

Miha Škerlavaj

doktor poslovnih ved, profesor vodenja in organizacijskega vodenja

Odpornost – novo zlato digitalne dobe



On je jaz, jaz sem on. On je pameten, jaz pa vedno večji moron.»

Pravi pevec skupine Icotovi zobi v pesmi #Hešteg, ko gleda svoj pametni telefon.

Še pomnite časov pred korono? Na Švedskem so eksperimentalni s šesturnim delovnikom. Cilj je bil doseči, da bi se tehnološki napredek poleg povečane produktivnosti pri delu odrazil tudi v višji kakovosti življenja. Francozi in Nemci so ponoči odklapljali službene strežnike, da bi presekali bolezen sobnega sveta, ko je treba biti vedno, povsod in takoj na voljo. Slišati je bilo o digitalnem razstrupljanju. Potem pa je udaril virus in prej marsikje plaha digitalna transformacija je prešla na steroide, delo od doma je postalo nova realnost. Kolega Matej Černe in Darija Aleksič z Ekonomske fakultete v Ljubljani sta že dva tedna po razglasitvi epidemije poročala, da kar 60 odstotkov sodelujočih v njuni pilotski raziskavi zaznava pritisk tako imenovane kulture »vedno biti priključen« (always on) v njihovih organizacijah. Veliko tistih, ki se ukvarjamo s storitvami, se nas je preselilo v garaže, okupirali smo otroške sobe, zasedli smo jedilne mize in kar je še primernih ravnih površin, se priklopili na internet in delali kot norci. Želja po šesturnem delavniku je postala realnost dvanajstih ur plus, in to sedem dni v tednu.

Profesor, zdravnik in psihiater Gianpiero Petriglieri iz poslovne šole INSEAD je tako skoval besedo zoombi. Vidi nas torej kot napol živa, napol mrtva bitja, ki preživljajo neskončne ure vsak pred svojim ekranom in se trudijo komunicirati ter poslovati s svetom prek svojega profila na zoomu in kar je še podobnih virtualnih komunikacijskih orodij. Prvi odziv na novo situacijo je bila – pričakovano – čezmerna aktivacija. Panično delo, ki ni nič drugega kot manično-obrambni odziv. Tudi iz znanih slovenskih podjetij so v začetnih fazah epidemije poročali o razpiranju škarij med visokimi ravnmi zadovoljstva z delom in nizkimi ravnmi zadovoljstva z življenjem na splošno. Kar nikakor ni vzdržna situacija, saj so tovrstne diskrepance povezane tudi s slabšim mentalnim zdravjem (zlasti tesnobo, stresom in izgorelostjo), ki izhajajo iz socialne oddaljenosti in znatno okrnjene socializacije. Že Aristotel je vedel, da smo ljudje družabne živali, nevroznanstvenik Mathew Lieberman pa je pokazal, da je gostota naših možganskih povezav v korelaciji z gostoto in kalovodstvom naših družbenih povezav s soljudim okrog nas. Ožičeni smo torej za povezovanje. Kaj se zgodi, ko nam virus potrga žice?

Nekoliko v senci vsakodnevnih medijskih objav o zdravstvenem stanju populacije ter rednem tuhanju o ekonomskih interventnih ukrepih je naraslo tudi zanimanje za psihološko



FOTO: VORANIC/VOGEL

oziroma človeško dimenzijo problema. Psihologa Hannes Zacher in Cort Rudolph sta tako, recimo, med decembrom 2019 in majem 2020 spremljala skoraj tisoč nemških posameznikov in njihovo subjektivno zaznavo blaginje skozi zgodnje faze pandemije covid-19. Če med decembrom 2019 in marcem 2020 se ni bilo sprememb, pa so razlike med marcem in majem 2020 očitne. V povprečju se je poslabšalo zadovoljstvo z življenjem, nižje so ravnmi pozitivnega čustvovanja, višje pa ravnmi negativnega čustvovanja med nemškimi udeleženci raziskave. Pandemija se nadaljuje, ravno tako raziskava.

Že zdaj je jasno, da gre pri nemški študiji večinoma za učinke okrnjene socializacije in povečane negotovosti. Zato je zanimiva ugotovitev nevroznanstvenih raziskav, ki kažejo, da imajo visokoanksiozni ljudje bolj intenzivne nevrološke reakcije na negotovost kot pa na negativne povratne informacije. Ko smo tesnobni, torej potrebujemo več gotovosti. Četudi so to slabe novice. Žal pa covid-19 ni sprint, ampak je vedno bolj očitno maraton. Ali vsaj polmaraton, če se izkaže katero od cepiv za ustrezno. Domači in tuji epidemiologi nas opozarjajo, da bo obdobje negotovosti trajalo še kar nekaj časa.

Kot raziskovalca in praktika vodenja ter organizacijskega vodenja pa tudi kot čisto navadnega Miho me zanima, kako se lahko posamezniki, timi in organizacije pripravimo na obdobje pred nami. Obetavna so znanstvena spoznanja s področja odpornosti, ki jo definiramo kot »... zdravo funkcioniranje po zelo neprijetnem dogodku; zavestni napor iti naprej na pameten in pozitiven način kot rezultat naučenih lekcij skozi težke čase; sposobnost sistema, da se uspešno prilagodi motnjam, ki ogrožajo njegovo preživetje, delovanje, in razvoj«. Kako lahko torej

Kako zdrave in odporne organizacije ustvarjamo, je odvisno od vseh nas. Kdaj, če ne zdaj?

krepimo odpornost ljudi in organizacij za premagovanje preizkušenj, ki so še pred nami?

Najprej, odporne organizacije in time tvorijo odporni posamezniki. Podpredsednica Facebooka Sheryl Sandberg in whartonski profesor Adam Grant sta pred časom v knjigi *Plan B* zapisala pretresljivo osebno zgodbo Sheryl, ki je po moževi tragični smrti ostala sama z dvema majhnima otrokoma. Ob Adamovi pomoči je pisala dnevnik, kar je precej klasična psihoterapevtska metoda, ki ji je pomagala najti viro odpornosti znotraj nje same pa tudi v opori, ki so ji jo nudili družina in prijatelji. V knjigi ni opisan samo proces iskanja odpornosti dotične osebe, ampak nam Adam predstavi ugotovitve raziskav, ki nam pomagajo razumeti in krepiti odpornost posameznikov, timov in organizacij.

Kot koristno poletno branje pripravim tudi spoznanja Davida Slussa, ki pravi, da lahko vodje v organizacijah krepijo odpornost timov na dva glavna načina. Prvi je osredotočenost na človeka. Poznati je treba dejavnike odpornosti lastnega tima. Ti so predvsem visoka raven prepričanosti v lastne sposobnosti, disciplinirane rutine pri delu ter družbena in družinska opora. Odpornost lahko krepimo z relativno enostavnimi ukrepi, kot je blokiranje časa. Direktorica AMZS Lucija Sajevec in nagrada mlada menedžerka leta 2019 je, recimo, v sklopu webinarja EF Prispeva zaupala, da so se tudi sami

poslužili blokiranju časa. Kmalu po razglasitvi epidemije so vzpostavili rutino dopoldanskih ur kot časa za sestanke, blokiranje časa za kosilo in nato rutino popoldanskih ur kot časa za sledenje dogovorjenemu na sestankih in izvajanje dogovorjenih ukrepov. Vse to zagotavlja vsaj neko mero predvidljivosti v časih, ki so bili ostalo neznanka. Poleg iskrene skrbi za visokokakovostne odnose in razumevanje je posebna skrb potrebna še za profil ljudi, ki so po svoji naravi zelo ustrezljivi in vestni. Gre za kombinacijo osebnostnih značilnosti, ki je praviloma značilna za uspešne ljudi in koristna za organizacije, v katerih delujejo. Paradoksalno pa je, da v zahtevnih časih čezmerne aktivacije ta ista kombinacija ustrežljivosti in vestnosti predstavlja znatno povečano tveganje za izgorelost. V izogib paničnemu delu ter za povečanje predvidljivosti David Sluss na podlagi svojega dolgoletnega raziskovanja odpornosti za tak profil ljudi predlaga osredotočenost na dolgoročne, strateške pobude. Četudi gori pod nogami.

Drugi način krepitve odpornosti timov je sprememba perspektive. Raziskave kažejo, da je kakovostno izpeljan in posamezniku prilagojen coaching neprecenljiv pri krepitvi odpornosti. Ameriški marinci, ki so bili izpostavljeni številnim psiho-fizičnim preizkušnjam, so up uporabi metode coachinga pokazali 20 odstotkov večjo odpornost in vzdržljivost. Strah in tesnoba ožita sposobnost zazreti se v prihodnost in ustvarjalne rešitve.

Prava vprašanja pomagajo. Zanimivo je, da to niso tista, ki nam kažejo svet skozi rožnata očala, kot bi si lahko to predstavljali površni verniki pozitivne psihologije. Intervjuji med preživelimi taboriščniki druge svetovne vojne so, recimo, pokazali, da so prvi umrli največji optimisti. In to zaradi počenega srca. Preživeli so tisti, ki so se znali takoj soočiti z realnostjo, nato pa spoznali, da niso sami in da se lahko zanesejo ter sodelujejo z drugimi pri premagovanju nakopičenih težav. Zadnji nabor ukrepov za krepitve odpornosti timov je učenje. Vodje odpornih timov najdejo priložnosti za učenje zaradi krize, ne navkljub njej. Prepoznavanje skritih šampionov in specialnih talentov, ki se kažejo v spremenjenih okoliščinah, je ključno. Vsi ti ukrepi gradnje odpornih posameznikov, timov in organizacij delujejo tudi v razmerah dela na daljavo.

Ne znam napovedovati prihodnosti. In je tudi nočem. Je pa očitno, da nas v dogledni prihodnosti čaka kar nekaj sprememb. Tudi bolj zrele faze epidemije bodo trajale dovolj dolgo, da se bosta narava dela in poslovno okolje organizacij v marsičem spremenila. Odločitve in nove rutine pa ponotranjajo. Kako zdrave in odporne organizacije ustvarjamo, je odvisno od vseh nas. Kdaj, če ne zdaj? Pa lepe počitnice želim.

Prispevek je mnenje avtorja in ne izraža nujno stališča uredništva.

Pisma bralcev in odmevi

Po kemoterapiji še štiri ure vožnje domov

Na avtobusu s Koroške v Ljubljano sem 2. julija v pisnih bralcev z zanimanjem prebral odgovor koordinatore Mladinske iniciative za tretjo razvojno os Aljaža Verhovnika, v katerem pravzaprav potrjuje napačno uporabo statističnih podatkov, na kar sem 29. junija opozoril v pisnih bralcev, ko sem se odzval na prispevek *Po kemoterapiji še štiri ure vožnje domov*.

Ker je na več mestih ponovno omenjena »študija Hoč'mo cesto« iz leta 2015, naj izpostavim, kaj bi takšen dokument med drugim moral vsebovati. Po podatkih statističnega urada (Surs) je v tistem letu delovno mesto v drugih regijah v Sloveniji imelo 5179 ljudi s prebivališčem v Koroški regiji oziroma slaba petina celotnega delovno aktivnega prebivalstva regije. Od tega največ, 1917, v Savinjski regiji in od tega več kot polovica v občini Velenje ter slaba četrtina v občini Celje. V osrednjeslovenski regiji je bilo takšnih 1409, v Podravski pa 1292 ljudi. V vseh preostalih regijah je imelo delovno mesto dobra desetina ljudi. Do leta 2019 se število tistih z delovnim mestom v Savinjski ali Podravski regiji ni bistveno spremenilo, za slabo petino pa se je povečalo število tistih z delovnim mestom v osrednjeslovenski regiji. Potrebe študentov po mobilnosti so bistveno drugačne kot potrebe zaposlenih, zato jih ni primerno enačiti. V letu 2015 je sicer 1064 »Korošcev študiral« v podravski regiji, 1043 pa v osrednjeslovenski regiji. Skupaj torej dobre tri četrtine vseh, ki so v tem letu obiskovali višje- ali visokošolski program, stalno prebivališče pa so imeli v koroški regiji. Dobra desetina je to počela na Koroškem. Do leta 2019 se je zmanjšalo število tistih, ki študirajo v Mariboru, in nekoliko povečalo število tistih, ki to počnejo na Koroškem.

Koroška regija ima okoli sto kilometrov dolg obmejni pas s sosednjo Republiko Avstrijo. V okviru projekta Trans-Borders smo v letih

2017 in 2018 izvajali raziskavo o čezmejni mobilnosti na primeru koroške regije. Večina anketirancev na ožjem raziskovalnem območju, 85 odstotkov vseh anketirancev, je bila v zadnjem letu v Avstriji vsaj enkrat, zaradi geografske bližine največkrat v Deželi Koroška. Redni in izredni nakupi ter obisk svojcev, znancev in prijateljev so bili med najpogostejšimi nameni potovanj v zadnjem letu. Dobra petina je najmanj enkrat na mesec kupovala pogonska goriva onkraj meje, v Avstriji. Tja je večina vsaj enkrat na leto potovala zaradi turizma ali zaradi osebnih opravkov. Ocenili smo, da je v šolskem letu 2017/18 izobraževalne ustanove v Deželi Koroški, pretežno v Celovcu, obiskovala 62 dijakov, na dveh visokošolskih ustanovah pa je bilo vpisanih 17 študentov iz koroške regije.

Težje je bilo oceniti število tistih, ki odhajajo na delo v Avstrijo. Podatki v Sloveniji in Avstriji se zbirajo na različne načine in za različne prostorske enote. Nobena ne vključuje dela na črno, obseg katerega ni znan. Ocenili smo, da je rang števila tistih, ki dnevno ali tedensko odhajajo na delo v Avstrijo, primerljiv z najbolj privlačno regijo v Sloveniji. »Migracije potekajo seveda v več smeri, glavna pa je prav povezanost obrobne države z glavnim mestom,« navaja Aljaž Verhovnik. Stavka povedi nista v istem kontekstu. Drugi stavek ne govori o migracijah in tudi ne o dejanskem, ampak zelenem.

Dokument »Hoč'mo cesto« ni študija. Če bi bila, potem ne bi bilo navedeno, da »središče regije je od avtoceste oddaljeno 53 kilometrov« oziroma eno uro vožnje. Od avtoceste v Sloveniji. Do tiste v Avstriji so Ravne na Koroškem oddaljene slabih 35 kilometrov oziroma dobre pol ure vožnje z avtomobilom. Z letom 2025 pa bo vzpostavljena nova železniška povezava Celovec–Gradec s potniškima terminaloma v Sinci vasi in Šentpavlu. Čas vožnje z vlakom med obema deželnicama prestolnicama Avstrije bo 40 minut.

Dokument »Hoč'mo cesto« ni študija. Je pa dobro komunikacijsko orodje. In »hitro na Koroško« je lahko (hkrati) tudi »hitro s Koroške«. Prometni koridorji pač vodijo v obe smeri. V katero smer bodo bolj vodili »Korošcev« v prihodnjih desetletjih, pa ni odvisno zgolj od infrastrukture – in ne samo tiste v Sloveniji.

MAG. PETER ZAJC, Slovenj Gradec

Dan državnosti ali dan razdvojenosti?

Tako kot vsako leto doslej sem tudi letos na predvečer dneva državnosti 24. junija sedel pred TV-ekran in spremljal program prireditve v počastitve tega praznika.

Glede na spremembo politične oblasti sem sicer pričakoval, da se bo program prireditve nekoliko razlikoval od programov iz preteklih let, a da bo ta sprememba tolikšna, pa me je le nekoliko presenetilo. Ne vem, kaj bi rekli o tem programu. Ob gledanju se mi je kar sama od sebe ponujala primerjava z nekdanjimi tabori na slovenskem. Tolikšnega ponujanja domoljubja, kot ga je bilo na tej prireditvi, že dolgo ni bilo. Skozi program proslave je oblast narodu torej sporočila oziroma mu dala vedeti, da svoje domovine ne ljubi dovolj. A iz izkušenj vem, da če je kake stvari preveč, se običajno dogodi, da sporočilo, ki ga naslavljaš nekomu, zvoedeni, in, kar je še huje, da doseže ravno nasprotni učinek, kot si je pričakoval. Priznati moram, da se je pri meni zgodilo prav to.

Vsak kolikor toliko izobražen Slovenec ve, čemu so služili tabori pred kakšnimi 150 leti. Slovenci so prek njih oblastem sporočili, da obstajajo in da jih je treba upoštevati. Ravno ti tabori so bili nekakšna valilnica slovenske kulture. Zato se danes sprašujem, le kaj je trenutna oblast s tako arogantnim ponujanjem domoljubja hotela sporočiti, ni samo svojim državljanom, ampak tudi širšemu svetu. Prav zagotovo ne tega, da obstajamo in da je na nas treba računati. To sporočilo nam v

pisma@delo.si

svet vsakodnevno sporočajo naši športniki, umetniki in znanstveniki... To, da smo in da je na nas treba računati, potrjujejo tudi naši poslanci v evropskem parlamentu. Drži pa, da smo z dogodki na predvečer državnega praznika v svet posredovali zelo žalostno sporočilo, to pa je, da smo kot narod razdvojeni, tako kot že dolgo nismo bili.

Z dogodki na predvečer praznika državnosti smo v svet sporočili, da pri nas obstajata dve Sloveniji. Tista ob Prešernovem spomeniku in okoliških ulicah, kjer so številni državljani, med njimi je bilo največ mladih, na dokaj miren način poskušali oblastem povedati, da se z načinom avtokratskega vodenja države ne strinjajo, in tista, ki so jo na nedostopno ograjenem Kongresnem trgu predstavljali politiki mrkih obrazov. Moram priznati, da je spored prireditve vključeval tudi nekaj ponaredelih pesmi, vseh njih mojim ušesom, a močno dvomim, da bi se avtorji le teh (Miroslav Vilhar, bratje Ipavci in morda tudi Avenšek) strinjali, da se jih uporabi za tako grob način spodbujanja domoljubja.

Priznam, da sem se po koncu prireditve počutil zelo tesnobno. Da bi bila mera mojega razočaranja polna, je poskrbelo še naslednje jutro. Ko sem se sprehodil po ulici na Erazmovi v Postojni, sem lahko opazil le par izobešenih zastav. Kot kaže, sporočilo, ki ga je oblast prek večerne prireditve pošiljala državljanom, ni doseglo svojega namena.

Saj ne da bi se hvalil, a na balkonu moje hiše ob vsakem državnem prazniku plapolala slovenska zastava. Je sicer nekoliko majhna. Za takšno sem se odločil iz vsebinskih razlogov. Znano je, da so v totalitarnih sistemih (fašizmu, nacizmu, komunizmu) s pročelij ne samo državnih institucij, ampak tudi zasebnih stavb plapolale dolge državne zastave. Pa jim to ni prav nič pomagalo. Izginili so z obra svetla in nanje je ostal le še grenak spomin.

JOŽE DEBEVC, Postojna

Boris Šuligoj

SATIRA O KAO LEVIH FAŠISTIH

A stavimo, da tira ne bo?

Če lahko rečejo, da je treba »spucati kriminaliste z nacionalnega preiskovalnega urada, da so kurčevi študenti delomrneži, ki po krivici dobivajo »njihov« denar (proračun je torej njihov, zdaj vemo), če lahko grozijo tožilec, da bodo oni krivi, če bo kdo umrl, potem je vendar jasno: nekdo je glup.

Kriminaliste spucati je dovoljeno in demokratično. Če pa kdo reče smrt fašizmu... eh, to pa ne! Za takt prestopnike je treba narediti goli otok v slovenskem morju. Si mislite, kaj se lahko zgodi: v Sloveniji imamo vsaj nekaj takih, ki zagovarjajo fašizem. V demokraciji (poglejte Francoze, Italijane, Špance) je fašizem dovoljen. In če kdo reče smrt fašizmu, lahko kak glupež (takojo smo pri glupih) misli, da je treba fašiste konkretno pobiti, in šicne prva dva, ki mu prideta pred puško. Pa niti dobro ne vemo, kako so tetovirani, ali nosijo škornje ali japonke, trenirke ali uhančke v nosu, imajo kopita, kosmate repe, zvezde, križe ali rožičke na čelu...

Vsako pozivanje k ubijanju je neprimerno, tudi pozivanje k ubijanju mavelj ali uši na vrtnicah. Tako nekako smo razumeli ministrico za pravo sodje, ki je izrazila veliko bojazan, da lahko ob takem pozivanju ubijemo nekoga, ki je živ. To je resno ministrsko spoznanje! Zaradi takih dvomov je zato najprej treba »spucati« (spucati pa je dovoljeno) NPU-jevce in kazensko preganjati tiste, ki vpijejo smrt fašizmu. Sedemdeset let po vojni smo mislili, da smo



Kriminaliste »spucati« je dovoljeno in demokratično. Če pa kdo reče smrt fašizmu... eh, to pa ne!

napredni, če smo proti fašistom. Zdaj imajo fašisti svoje pravice, lahko malikujejo vse tiste ideologije, ki so spravile svet na rob obupa in povzročile klanje ter kurjenje v pečeh. Živ fašizem in spucan NPU, temu zdaj pravijo demokracija. Zveni logično. Mazohistično razpoložen narod obožuje tiste, ki mu pravijo, da je glup. Še raje vidi, če molotkove in drugo nasilje plačani PR-mojstri podtaknejo »levim fašistom«. Izraz levi fašist je oksimoron, ki si ga je bistro izmislil pravi fašist, da preusmeri

pozornost. Če si fašist, si fašist, kje je tukaj kaj levega?

Janševa vlada je počasna in res ni več tisto, kar je bila. Šele po 110 dneh je zamenjala nadzornike 2TDK. Počasi prihaja do izraza, kdo je glavni kretničar in »kočničar« (*bremz-minister) pri tem tiru. Minister Jernej novinarjem nikoli ne odgovori, ali bodo zamenjali tudi kakšno upravo. Raje predlaga, kako pomemben je ta drugi tir za Luko Koper. Ker žaljavočji ostali tega še nismo vedeli.

Počasnost pri zamenjavi kadrov nas seveda skrbi. Ko je XI. korpusu italijanske armade v okupirani Sloveniji poveljeval general Mario Robotti, je svoje podrejene oficirje okrcal: »Si ammazza troppo poco.« (*Ubijate Gašperič pred šestimi leti prav, ko trdil, da tira še vsaj 30 let ne rabimo! Bravo, Peter! (Ampak stave še zmeraj nisi izpolnil, čeprav prihajaš v upravo Darsa.) Prav radi bi ponudili podobno stavo še Jerneju: da niti v njegovem mandatu ne bodo začeli gradnje drugega tira. Na izpolnitev stave, kajpada, niti ne računamo.