

VODENJE Z VESTJO – KONKURENČNA NUJNOST ALI UTOPIČNO IDEALIZIRANJE?

V zadnjih sedmih letih vsako leto prekrižarim Slovenijo, ko svetujem podjetjem in organizacijam, kako vpeljevati certifikat Družini prijazno podjetje in kulturo sodelovanja z zaposlenimi ter družbeno odgovornost v vsakodnevno poslovanje. V tem času sem se srečeval z dobrimi, navdihujočimi zgodbami, a tudi z vrsto žalostnih. Vseskozi sta se pojavljali dve zadevi. Na eni strani vodstva poudarjajo pomembnost zaposlenih, da so ti največje bogastvo in osrednji deležnik, za katerega je treba maksimalno skrbeti, na drugi strani pa zapletenost poslovnega okolja, ko se gasijo požari in ni časa za resno družbeno odgovorno razmišljanje. Za gašenje požarov se velikokrat uporabljajo prav zaposleni. In tu se zgodi paradoks oziroma enačba, ki je nerešljiva. Nerešljiva pa je le v okvirih, v katerih so današnja vodstva naučena razmišljati - v okvirih paradigme, da je dobiček (maksimiranje dobička) prva naloga vsakega podjetja in da je zaposleni le eden od stroškov v excelovih tabelah.

GOSTUJOČI KOMENTAR Aleš Kranjc Kušlan

finance@finance.si



Je maksimiranje dobička res prva naloga vsakega uspešnega podjetja? Kaj pa je resnična naloga vsakega podjetja? Uresničevanje njegovega poslanstva, kajti poslanstvo je namen in vzrok, zaradi katerega podjetje sploh obstaja. In kaj lahko najdemo, ko malo pobrskamo po poslanstvih slovenskih podjetij? Podjetja želijo ponujati odlične storitve, uporabne izdelke, varne izdelke, proizvajati vrednost za kupca, ohranjati zaupanje strank, jim ponuditi najboljšo kakovost na trgu ... glej, glej, nikjer v poslanstvu podjetij ni zaslediti, da je njihovo poslanstvo maksimiranje dobička, zadovoljevanje želja

Če kultura v podjetju negativno vpliva na zadovoljevanje potreb zaposlenih, potem ne more pričakovati nikakršnega motivacijskega, kreativnega in strokovnega presežka, temveč le prihajanje v službo zaradi plače.

lastnikov za vsako ceno, pohlepna rast ne glede na posledice za okolje in ljudi ...

Seveda je dobiček pogoj za vzdržnostno poslovanje podjetja in s tem uresničevanje poslanstva, ni pa njegov cilj. Kot je Viktor Frankl dejal, da sreče ne moreš ujeti, ampak se pojavi, veja enako tudi za dobiček. Dobitek se pojavi, ko je kakovostno upravljane podjetja v ravnotežju z odgovornostjo do vseh deležnikov in le tedaj je lahko dolgoročen, nasprotno pa, kadar je cilj le maksimiranje dobička, je ta lahko le kratkoročen in na račun ali okolja ali ljudi. V čem je torej težava gašenja požarov na račun zaposle-

nih? V tem, da se dolgoročno ne splača, ni vzdržno in ni etično, ker onemogoča zaposlenim, da bi lahko zadovoljevali svoje potrebe.

V Sloveniji vseskozi poslušamo, da imamo nizko produktivnost dela in da nismo konkurenčni. Na produktivnost dela vpliva pet dejavnikov - tehnično-tehnološki, organizacijski, človeški, naravni in družbeni. Podjetje lahko neposredno vpliva na prve tri (na zadnja le posredno), in medtem ko vlaganje v tehnično-tehnološkega lahko zahteva precejšnje finančne vložke, se lahko organizacijski in človeški izboljšata predvsem z notranjimi procesi. Na človeški dejavnik najbolj vplivata strokovna usposobljenost in motivacija. In kako lahko podjetje zagotavlja strokovno usposobljenost, če ga najboljši zaposleni zapuščajo, kako lahko zagotavlja motivacijo zaposlenih, če ti delajo v negotovosti in nespodbudnem okolju za osebni in poklicni razvoj? Obstaja šest temeljnih človekovih potreb (po Anthonyju Robbinsu) - po varnosti, raznolikosti, pomembnosti/spoštovanju, ljubezni/povezanosti, rasti

in prispevanju. Če podjetje razvija takšno organizacijsko kulturo (na čelu s kulturo vodenja), ki čim bolj pomaga zaposlenim uresničevati te potrebe, potem je na dobri poti k izboljšanju produktivnosti in ekonomičnosti poslovanja, če pa je kultura takšna, da negativno vpliva na zadovoljevanje njihovih potreb, potem ne more pričakovati nikakršnega motivacijskega, kreativnega in strokovnega presežka, temveč le prihajanje v službo zaradi plače. Čeprav je v Sloveniji, na žalost, položaj takšen, da zamenjava delodajalca ni prav preprosta, kadri, ki to lahko naredijo, niti ne trenejo z očesom, ko zapuščajo osebno in poklicno nespodbudno okolje.

Kaj torej podjetjem sploh še ostane za izboljšanje ekonomičnosti poslovanja - nižanje stroškov dela, namesto višanje produktivnosti dela. In kam lahko to pripelje? Niti do prve vzhodne meje, kajti po plačah bomo vedno nekonkurenčni v primerjavi z državami na vzhodu. Ali pa se bomo šli nevaren družbeni eksperiment: kako nizko lahko pademo? Seveda

obstaja druga pot, to je dvig produktivnosti, kar pa brez systemskega pristopa, ki pomeni nujno vključevanje skrbi za celostni osebni in poklicni razvoj zaposlenih, ne bo šlo. In to je izključno v rokah menedžmenta (in lastnikov) na vseh ravneh - da razvijajo takšno organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni lahko uresničevali svoje človeške potrebe in z vrednotami, kreativnostjo, pripadnostjo, inovativnostjo pripomogli k rasti podjetja in svoji osebni rasti. Potrebujemo torej vodje z vestjo in zavedanjem, da zaposleni niso le človeški vir v excelovi tabeli, temveč celostna bitja, ki prinašajo na delo ne le roke in močgane, temveč tudi srce.

■ Aleš Kranjc Kušlan, Ekvilib Inštitut, je vodja certificiranja Družini prijazno podjetje in certificiran nosilec izobraževanja za standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti v Sloveniji.

■ Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: www.finance.si/komentarji

■ Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.