# Vprašanja za udeležence

1. Zakaj bi se oz. ste se vi **osebno** zaposlili tu v tem podjetju ali organizaciji?
2. V čem je vaša org. kultura (kako se stvari dogajajo tukaj) **posebna**?
3. Kaj tu počnemo **bolje** od drugih delodajalcev?
4. Kaj bi tu morali **početi bolje** (drugače?) od drugih?

Razprava.

# Intervjuji v parih: zapišite izsledke

1. Katera je Tvoja **najbolj pozitivna izkušnja** povezana z našim podjetjem?
2. Katere okoliščine so jo **omogočile**?
3. Da bi ta dobra izkušnja postala **vsakdanja praksa**, kaj bi morali **spremeniti**?
4. Naštej **tri želje**, ki bi zate pomenile popolno **zadovoljstvo** in **zadoščenje** pri delu v naši družbi?
5. Če ne bi bilo prav **nobenih ovir**, kako bi se teh zadev **lotili**? Prvi korak?
6. Pravilo intervjujev v parih: **izključno pozitivna** razprava!

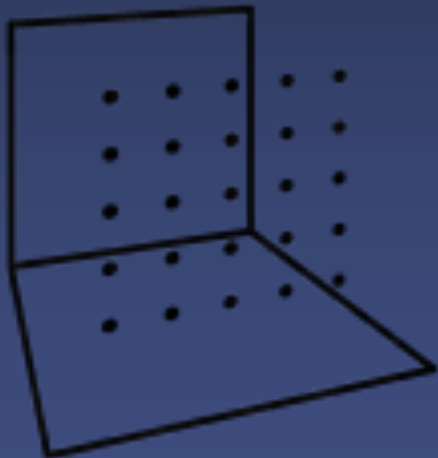


# Vprašanja: katere vrednote?

1. Katere so **vrednote** po katerih bi se morali **ravnati** prav **vsi zaposleni** v družbi? Poglejmo **delovni seznam** do katerega smo prišli v delovni skupini!
2. Vam kakšna **manjka**?
3. Opišite jih z nekaj izbranimi **besedami!** Bi lahko podali tudi kakšen primer, zgled?
4. Katera vedenja bi bila **značilen zgled** v ozadju teh vrednot?
5. Bi se s temi izbranimi vrednotami **lahko strinjali** tudi lastniki, kupci, lokalna skupnost, širša družbena skupnost, mediji, drugi možni **deležniki**?
6. Bi se teh vedenj lahko **brezkompromisno 100%** držali v dnevni praksi? Kdaj mogoče **ne**? Zakaj?

Strateški razmislek:

# Diagnosticiranje in upravljanje org. kulture



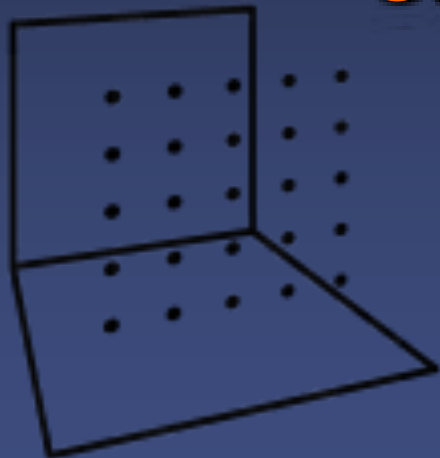
“Če ne **upravljate** org. kulture, bo ona upravljala... **vas!** In to **tako**, da se sploh ne boste **zavedali**, kaj se vam zares... **dogaja!**?”

*(Edgar Schein, guru org. kulture)*

**Mi** smo kultura!  
Ne moremo je **spremeniti**...če se  
sami ne **spremenimo**, če ne  
spremenimo svojih...**vedenj!**?

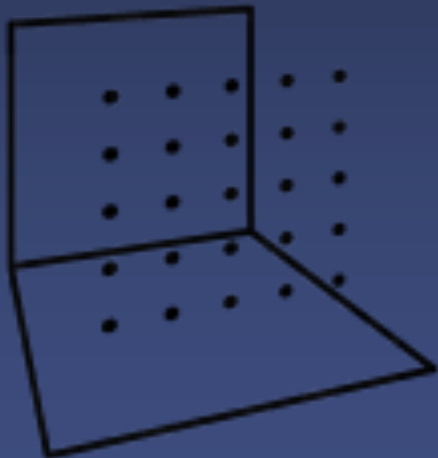
Vaja metafor:

# Dejanska in želena organizacijska kultura?



Vaja Comtrade:

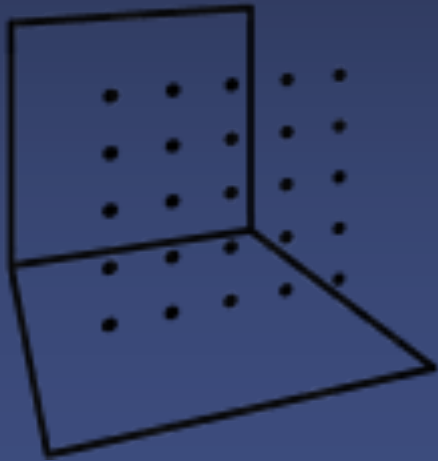
# Prepoznavanje vedenjskih vzorcev



Organizacijska kultura **najpreprosteje?**  
**Vedenja** zaposlenih v **dnevni** praksi!  
Kakšna so **vedenja**, ki si jih **želimo** in  
katera bi radi **odpravili**?

Model:

# Upravljanje org. kulture





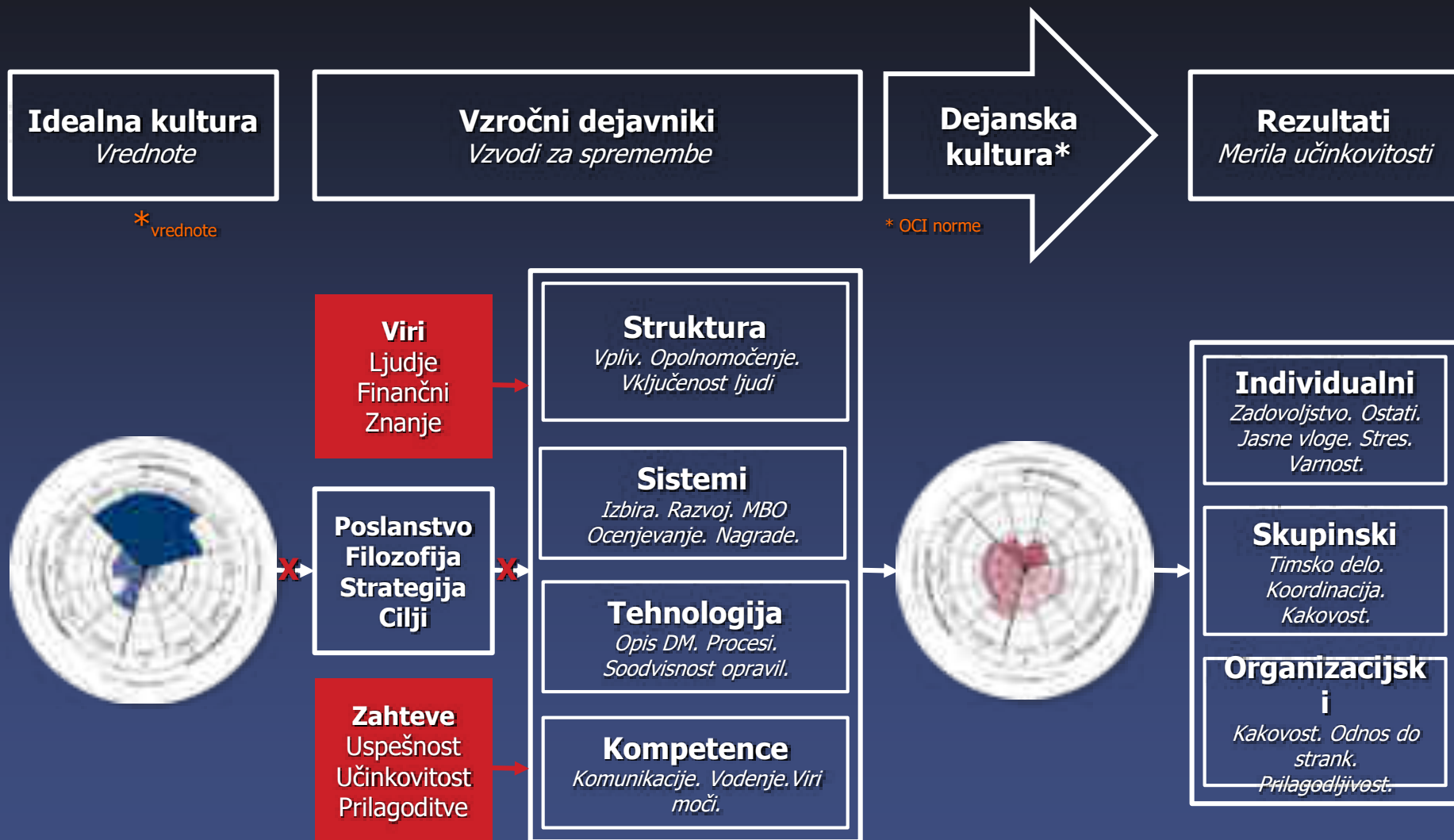
# Ključna vprašanja o org. kulturi?

1. Kakšna je naša **org. kultura**? Kaj v zvezi z njo **počnemo**?
2. **Kako** in **koliko vpliva** na poslovno **učinkovitost**?
3. Kateri so **vzvodi za spremembe** org. kulture? Kolikšen je njihov vpliv in kako se jih da **izmeriti**?
4. Kakšna so **vedenja**, ki jih vodstvo **pričakuje** pri zaposlenih in katera vedenja si **ne želimo**?
5. Kakšna je torej **idealna (želena) kultura**, ki lahko prinese poslovno učinkovitost in kakšna je **dejanska (trenutna) org. kultura**? Kakšna in kolikšna je **vrzel med obema**?
6. Kako jo zapirati in **obvladati**? Kako in koliko naši vodje **ustrezajo idealni** org. kulturi? Kakšen in kolikšen je **vpliv vodij** na OK? Kako **učinkoviti** so? Koliko **spodbujevalnih** in **zaviralnih vedenj** izkazujejo?

# Nujen nov pristop: merjenje kulture?

1. Ključna kategorija danes je nedvomno **zavzetost zaposlenih**, ki pa je **rezultanta**, zgolj posledica **org. kulture**!
2. Preko merjenj klime **in** kulture je zato potrebno identificirati konkretne **vzvode** za upravljanje z **zavzetostjo** zaposlenih!
3. Nove metodologije omogočajo preučevanje sistemskih **kavzalnih korelacij** med posameznimi **slogi vedenj** značilnimi za določeno org. kulturo in konkretnimi elementi **učinkovitosti** (kakovost, zavzetost, profitnost, ipd.) posledično vidnimi v **poslovnih rezultatih**!
4. Integrirani **upravljalški model** vzpostavlja enostavno platformo, ki ne obravnava zgolj raven organizacije, ampak **povezuje** posameznika, njih voditelje, time in org. enote s celotno organizacijo!
5. Omogoča **vzporednice z najboljšimi** po svetu!

# Prevajanje vrednot v norme vedenja



Vir: Human Synergistics, OCI/OEI

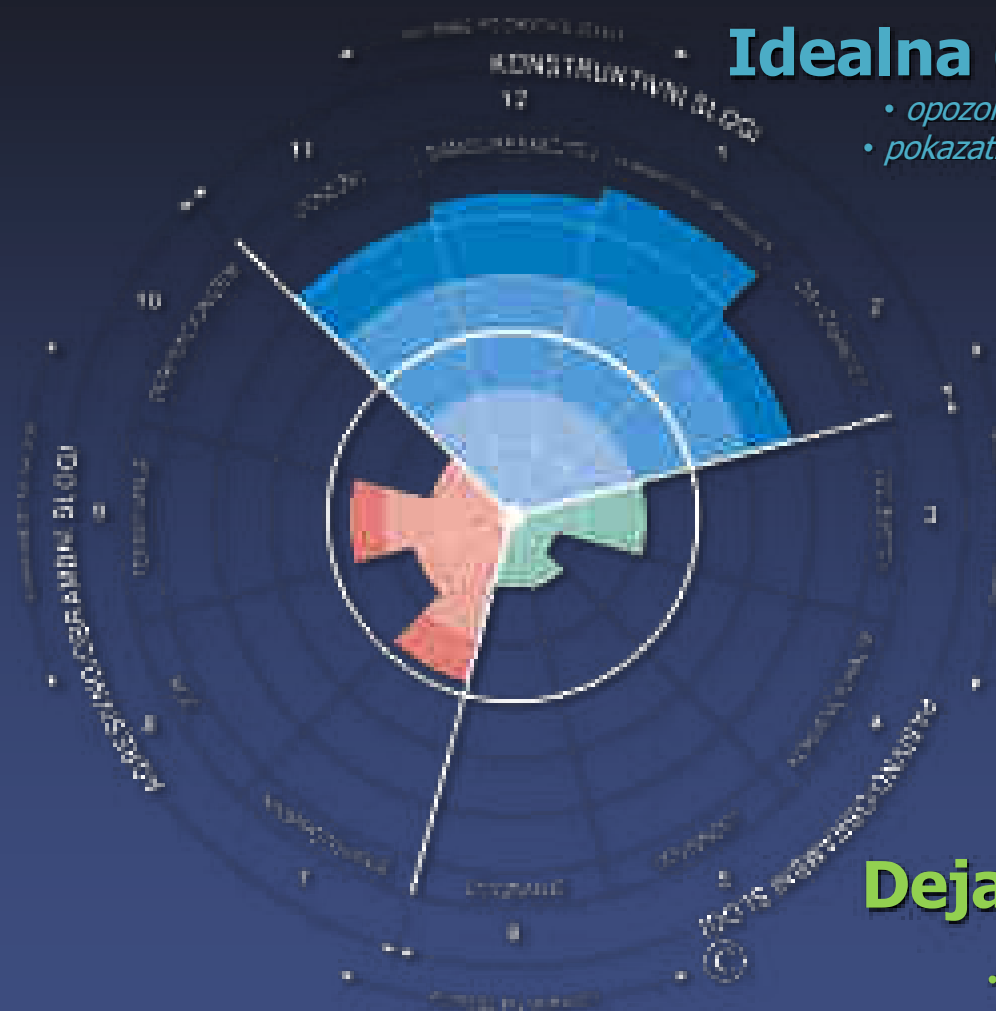
Brane Gruban, ABC

# Zakaj se idealna ne preslika v dejansko?

Recimo npr.: **idealna org. kultura** predvideva vrednoto **Znanje** sodelavca! Zaradi slabih poslovnih rezultatov pa nižamo stroške in prvi na tapeti so prav **budžeti za izobraževanje**. Kar se potem odslikava v **dejanski org. kulturi** in nastanku...**vrzeli!**

Podobno je tudi npr. z zeleno vrednoto **Ustvarjalnost!** Želimo so novih idej, sistemsko pa nagrajujemo delo...**brez napak?!** Enako je s **timi** in timskim delom...nagrajujemo posameznike!?

# Idealna in dejanska org. kultura?



## Idealna (vrednote)

- opozoriti na napake
- pokazati skrb za druge

## Dejanska (norme)

- upoštevati pravila
- skladnost proceduram

# Krožni diagram org. kulture: cirkumpleks

1. Izjemno **strukturirano orodje**, ki povezuje poglede na posameznika, vpliv voditeljskega sloga, skupinske in timske procese v org. kulturo organizacije (norme in vrednote) **na eni sami** upravljalni platformi!
2. Prikazuje kaj vse **vpliva** na uspešnost na vseh štirih zgornjih ravneh! Dejavnike razvršča **v 12 slogov vedenj** ali tipov org. kulture z vidika **razmišljanj, vedenj in medsebojnih interakcij!**
3. Učinki teh slogov so lahko **pozitivni, negativni** ali **nevtralni!** Opredeljuje kaj zares **deluje**, kaj ne in kako stvari odpraviti!
4. Ovrednoti **uspešnost** na različnih **ravnih**: od posameznika, preko vodje, do skupin in celotne organizacije

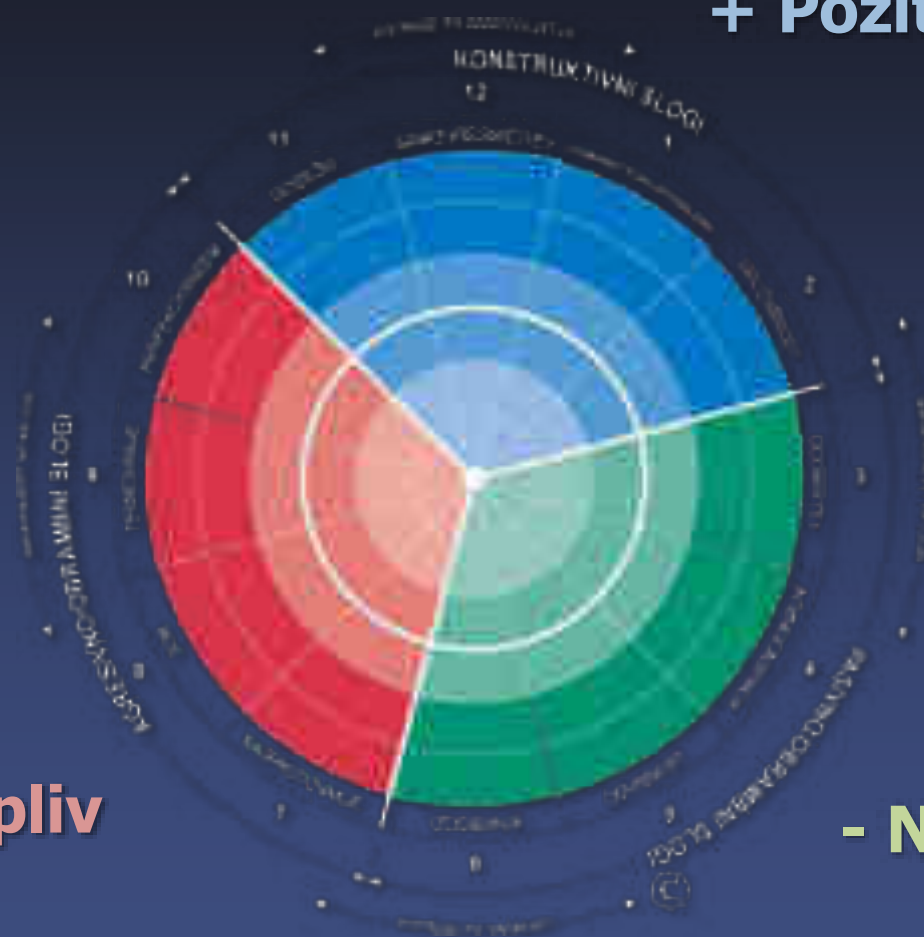
# Krožni diagram org. kulture: cirkumpleks

6. Pove kako bi organizacija **morala** ali **lahko** delovala bolje!
7. Osredotoča se na informacije in orodja, ki omogočajo **vedenjske spremembe** ter s tem **prilagajanje** organizacije potencialom, ki jih ima!
8. Časovno razvršča in **spremlja učinke** na isti, **enotni** platformi!



# Krožni diagram: Cirkumpleks™

+ Pozitiven vpliv



Spremenljiv vpliv

- Negativen vpliv



# Circumplex™ : dimenzija 1

**Naravnost  
na naloge**



**Naravnost  
na ljudi**

# Circumplex™ : dimenzija 2

Potrebe višjega nivoja -  
Zadovoljstvo



Potrebe nižega nivoja -  
Varnost



# Cirkumpleks: norme vedenj

11

Zaposleni si postavljajo visoke, izzivne, vendar realne cilje, prevzemajo odgovornost ter učinkovito rešujejo probleme.

10

Zaposleni se izogibajo napakam, postavljajo nerealne cilje, skrbijo za vse podrobnosti in se želijo dokazati za vsako ceno.

9

Zaposleni delujejo po načelu zmaga:poraz in tekmujejo z drugimi ter se nenehno primerjajo s sodelavci, da bi bili opaženi. pogosto znajo biti neprevidni.

8

Od zaposlenih se pričakuje, da strogo nadzirajo zadeve, da zaupajo v pozicijsko moč ter da so odločni, celo grobi, agresivni. ofenzivni.

7

Zaposleni nasprotujejo novim rešitvam, idejam, iščejo napake in krivce, pripisujejo krivdo. Pričakuje se, da so kritični do sodelavcev in jih ves čas izzivajo.

12

Kreativno in izvirno razmišljanje.  
Dovzetnost za spremembe.  
Visoka osebna integriteta.  
Samospoštovanje in samopodoba.

1

Konstruktivno reševanje konfliktov.  
Spodbujanje razvoja in rasti sodelavcev.  
Vključevanje drugih v odločanje. Razvoj zaposlenih.

2

Sodelovanje in skrb za druge.  
Prijateljski in sproščeni medsebojni odnosi. Zaposleni so družabni, odkriti in občutljivi za zadovoljstvo skupine.

3

Cilji, ki ugajajo drugim. Soglašanje z vsemi, pretiran optimizem, pretirana prijaznost in ljubeznivost.

4

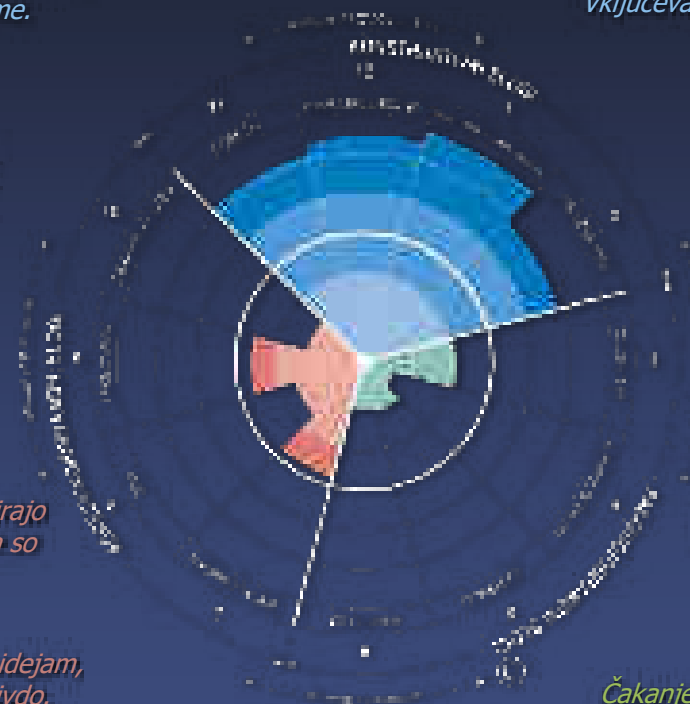
Pravila in norme pomembnejši od idej. Sledenje protokolom in praksam. Slediti in ustrezati, postavljati predvidljive cilje.

5

Čakanje na usmeritve drugih. Ne izzvati druge, ne postavljati pod vprašaj odločitve, dosledno slediti zahtevam in ubogati nadrejene.

6

Prepustiti odločitve drugim. Ne se zavezovati, prevaliti odgovornost na druge, se potuhiniti, ko gre kaj narobe. Pomanjkanje samopodobe.



# Zakaj se vesti konstruktivno?

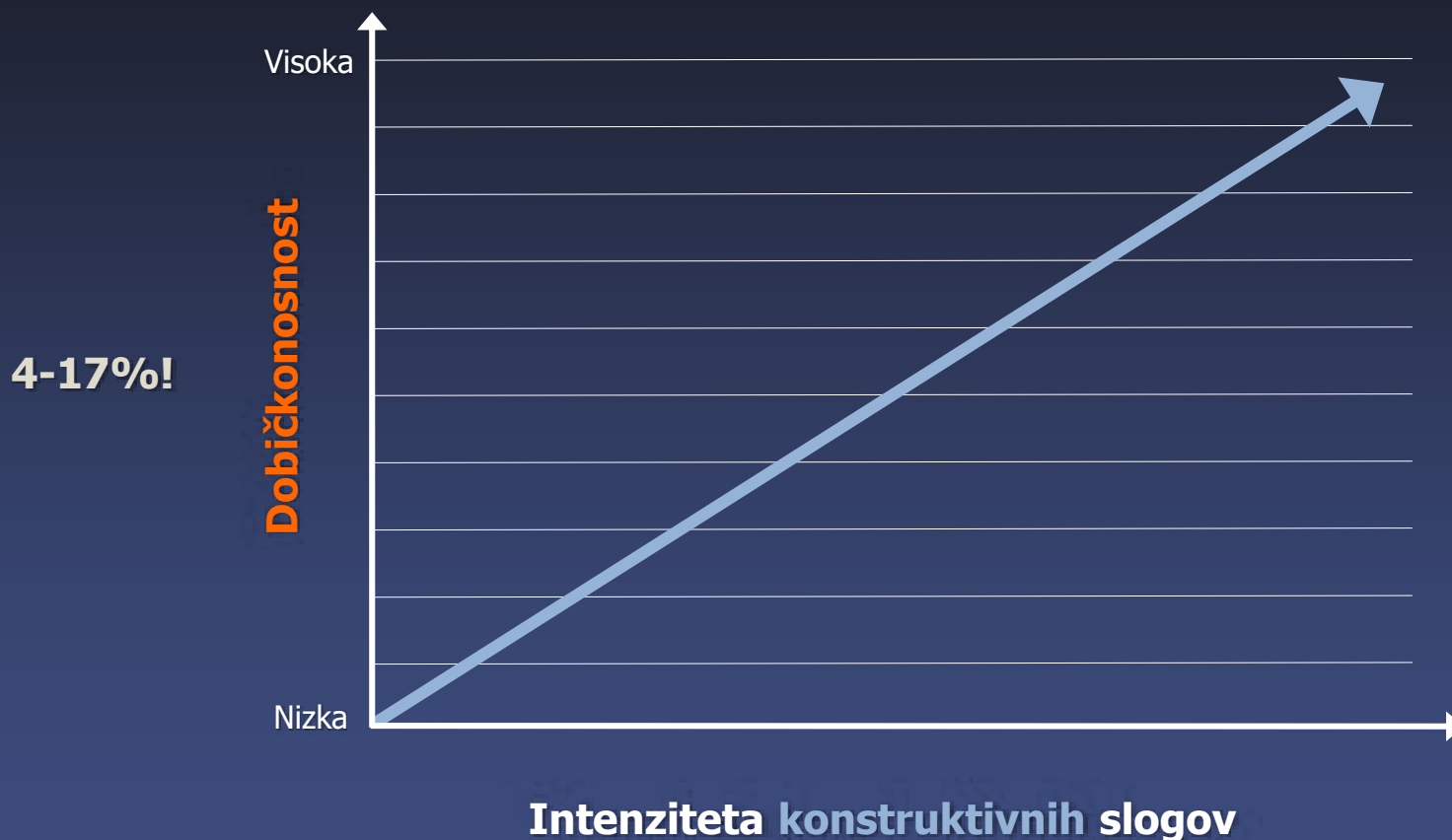
“Ljudje, ki izkazujejo pri svojem delu ti. **konstruktivna vedenja**, so v povprečju kar **81%** bolj **učinkoviti** kot tisti pri katerih prevladujejo **pasivno** in **agresivno obrambna vedenja!**”

*(Human Sinergistics International)*

# Zakaj pa je org. kultura pomembna?



# Org. kultura in finančna povračila?



Konstruktivni kulturni slogi so dokazano povezani z višjo stopnjo **dobičkonosnosti!**

**“Organizacijska kultura** že v osnovi lahko predstavlja dodatnih **4-17%** k večjemu **dobičku** podjetja!”

*(Ted Garnett, Culture University)*

# 1. Na ravni posameznika

- **26%** višja stopnja **zadovoljstva** in **zavzetosti**
- **32%** višja **motiviranost**
- **19%** jasneje kaj se **pričakuje** od zaposlenih
- **26%** manjši **stres**
- **25%** večja **verjetnost**, da bodo zaposleni **ostali** v podjetju



## 2. Na ravni skupine

- **28%** učinkovitejše **timsko** delo
- **30%** boljše **sodelovanje** in **koordinacija** med skupinami (manj zapiranja vase)
- **25%** večja **zavezanost kakovosti**

# 3. Na ravni organizacije

- **32% višja odzivnost na spremembe iz okolja**
- **32% učinkovitejše in kakovostnejše delo**

*Vir: HIS, Cutting through the noise: What is culture, HSI*

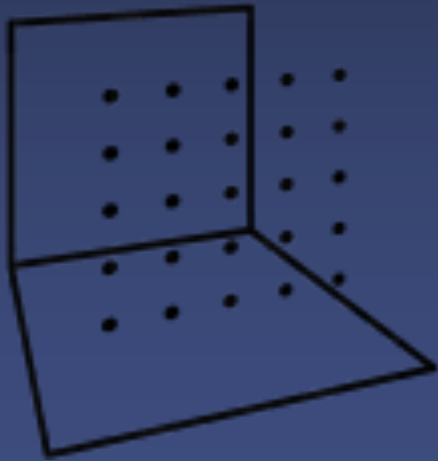
# Org. kultura slovenskih podjetij?!

“Org. kultura slovenskih podjetij in organizacij je še vedno **kolektivistična, negativistična in toksična, pasivno in agresivno obrambna** in ne prenese diferencijacije na dobre in slabe, na **uspešne in neuspešne** posameznike!

*(Brane Gruban, Finance, 2015)*

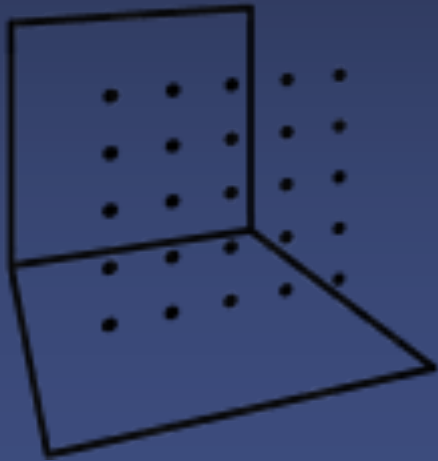
Vaja:

# Vaša idealna in dejanska org. kultura?



Modeli upravljanja org. kulture:

# Pristop k prenovi organizacijske kulture



# Raziskovanje in merjenje (ni)dovolj?

“Tudi pujska ne zredite samo s tem, da ga  
zgolj in samo... **tehtate!**?”

# Skupen premislek o težavnosti sprememb

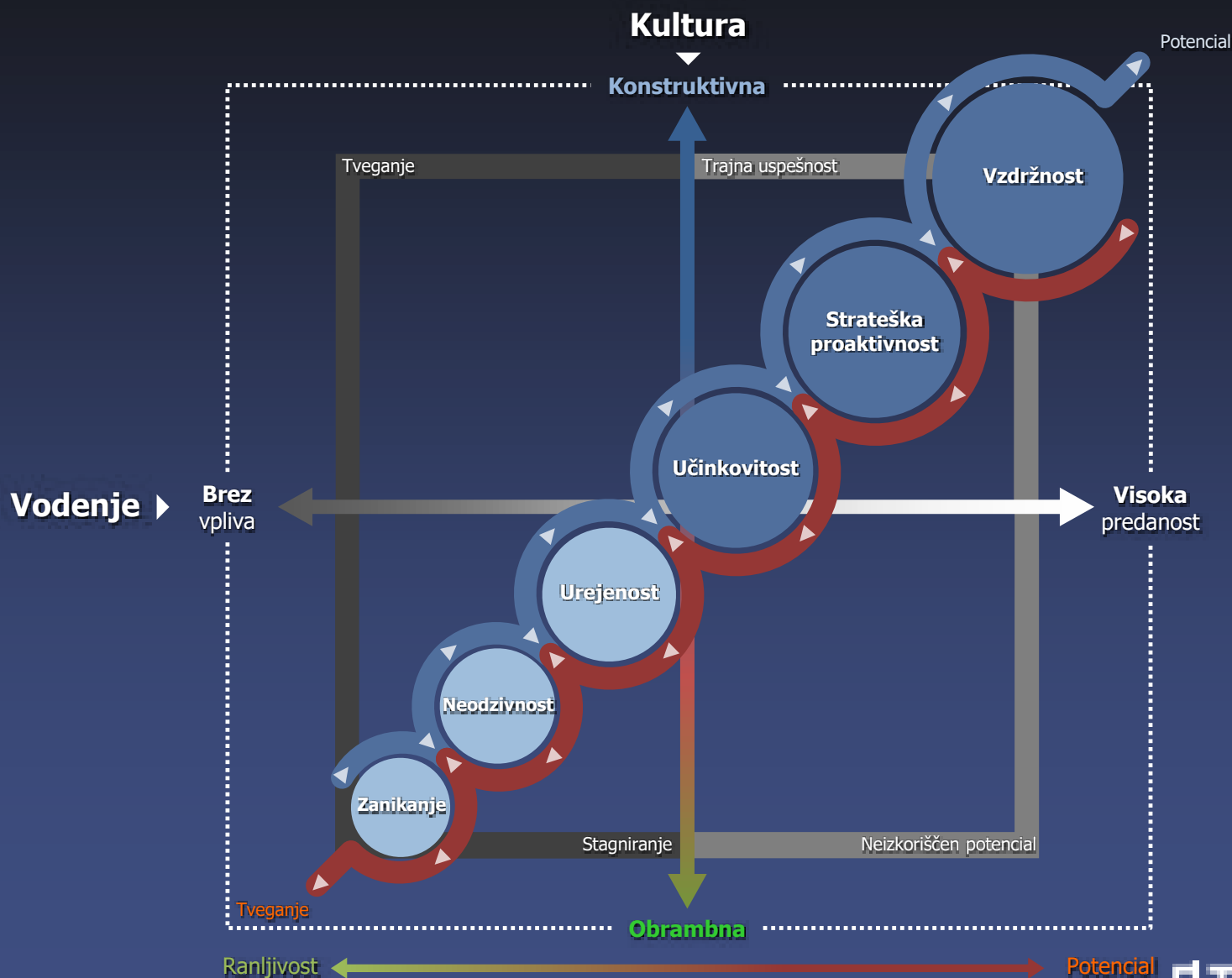
1. Spontano **prekrižajte roki** tako, kot to počnete **vedno**...ko ste sproščeni, pred TV, ob neobveznem klepetu, ipd.
2. Eno **čez** drugo...
3. Seveda, gre **brez težav!**
4. Zdaj pa prekrižajte roki **na obraten način!** Drugo čez prvo!
5. Občutki?
6. Premislite kako **zahtevne** so šele večje spremembe, če nam že ta preprosti poizkus pokaže **zahtevnost** sprememb!

Spremembe **niso enostavne!** Zanje  
so **navdušeni** tisti, ki želijo nekaj  
**pridobiti** in jim **nasprotujejo** tisti, ki  
se bojijo, da bodo nekaj...**izgubili!**

*Niccolo Machiavelli, "Vladar", 1611*



# Faze organizacijskega zavedanja



# Spremembe org. kulture: faze zavedanja

1. Faza **zanikanja**
2. Faza **neodzivnosti**
3. Faza **skladnosti, urejenosti in ustreznosti**
4. Faza **učinkovitosti**
5. Faza **strateške proaktivnosti**
6. Faza **trajnsostne vzdržnosti**

# Spremembe org. kulture: faze zavedanja

1. **70%** vseh projektov in programov sprememb **ne uspe!**
2. John Kotter, HBS: razloge je velika **kompleksnost** sprememb!
3. Različne so **stopnje zavedanja** in konsenza o **nujnosti** sprememb na področju org. kulture!
4. Posebej **zapletena** so **razmerja** med potrebo po transformaciji org. kulture, zavzetostjo vodij in uspešnostjo!
5. Za **različne faze zavedanj** so nujne **različne strategije!**
6. **Model** za analizo zavedanja: spremenljivki sta **obrambna** ali **konstruktivna** kultura ter **zavzetost voditeljev** za spremembe!
7. Vodje so na različnih ravneh strokovnega **razvoja**, njihovo **osebno spreminjanje** pa je pogoj org. sprememb!

# Spremembe org. kulture: faze zavedanja

8. Prehodi med posameznimi fazami, od faze **zanikanja** potreb po spremembah do **trajnostne vzdržnosti** sprememb, niso čisti ali zvezni!
9. V vsaki fazi je simptomatično kolikšna je **stopnja** obrambnih in konstruktivnih slogov org. kulture, kar je lepo **razvidno** iz podatkov!
10. Kje v kateri od šestih razvojnih faz ozaveščenosti ste v vaši organizaciji: **začnite z analizo** kakšna je vaša **dejanska** ali trenutna org. kultura in kakšna je **idealna** ali zelena!

# OCI profili org. kulture po fazah

Faza

OCI profil

% organizacij (n = 1.824)

**Zanikanje**



**11%**

**Neodzivnost**



**40%**

**Urejenost in skladnost**



**17%**

**Učinkovitost**



**11%**

**Strateška proaktivnost**



**18%**

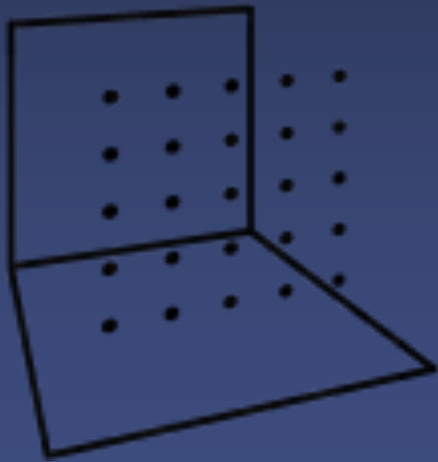
**Trajnostna vzdržnost**



**3%**

Modeli upravljanja org. kulture:

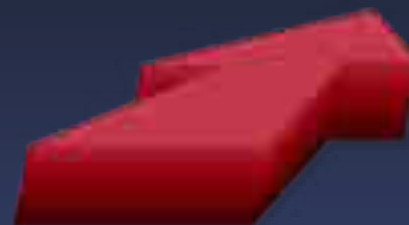
# Pristop k načrtovanju sprememb org. kulture



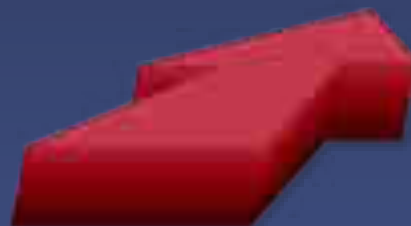
Smisel vsakršnega raziskovanja je  
edino v tem kaj se zgodi...  
**potem!?**

# Proces sprememb

Ukrepanje



Sprejemanje



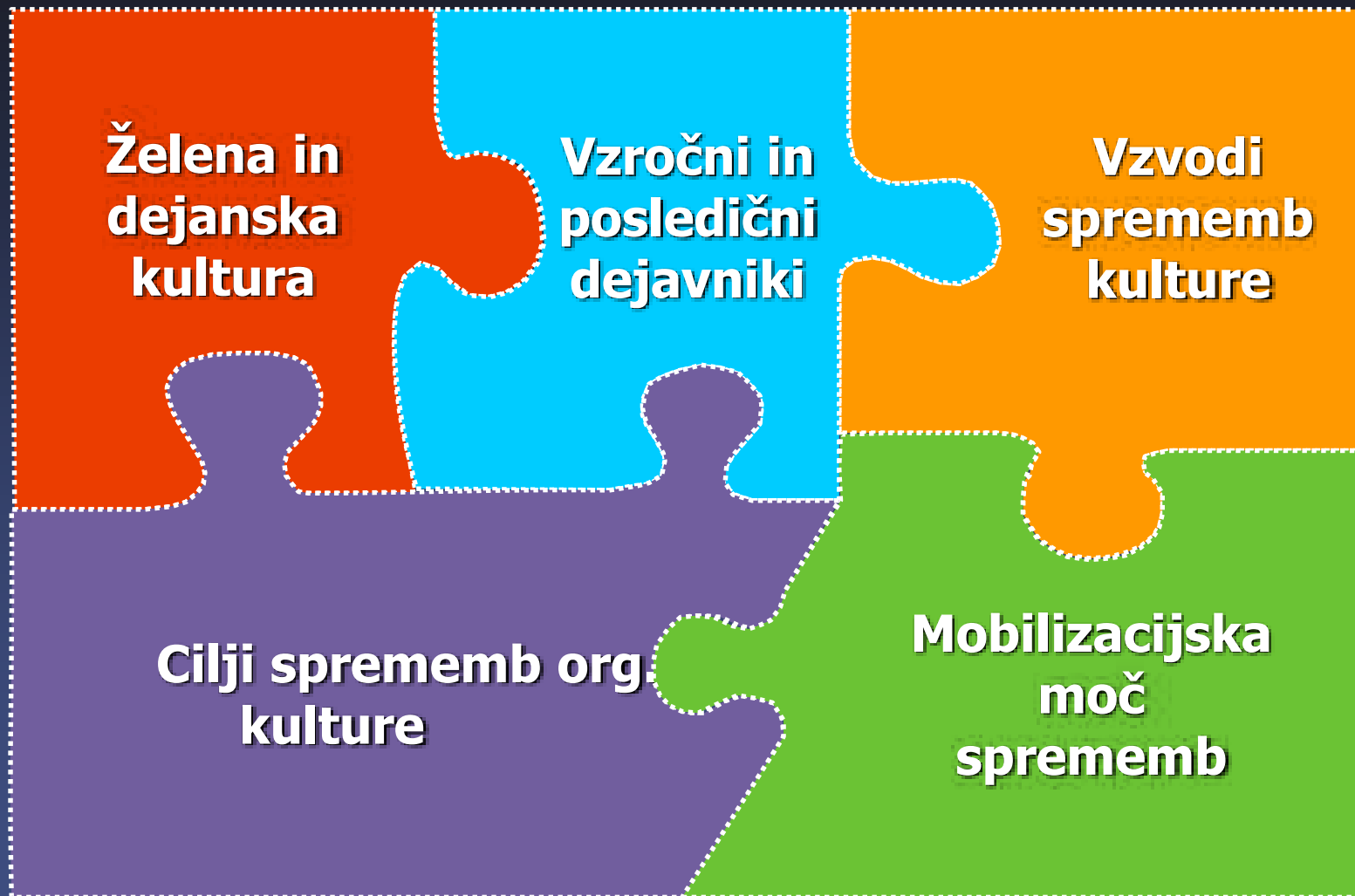
Zavedanje



Spremembe **niso enostavne!** Zanje  
so **navdušeni** tisti, ki želijo nekaj  
**pridobiti** in jim **nasprotujejo** tisti, ki  
se bojijo, da bodo nekaj... **izgubili!**

*Niccolo Machiavelli, "Vladar", 1611*

# Model upravljanja org. kulture



# Konstruktivna kultura: slog dosežki

1. Kako in koliko so vključeni v **postavljanje ciljev** vsi zaposleni?
2. So vsi postavljeni cilji **SMART (ASS)**? So povezani s **strateškimi** hierarhičnimi cilji?
3. Podpirajo vse postavljene cilje jasne **strategije** in **aktivnosti** za njihovo dosego?
4. Kako povezani so **razvojni načrti** posameznikov z organizacijskimi **cilji** in **prioritetami**? Kako izzivni so, kako prožni, je kaj rezerve?
5. Kako pogosto dobijo zaposleni povratne **informacije** o stopnji **uresničevanja** ciljev?

# Konstruktivna kultura: samouresničitev

1. V čem najbolj **uživaš** pri svojem trenutnem delu?
2. Na katerih **novih stvareh** delaš ali bi te **zanimale**?
3. Kaj se ti v vsem tem zdi **najbolj zanimivo**?
4. Kakšen je tvoj **osrednji razvojni cilj**?
5. Kako bi uresničevanje tega tvojega cilja **drugače prispevalo** k ciljem in **uspehu organizacije**?
6. Kaj bi ti **pomagalo**, da do uresničenja tega razvojnega cilja prideš čim **hitreje**?

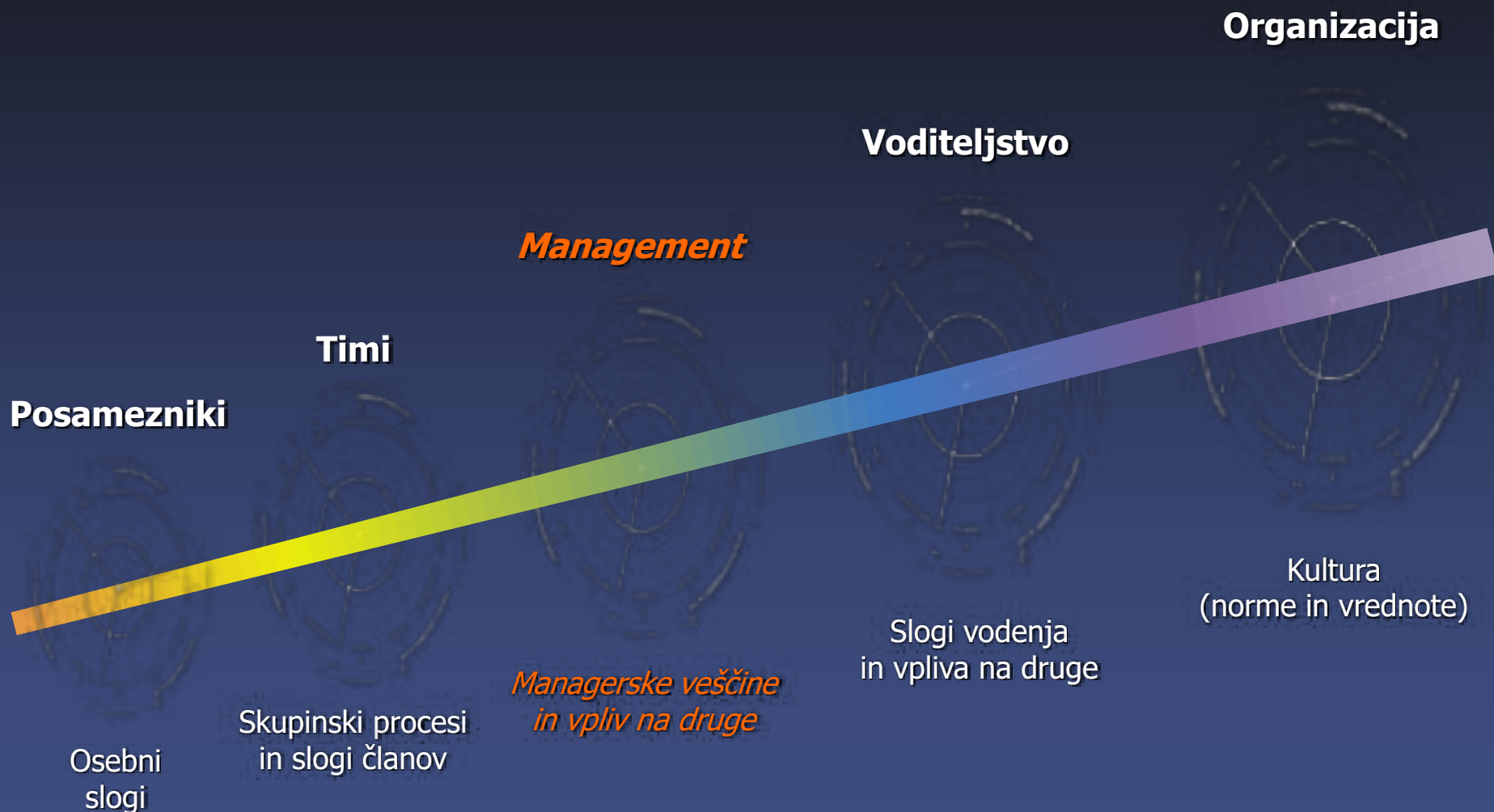
# Konstruktivna kultura: humanizem

1. Koliko **podpore** si deležen pri **udejanjanju** svoje **vloge** v podjetju?
2. Kako **sproščene**ga se počutiš pri **izražanju svojih** stališč in mnenj ter predlogov ali **idej**?
3. Kaj bi **pomagalo**, da bi lahko bil **bolj odkrit** pri podajanju svojih idej in razmišljanj?
4. Katere **drobne ideje** bi potencialno lahko največ **prispevale** k večji **medsebojni odkritosti** v timu ali skupini?

# Konstruktivna kultura: družabni slog

1. Kako dobro člani tima ali skupine **sodelujejo** med seboj? Kaj jih pri tem najbolj **ovira** in kaj **spodbuja**?
2. Kako **zadovoljni** in **zavzeti** se člani tima počutijo pri **skupnem** delu?
3. Kako **ponosni** so na svoj tim?
4. Kaj bi **izboljšalo sodelovanje** v ekipi?
5. Če bi lahko **spremenili** eno ali dve stvari v **delovanju** ekipe, **kaj** bi to bilo?

# Prioriteta št. 1: vpliv managerjev?

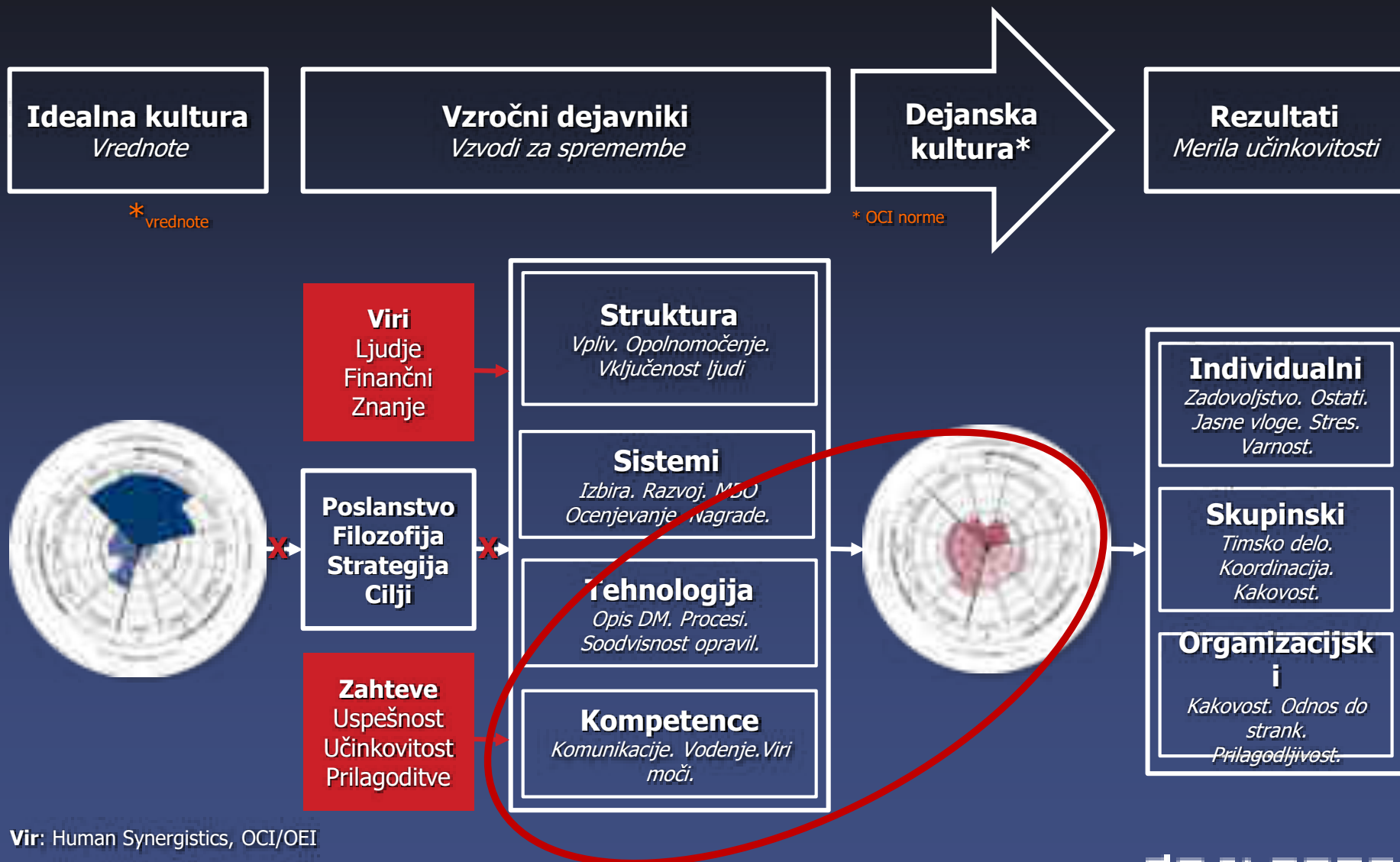


“Če čevelj **org. kulture** in **vrednot** ne sede gladko na **vašo nogo**, boste manj **zavzeti**, slabši bodo **odnosi**, več bo **napak**, prihodki bodo **padali..!**”

*(Christopher Lee)*



# Vpliv vodij na org. kulturo?



Vir: Human Synergistics, OCI/OEI

Brane Gruban, ABC

# Ponderiranost kompetenc: managerji

- **spodobnost vplivanja** \*\*\*\*\*
- rezultatna naravnost \*\*\*\*\*
- timsko delo in sodelovanje \*\*\*\*
- analitičnost \*\*\*\*
- iniciativnost \*\*\*\*
- razvoj sodelavcev \*\*\*
- samozaupanje \*\*
- odločnost \*\*
- iskanje informacij \*\*
- vodenje tima \*\*
- konceptualno razmišljanje \*\*

---

**Funkcionalno znanje in  
grajenje odnosov**

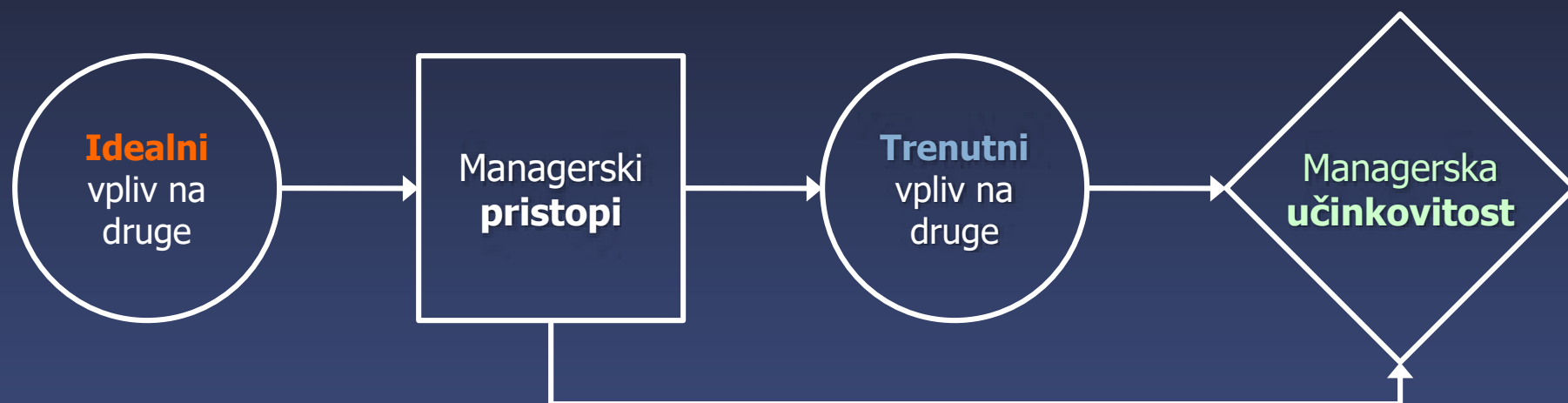
**Kritična vstopna  
razlikovalna kompetenca**

Vir: L. Spencer

# Analiza učinkovitosti in skladnosti vodij

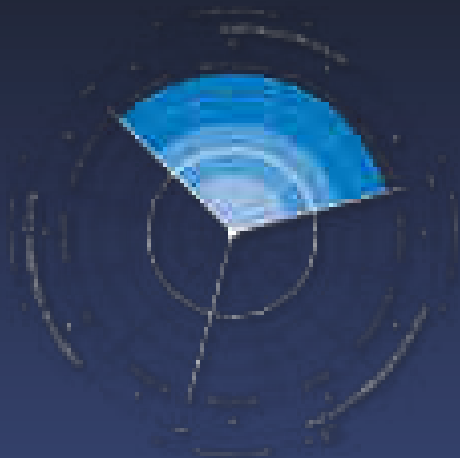
- orodje s **360** stopinjsko povratno informiracijo!
- osredotoča se na **managerske** veščine in **kompetence**!
- **posebnost**: meri **vpliv vodje** na uspešnost sodelavca in sočasno testira ključne **managerske kompetence** vodje!
- podlaga za **mednarodno certificiran** program za **coaching**, ki omogoča **primerjave** z bazo najuspešnejših vodij
- **učinkovitost vodij** se meri preko **15 kompetenc** razdeljenih v **tri** večje sklope: uresničevanje nalog, ravnanje z ljudmi in osebna učinkovitost vodje!
- merimo **stopnjo vpliva vodje** na motivacijo in **zavzetost** zaposlenih, da se ti vedejo **skladno s konstruktivno** kulturo!
- merimo **frekvenco spodbudnih slogov** vedenj vodje v primerjavi z **omejevalnimi vedenji**

# Kako M/I deluje?



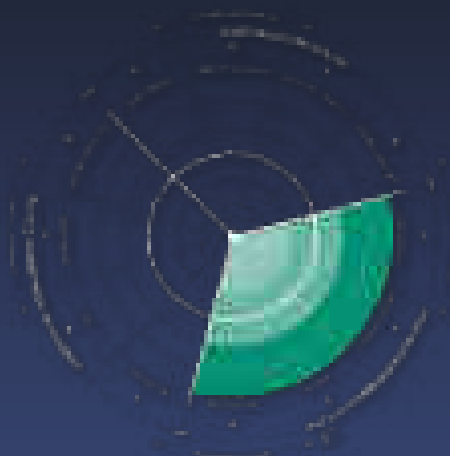
# Managerski vpliv

## Konstruktivni



Managerji, ki imajo **konstruktiven vpliv**, spodbujajo in motivirajo ljudi, da se povezujejo drug z drugim in da k svojemu delu pristopajo na način, ki jim bo v pomoč, da *zadovoljijo lastne potrebe* višjega nivoja za razvoj in *zadovoljstvo*.

## Pasivno/Obrambni



Managerji, ki ustvarjajo **pasivno/obrambni** vpliv, spodbujajo in motivirajo ljudi, da v interakcije z drugimi vstopajo na načine, da *zaščitijo sebe* in *ne ogrozijo lastne varnosti*.

## Agresivno/Obrambni



Managerji, ki imajo **agresivno/obrambni** vpliv, spodbujajo in motivirajo ljudi, da *do nalog pristopajo odločno* in s tem *zaščitijo svoj status* in *varnost*.

# Idealni vpliv managerjev po svetu...

Slovenija



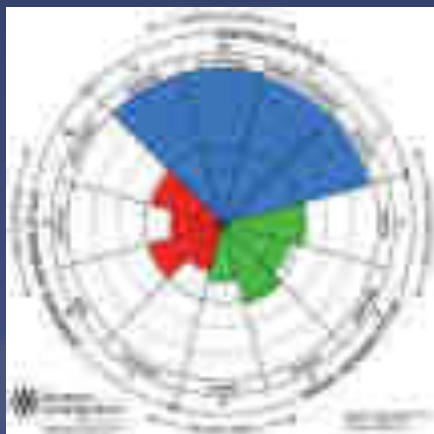
Srbija



ZDA



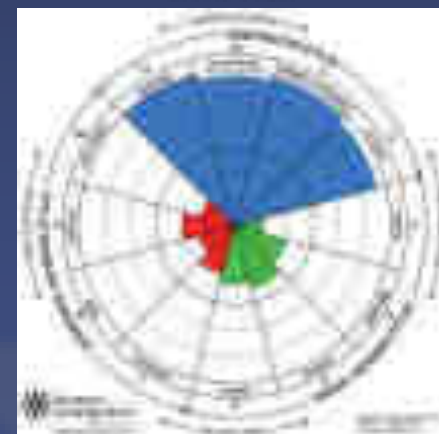
Kanada



Romunija



Avstralija



# Trenutni vpliv managerjev po svetu

Slovenija



Srbija



ZDA



Kanada



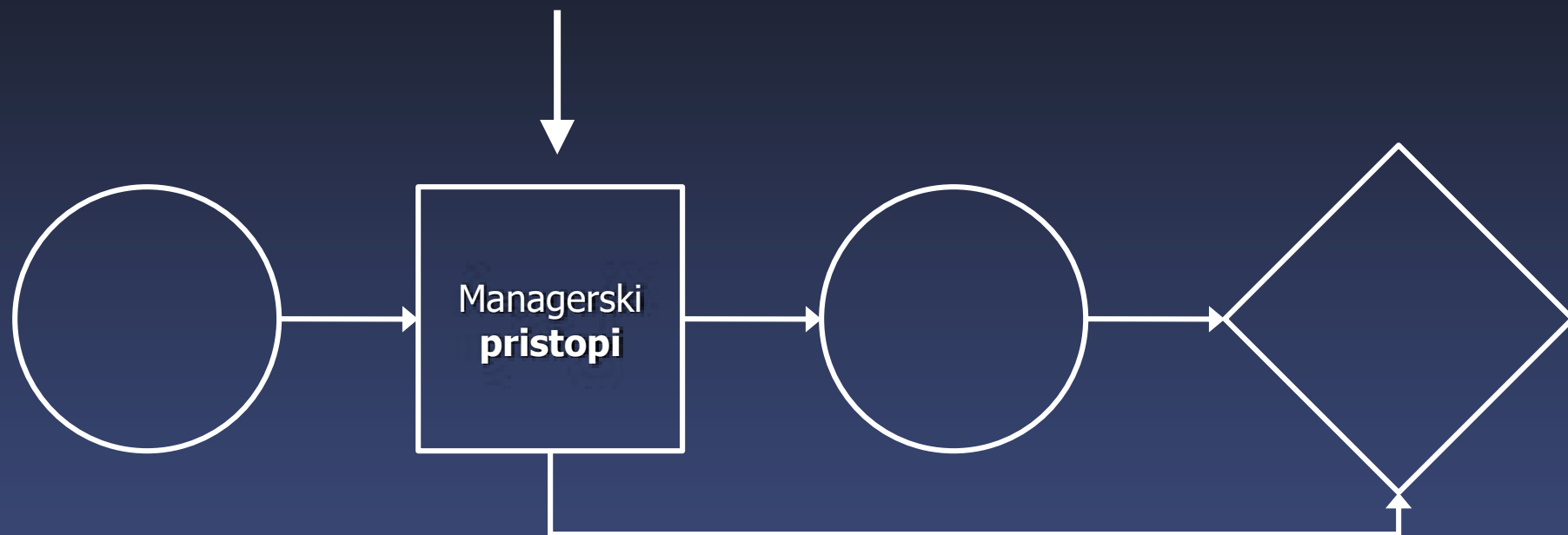
Romunija



Avstralija



# Managerski pristopi





# Spodbujevali in omejevalni pristopi managementu

## Spodbujevalni pristopi

- osredotočeni na spodbujanje samostojnosti drugih ljudi in sprejemanje njihovega dela

## Omejevalni pristopi

- osredotočeni na maksimiranje kontrole nad ljudmi in njihovim delom

# M/I – Managerski pristopi

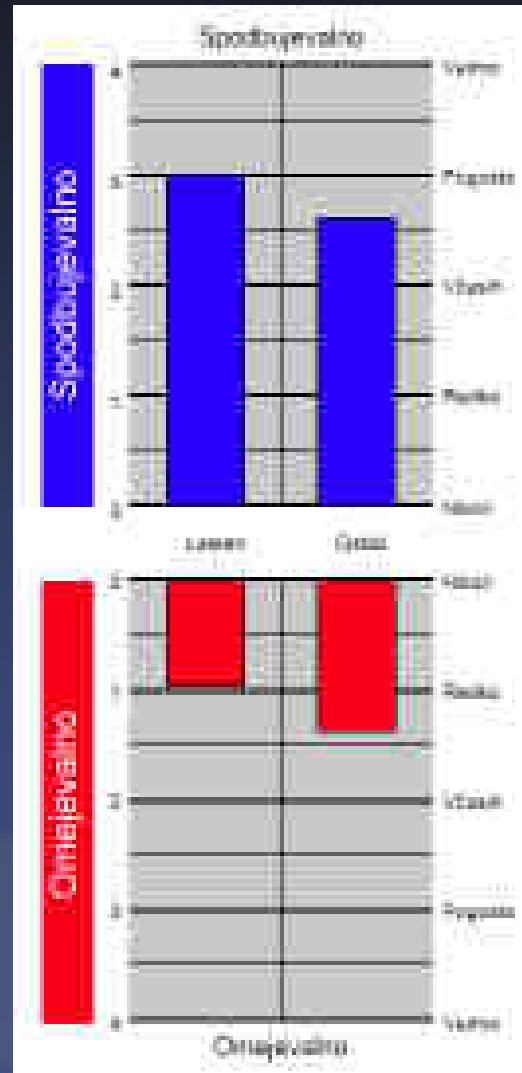
## Omejevalni pristopi

- vodijo jih *lastni* interesi
- osredotočeni na procese *ali* rezultate
- osredotočeni na kratkoročne rezultate
- *defenzivni* v svoji naravi in vplivu
- *ovirajo* in omejujejo sodelavce
- praviloma vodijo do *nedosledne* in nizkih rezultatov

## Spodbujevalni pristopi

- vodijo jih *skupni* interesi
- osredotočeni na procese *in* rezultate
- osredotočeni na dolgoročno učinkovitost
- *konstruktivni* v svoji naravi in vplivu
- *spodbujajo* in podpirajo sodelavce
- praviloma vodijo do *dosledno* dobrih rezultatov

# Izkazovanje managerskih pristopov



Vodje, ki imajo konstruktiven vpliv si prizadevajo, da uporabljajo:

- **Spodbujevalne** pristope pogosto in več (rezultat  $\geq 3.0$ )

- **Omejevalne** pristope manj in poredko (rezultat  $\leq 1.0$ )

0 = Nikoli 4 = Vedno BO = Brez odgovora

# Povzetek M/I raziskave: Joharijevo okno



Vir: Human Synergistics, Inc.

# Najučinkovitejši coaching?

“ Človekove **slabosti** in šibkosti **redko** lahko **odpravimo!** Osredotočanje na **prednosti** ljudi pa ponuja **neskončne** možnosti!”

*(Don Clifton, oče psihologije prednosti)*

# Osredotočanje na prednosti šteje?

1. Če vas vaš vodja v osnovi...



ignorira...



osredotoča na vaše slabosti....



osredotoča na vaše prednosti....

2. ... je verjetnost, da boste aktivno nezavzeti...



40%



22%



2%

“**Slab** vodja bo govoril o tem koliko ljudi dela **za njega**, **pravi** pa o tem za koliko ljudi **on** dela!”

*(Simon Sinek)*

**“Voditeljstvo je kot lepota! Teško ga je definirati, vendar ga takoj opazite, ko ga...srečate!”**

*(Warren Bennis)*



“Rešitev je **ena sama!** Postati moramo **coachi** in prenehati biti **managerji**. To pa terja več kot deklarativno opredelitev in spremembo besed ali titul! Čeprav pa se na začetku ta izziv zdi zelo podoben kot...  
“**bungee jumping**”!”

*(Natan Jamail)*

# Učinek izobraževanj in coachinga?

Izobraževanje

Širina  
izobraževalnih  
vsebin

**Rezultat:**  
Omejeni učinki!?  
Ozaveščenost  
"Velika slika"

**Globina**

- prioritete = prednosti
  - fokus
  - internalizacija

**Rezultat:**  
Pozitivna  
sprememba  
vedenj!

Coaching

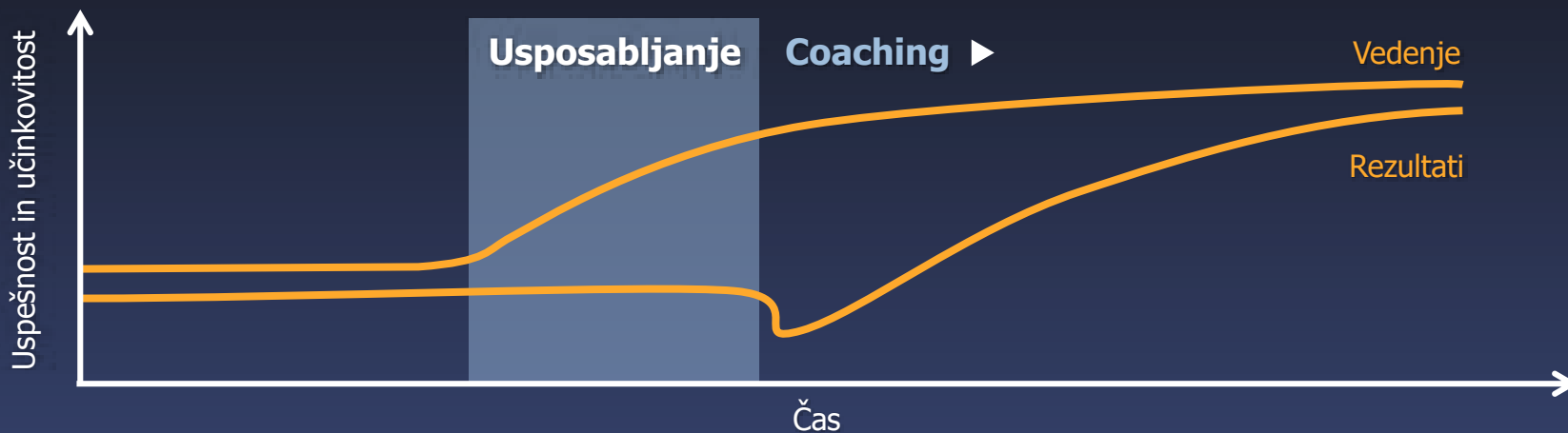
**Utrditev vedenj**

- vedenjske spremembe
  - dnevna raba

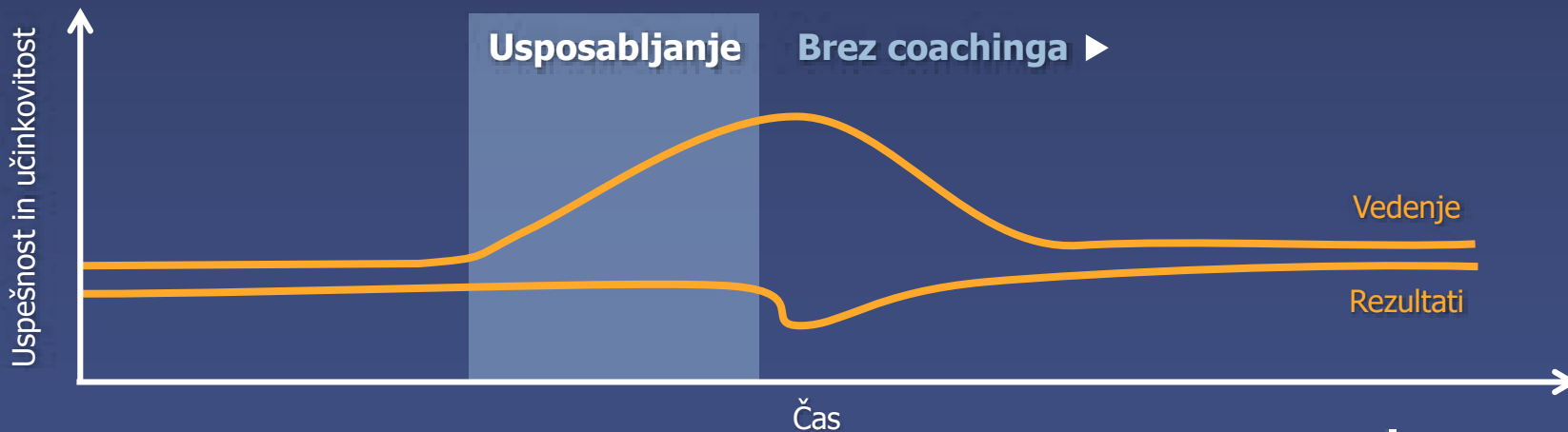
**Validacija = Deležniki!**

# Učinek coachinga: razvoj kompetenc

A. Kaj **bi se moralo** zgoditi z na novo osvojeno veščino (s coachingom).



A. Kaj **se dejansko** zgodi z na novo osvojeno veščino (brez coachinga).



**“Ni črte za konec!”**

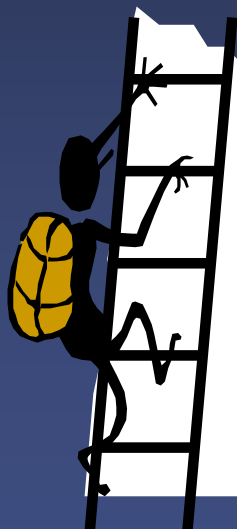
*(slogan podjetja Nike)*

**"Ob dobrem vetru še purani letijo!"**

*(kitajski pregovor)*

Nič ne pomaga, če se še tako hitro  
vzpenjate po lestvi, če je ta  
prislonjena...

*ob napačen zid!*



“Če ti **posameznik** reče, da si **konj...**  
pozabi! Če ti rečejo **trije**, se začni resno  
**spraševati!** Če ti jih reče pet pa si...  
**kupi sedlo!”**