



MITI IN RESNICE O PODPORNEM DELOVNEM OKOLJU

Zdravo delovno okolje ni rezultat naključja – nastaja tam, kjer odnosi temeljijo na zaupanju, komunikaciji in skupni odgovornosti. Pogosto pa nas pri tem vodijo predstave, ki ne držijo povsem. Prav te predstave lahko vodijo v napačna pričakovanja ali pasivnost – namesto v dejavno sooblikovanje boljše kulture. Poglejmo pet najpogostejših zmot – in kaj lahko storimo drugače.

MAG. **NASTJA MULEJ**

Zdravo delovno okolje se ne zgodi samo od sebe – zahteva zavesten razmislek, primerne metode in seveda pogum za spremembe. V zadnjih letih je postalo »psihološko varno« in »podporno okolje« skoraj obvezna fraza v predstavitvah delodajalcev. Pa je res jasno, kaj to pomeni – in kaj ne?

Navajamo 5 pogostih mitov o zdravem in podpornem delovnem okolju in 5 predlogov, kako jih razbiti: z jasnim obojestranskim komuniciranjem in z zrelim, namernim razmišljanjem.

MIT 1: »Če je ekipa prijazna, je to že podporno okolje.«

RESNICA: Prijaznost je pomembna osnova za dobre odnose, a sama po sebi ne zagotavlja psihološke varnosti. Pravo podporno okolje presega vljudnost in vključuje zmožnost odprte komunikacije brez strahu.

To pomeni, da si lahko nekdo privoščiti reči: »Tega ne znam,« ali: »Naredil sem napako,« in ne bo zaradi tega obsojan. Podporno okolje vključuje aktivno poslušanje, postavljanje vprašanj brez strahu posmeha ter pripravljenost sodelavcev, da priskočijo na pomoč, ko kdo malce obtiči ali zanjo prosi.

Podporno okolje ne izključuje konfliktov – jih pa zna reševati na način, ki gradi odnose.

■ Dobro klimo gradi pristno vprašanje

»Kako si danes?«, iskreno priznanje vloženega truda ter odprta in spoštljiva povratna informacija brez sarkazma ali napadalnosti.

MIT 2: »Vodja je odgovoren za vzdušje.«

RESNICA: Vodja res določa tempo in ton, a kultura ni enosmerna cesta. Je rezultat tisočerihih mikrodejanj vseh v ekipi. Tudi če je vodja odprt in podporen, bo okolje prijetno le, če se sodelavci med sabo odzivajo z empatijo in odgovornostjo.

En primer: vsak od nas si lahko vzame minutko, da z vidnim interesom vpraša sodelavca, kako je. Drug primer: koristno je, da smo res pozorni na ton pisanja e-sporočila, četudi smo npr. pod pritiskom.

Vzdušje ni odsev samo vodje – je ogledalo vsakodnevnega komuniciranja vseh zaposlenih.

MIT 3: »Če imamo dobro organizirane naloge in sisteme, bomo imeli tudi dobro delovno klimo.«

RESNICA: Organizacijska struktura, metode in orodja dela (razmišljanja) ter pregledne naloge pripomorejo k učinkovitosti, vendar klimo ustvarjajo ljudje – in njihovi medosebni odnosi. V praksi to pomeni, da imamo lahko vrhunsko zasnovane procese, pa se ekipa vseeno počuti nemočno, prestrašeno ali neopaženo.

■ **Paralelno razmišljanje ni le orodje, temveč timska veščina, ki lahko spremeni ne le odločitve, temveč tudi odnose.**

Dobro klimo ustvarja iskren »Kako si danes?«, iskreno priznanje truda in odprta povratna informacija brez sarkazma ali napadov. Kot je ugotovili psiholog Edward de Bono: »Vse, kar človek potrebuje za razcvet, je občutek dosežka in občutek priznanja.«

Klima ne teče po urniku in programu – živi v vsakdanjih interakcijah, ki jih ni v nobenem sistemu.

MIT 4: »Skrb za duševno zdravje je stvar HR oddelka.«

RESNICA: HR lahko postavi okvirje, ponudi delavnice in orodja, ključno pa je, kaj se zgodi med sodelavcema v ponedeljek zjutraj, ki daje občutek novega začetka, ki se ga vsi ne veselijo enako, ali v petek popoldne, ko včasih vse naloge tedna še niso zaključene ... Vodje, ki opazijo čustveno stanje ekipe in znajo ponuditi podporo brez vsiljevanja, so v teh primerih ključni. Prav tako sodelavci, ki si znajo reči »Danes sem malo pod stresom – mi lahko pomagaš?«

In seveda tisti, ki pomagajo.

Duševno zdravje ni projekt – je praksa. In praksa zahteva skupno odgovornost.

MIT 5: »Ko bo manj dela, bomo lažje ustvarili pozitivno okolje.«

RESNICA: Delovna intenzivnost ni neposredno povezana s kulturo – pomembno je, kako delamo skupaj. Ekipa ljudi, ki se spoštujejo, jasno komunicirajo in si zaupajo, lahko dosega odlične rezultate tudi v zelo dinamičnem okolju. Humor, majhne geste podpore in priznanje truda so mogoči tudi pod pritiskom. Ključno pa je, da lahko občutek preobremenjenosti izrazimo brez strahu, da bomo zato (ne) verbalno obsojani, in da se naloge prerazporedijo – če je to le mogoče.

Za gradnjo pozitivnega okolja ni treba čakati na mirnejše čase – ne bo jih; gradimo ga zdaj, v tempu, kakršen je.

Podporno okolje se začne tam, kjer razmišljamo v isto smer

Zdravje ekipe se začne s komuniciranjem. To se začne z razmišljanjem. Namernim, zavestnim razmišljanjem.

Paralelnim razmišljanjem.

Če želimo resnično podporno okolje, moramo najprej razjasniti, kaj to pomeni. Ne z lepimi vrednotami na stenah (čeprav ni z njimi nič narobe), ampak z vsakdanjimi (ne) majhnimi navadami: poslušanje brez prekinjanja, jasno izražene meje, odprt pogovor o tem, kaj deluje in kaj ne – brez krivde in brez dram ...

Paralelno razmišljanje® pomeni, da vsi udeleženci (sorazmišljevalci) hkrati osredotočeno razmišljajo na isti način, v skladu z enakim orodjem, ki usmerja razmišljanje. To je veliko bolj učinkovito razmišljanje od tistega, kjer vsi hkrati razmišljajo o vsem ali pa si nasprotujejo. Avtor je že omenjen sloviti psiholog in zdravnik, svetovna avtoriteta kreativnega in konceptualnega razmišljanja ter razmišljanja kot veščine: dr. Edward de Bono.

Najbolj slavna metoda paralelnega razmišljanja je Šest klobukov. Na tem mestu jih ne bomo razlagali, samo poenostavljeno bomo predstavili bistvo:

- Ko jaz raziskujem podatke, jih deliš tudi ti (in tega ne mešaš s čustvi, stališči ali idejami).
- Ko jaz delim ideje, jih tudi ti – svoje (in ne vrednotiš mojih).
- Ko jaz iščem prednosti, jih tudi ti – s svojega zornega kota (torej ne nasprotuješ, ampak dopolnjuješ).
- In tako tudi za čustva ali potencialne težave.
- Torej: skupaj raziskujemo neznani teren kateregakoli projekta, šele potem se skupaj odločimo, kako naprej. Seveda po tem, ko smo pojasnili in poenotili cilj.

Za vsako odločitev, načrt, projekt. S skupno terminologijo (poleg Klobukov lahko v drugih primerih uporabljate Šest medalj vrednosti, Moč zaznavanja itd.) pač veliko lažje in jasneje komuniciramo, smo bolj ponosni na svoj prispevek in bolj spoštujemo svoj tim, bolj smo vključeni in s tem bolj zavzeti.

Kajti psihološka varnost se gradi vsak dan – tam, kjer je dovolj spoštovanja za različna mnenja, dovolj prostora za napake – in dovolj poguma, da jih skupaj popravimo.

A zavedati se je treba: paralelno razmišljanje se ne zgodi samo od sebe, moramo se ga naučiti in ga uriti, dokler ga ne ponotranjimo. Tako kot prijaznost še ne pomeni

Psihološko varno in podporno okolje ni ideal, rezerviran za izbrane delovne kulture – je vsakodnevna praksa, ki jo vsi soustvarjamo.

Nikoli ne bo popolno, vedno pa bo lahko boljše. Ni vedno enostavno, je pa mogoče. Z malo več poslušanja. Malo več potrpljenja. Malo več pripravljenosti, da si priznamo, da ne vemo – in da nas to ne naredi šibke, ampak človeške.

Če začnemo tam – pri jeziku, ki vključuje, pri razmišljanju, ki povezuje, in pri odnosih, ki vzdržijo tudi napake – potem ne gradimo le boljšega delovnega okolja. Gradimo boljše ekipe. In na koncu tudi boljšo vsakdanjost – zase in drug za drugega.

psihološke varnosti, tudi uporaba navedenih metod ne prinese takojšnjih rezultatov – če jih ne znamo uporabljati. Gre za miselno disciplino, ki je večina ljudi v svoji karieri še ni razvila. In prav zato zahteva vajo.

Paralelno razmišljanje je veščina, ki jo morajo (so)delavci najprej spoznati, razumeti in šele nato – z redno skupno prakso – tudi osvojiti. V prvih fazah to pomeni, da potrebujemo moderatorja ali vodjo razmišljanja, ki usmerja proces, skrbi za disciplino fokusa, tehnike in časa ter pomaga skupini, da ne zapade v stare, avtomatske vzorce: prekinjanje sogovornika, podcenjujoče odzive, takojšnje nasprotovanje ali deljenje mnenj brez preverjenih dejstev.

■ Psihološka varnost se gradi vsak dan.
» Tam, kjer je dovolj spoštovanja za različna mnenja, dovolj prostora za napake in dovolj poguma, da jih skupaj popravimo.

Z redno uporabo se začnejo kazati resnični učinki: boljša osredotočenost, manj nepotrebnih konfliktov, več spoštovanja med člani ekipe in predvsem – večja pripravljenost sodelovati. Psihološka varnost tako ne postane rezultat neke deklarirane vrednote, temveč vsakodnevne mentalne higijene. Tako kot telesne kondicije ne zgradimo z enim obiskom fitnesa, tudi miselne kondicije ne zgradimo z enim sestankom. Šele z zavestnim treningom – vsak teden, na pravih sestankih in s primernimi vprašanji – začne skupina razmišljati drugače. Najprej počasneje, a že kakovostno. Kasneje bolj samozavestno. In postopoma postane to nova kultura. Kultura, kjer je več sodelovanja, manj obrambnih zidov in več skupnega fokusa.

Paralelno razmišljanje ni zgolj orodje. Je timska veščina. In prav zato lahko spremeni ne samo odločitve, ampak tudi odnose. Ko misli v ekipi začnejo teči v isto smer, se odnosi poglobijo, vzdušje okrepi in zaupanje zraste. Tam se začne pravo, psihološko varno okolje! ■

**Nastja Mulej bo z nami na
Posvetu ADMA 2025.**