

# SIST ISO 26000 - PODPORA RAZVOJU DRUŽBENO ODGOVORNEGA VODENJA

**Marko Kiauta**

SIST, Nikola Tesla 19 1230 Domžale

[Kiauta.marko@amis.net](mailto:Kiauta.marko@amis.net)

**Povzetek:** V razmerah hitrih in velikih sprememb prihaja do praks, ki zaradi osredotočenosti na hiter uspeh, usmerjajo svojo dejavnost vse preveč kratkoročno in vezano na interes ožje skupine. Zato je promoviranje pojma družbene odgovornosti od organizacij še kako potrebno in koristno. Prispevek poudarja dejstvo, da ni družbeno odgovorne organizacije brez družbeno odgovornih njenih vodij in zaposlenih. Prispevek poudarja dejstvo, da družbeno odgovornost organizacije temelji na družbeno odgovornem ravnanju njenih vodij in zaposlenih. Standard ISO 26000 ponuja kar nekaj pomoči pri razvoju družbeno odgovornega vodenja.

**Ključne besede:** zavzetost, vodenje, voditeljstvo, trenerstvo

## SIST ISO 26000 – SUPPORT TO SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT

**Abstract:** In the context of rapid and major changes, there are many practices focusing on quick success and directing its activities in too short time effects and tied to the interest of the small group. Therefore, promoting the concept of corporate social responsibility of organizations is now necessary and useful. The paper highlights the fact that social responsibility is based on socially responsible practices of its managers and employees. The standard ISO 26000 offers some assistance in developing a social responsible management.

**Keywords:** engagement, management, leadership, coaching

### 1 Uvod

#### 1.1 Predmet obravnave – vodje in zaposleni

Prispevek obravnava dva, po mnenju avtorja, v sedanjem času ključna vidika družbene odgovornosti. To sta vidika interesne skupine zaposlenih in vidik glavnega dejavnika družbene odgovornosti, to je vodenje, oziroma delo vodij v organizacijah. Pri tem so mišljeni vodje na vseh nivojih, oziroma vsi, ki imajo za neko področje pristojnosti in odgovornosti, direktno in indirektno vplivati na delovne pogoje zaposlenih in na njihovo primerno vključenost. Obravnava se osredotoča na zagotavljanje zavzetosti zaposlenih, ki v sedanjem pogledu na delovanje organizacij predstavlja ključni dejavnik trajne uspešnosti tako zaposlenih kot organizacij.

#### 1.2 Problem – do 85 % nezavzetih zaposlenih

V bolj in bolj kompleksni situaciji nezavzeti in aktivno nezavzeti ustvarjajo zmeraj manjšo dodano vrednost. Nezavzeti zaradi zmeraj manjše učinkovitosti povzročajo – vedno večjo oportunitetno škodo. Vzrok je v tem, da delajo le na osnovi pravil, ki so zaradi vedno večje kompleksnosti bolj in bolj zapletena, nekonsistentna in neustrezna. So zaposlenim zmeraj manj v pomoč in jih bolj in bolj obremenjujejo. Aktivno nezavzeti pa zaradi neupoštevanja pravil delajo zmeraj več škode.

Vrednost, ki naj jo “dobavljajo” vodje, so **delovna mesta** oziroma vloge, na katerih zaposleni lahko ustvarjajo

tako dodano vrednost, ki omogoča trajnostni uspeh. Glede na to, da je po vseh ocenah (Gallup, 2014) večina zaposlenih nezavzetih, je za nadaljnji razvoj dejavnikov trajne uspešnosti ključno, da vodje razvijejo primerno vodenje, ki bo odgovorno do zaposlenih in do družbe. Kajti, če zaposleni niso zavzeti, prihaja do situacij, ko ob premajhni ustvarjeni dodani vrednosti ogrožajo svoja delovna mesta. V mnogih primerih so posledica odpuščenja ali stečajev. Zaposleni izgubljajo delo, družbi pa rastejo stroški sociale. V primerih, ko družbeno neodgovorni vodje rešujejo le sebe in kapital, se osredotočajo na rešitve, ki so dovolj le za pretežno zavzete zaposlene, delovna mesta nezavzetih pa ukinjajo. Jih avtomatizirajo (selijo v zgodovino) ali pa selijo v dežele z bistveno cenejšo delovno silo (Friedman, 2005). To vedno bolj obremenjuje družbo. Stroški države (davkoplačevalcev) se povečujejo, prihodki pa zmanjšujejo. Pride do situacij, ko se, če povzamemo sedanjega premiera Mira Cerarja, dobiček privatizira, izguba pa socializira ("Postali smo specialisti za to, da privatiziramo dobičke in socializiramo izgube, za kar danes vsi, razen nekaterih spretnih prevarantov, ki se še vedno izmikajo roki pravice, plačujemo dolg.").

Prispevek ne želi tega obravnavati obtoževalno, pač pa kot pomembno priložnost za izboljšavo.

### 1.3 Pot k rešitvi – družbeno odgovorno vodenje za zavzetost

V prispevku je prikazano, kako je rešitve iskati v smeri razvijanja načina vodenja in sicer tako, da je:

- stil vodenja zaposlenih prilagojen tako za nezavzete, kot za zavzete;
- stalna sestavina vodenja tudi razvijanje stopnje zavzetosti zaposlenih.

## 2 ISO 26.000 - Napotki za družbeno odgovornost - pomoč

### 2.1 Nezavzeti zaposleni – ranljiva skupina?

ISO 26.000 (Standard) v točki 2.26 definira:

**Ranljiva skupina:** *Skupina posameznikov, ki imajo skupno eno ali več značilnosti, ki so podlaga za diskriminacijo ali za neugodne socialne, gospodarske, kulturne, politične ali zdravstvene razmere in ki povzročajo, da nimajo sredstev za doseganje svojih pravic ali da bi drugače uživali enake možnosti.*

V standardu so sicer navedeni primeri značilnosti, ki je vzrok diskriminacije, kot so spol, narodnost in podobno. A če pomislimo, je v organizacijah, ki se kratkoročno borijo za obstoj, kriterij za diskriminacijo tudi nezavzetost. Zaposleni, ki svojim vodjem ne pokažejo zavzetosti so deležni manj priložnosti usposabljanja, ne dobijo pomembnejših nalog in večjih pooblastil. Te posledice so glede na njihov odnos do dela sicer razumljive in logične, a vendar je to neke vrste diskriminacija. Tako ravnanje ima velik negativen vpliv na interesne skupine zaposlenih, okoliške družbe in države, v kateri take organizacije poslujejo. Seveda je dejstvo, da so na nivoju kratkoročnega reševanja svojega uspeha v to prisiljene, nikakor pa se ne moremo strinjati, da srednjeročno ravnanje ne omogoča družbeno bolj odgovornega ravnanja. Na to opozarja standard tudi z načelom, da delo ni blago.

Standard v točki 6.4.2.1 definira:

*Načela ....Temeljno načelo Filadelfijske deklaracije ....MOD iz leta 1944 je, da delo ni blago. To pomeni, da delavci ne bi smeli biti obravnavani kot proizvodni dejavnik in ne bi smeli biti izpostavljeni enakim tržnim silam, kot veljajo za proizvode. ...*

### 2.2 Zaposleni - deležniki

Standard daje napotke, da se z deležniki vzpostavi dialog, vključno o njihovih interesih. V izmenjavi informacij o pričakovanjih in potrebah je za dolgoročno stabilno sodelovanje potrebno, da so v okviru možnosti upoštevani obe strani.

Standard v točki 5.3.2 definira:

*Identificiranje deležnikov: ... - na kogar lahko odločitve ali dejavnosti organizacije pozitivno ali negativno vplivajo? ...*

Standard v točki 5.3.3 definira:

***Vključujoče sodelovanje z deležniki:** ...Vključujoče sodelovanje deležnikov naj bo interaktivno in namenjeno temu, da se deležnikom da priložnost povedati svoje mnenje. Bistvena značilnost takega sodelovanja je, da gre za dvosmerno komunikacijo. ... - da ugotovi, kako najbolje povečati ugodne vplive svojih odločitev in dejavnosti ter kako zmanjšati škodljiv vpliv, ... - da ustvarja partnerstva za doseganje vzajemno koristnih ciljev.*

*... Ko organizacija vključuje v sodelovanje deležnike, naj ne daje prednosti eni skupini zato, ker je "prijaznejša" ali ker cilje organizacije podpira bolj kot druga skupina.*

Naj napotek komentiramo. Seveda so tisti zaposleni, ki jih nadrejeni vidijo kot bolj sodelovalne in iniciativne, prav lahko deležni prioritet, ki vplivajo na njihovo nadaljno usodo, kakor tudi na usodo tistih, na račun katerih gredo te prioritete.

## 2.3 Vodje – ključni dejavnik

Na priložnosti družbene odgovornosti vodenja standard opozarja v točki 6.2.2:

*Načela razmišljanja - **Vloga voditeljstva** .... Za uspešno organizacijsko upravljanje je ključnega pomena tudi voditeljstvo. To ne velja samo za odločanje, temveč tudi za **motiviranje zaposlenih** - za družbeno odgovorno ravnanje in za integriranje družbene odgovornosti v organizacijsko kulturo...*

Temeljna družbena odgovornost zaposlenih je, da sprejmejo (so-) odgovornost tudi za negativni vpliv, ki ga njihovo (ne)delovanje povzroča na ostale deležnike, seveda premo sorazmerno vplivu, ki ga na posamezne deležnike imajo. In na katere imajo največji vpliv? Največji vpliv imajo zaposleni na odjemalce, takoj za njimi pa so oni sami. S svojim ravnanje ključno vplivajo na svoje bodoče interese. Mnogi zaposleni žal niso dovolj zreli, da bi se te odgovornosti do sebe zavedali in jo sprejeli. Seveda je vzgoja za to zavedanje priložnost vseh vodij. Razvoj tega zavedanja, skupaj z zavedanjem o pomembnosti dela vsakega zaposlenega, se zdi pri prizadevanju za trajno uspešnost glavna odgovornost vodij do zaposlenih in organizacije. Usmerjanje le na kratkoročne rezultate, na račun odnosov in dela za razvoj zaposlenih ter klime, je družbeno neodgovorno.

Standard v točki 6.3.7.1 definira:

*Človekove pravice, 5. Vprašanje: **Diskriminiranje in ranljive skupine***

*Diskriminacija pomeni vsako razlikovanje, izločanje ali dajanje prednosti, ki ima za posledico izničenje enakosti obravnave ali priložnosti, če tako obravnavanje temelji na predsodkih in ne na zakonski podlagi.*

In še v točki 6.3.7.1 definira:

*6.4.7.1 Opis Delovne prakse, vprašanja...Vprašanje 5: **Človekov razvoj in usposabljanje na delovnem mestu** .....Politiko in pobude z delovnih mest lahko organizacije uporabijo tudi za povečevanje delovne zmožnosti in zaposljivosti posameznikov. Zaposljivost se nanaša na izkušnje, kompetence in usposobljenost, ki povečujejo zmožnost posameznika, da si zagotovi in ohrani dostojno delo...*

Tudi v delu, ki govori o ukrepih, standard opozarja na odgovornost vodstva do zaposlenih. V točki 6.4.7.2 definira:

*Organizacija naj*

*- delavcem na vseh stopnjah delovnih izkušenj omogoči dostop do razvoja spretnosti in znanja, usposabljanja in vaje ter priložnosti za poklicno napredovanje na enaki in nediskriminatorni podlagi,*

- po potrebi zagotovi presežnim delavcem dostop do pomoči za novo zaposlitev, usposabljanje in svetovanje

### 3 Znan zgodovinski primer varovanja pred diskriminacijo

Višje avtoritete so v zgodovino pogostokrat sebi in za sebi lojalno skupino uveljavljale pravice drugačne obravnave kot za ostale. Naj navedemo le zelo ugledno in staro listino **Velika listina svoboščin** (latinsko *Magna carta libertatum*). Je listina, ki je nastala v Angliji leta 1215 (WI.si). Zagotavljala je določene angleške politične svoboščine, varovala cerkev pred vplivom monarhije, preuredila zakone in sodstvo ter nadzorovala vedenje kraljevih uradnikov. Ideja listine je varovanje pred neodgovornim ravnanjem najmočnejših z ostalimi. Sedaj so nekateri vodje v nekaterih organizacijah kot novodobni monarhi v odnosu do zaposlenih, novodobnih dninarjev. V tej luči je zanimivo načelo iz 39. člena, ki je zelo aktualno še danes:

*...zagotavlja habeas corpus: noben svoboden človek ne sme biti prijet, zaprt, oropan zemlje, izobčen, pregan ali uničen na kakršenkoli način brez veljavne sodbe ali zakona, ki bi to določal. Kralj je moral posameznikom soditi po zakonu in ne po lastni volji.*

Tako naj bi bilo tudi z novodobnimi 'kralji'.

### 4 Vzgoja in (samo-)vzgoja za zavzetost

Kaj je tisto, kar naj zaposleni dobijo oziroma sami razvijajo, da bi bili bolj zavzeti?

Pri vzgoji sta dva problema: **kdo** naj vzgaja in za **kaj** (prepričanja, poglede,..) naj vzgaja. Za tako nalogo je seveda potrebna zrela osebnost, ki že ima ta 'kaj' kot sestavni del svoje osebnosti. Kot aktivnost, usmerjena v vgojo in samovzgojo, je videti coaching in samo coaching, ki je v literaturi predstavljen kot nova deavnost vodenja, oziroma samo-vodenja. Kot nestrokovnjak s področja HRM, a velik navdušenec za delo z ljudmi, naj avtor tega prispevka iskreno pove svoj pogled glede na obilico prispevkov s področja coaching-a. Zdi se, da gre pri coaching-u dejansko za prepoznavanje in odpravljanje mentalnih ovir. Po kar nekaj branjih o tem področju se zdi ključno, da coach z vprašanji (Sokratova metoda učenja) vodi zaposlenega, da spozna svoje prednosti in priložnosti in omejitve, ki jih te prinašajo. Za sedaj je literatura o tem še taka, da se zdi to znanje rezervirano za specialiste, kar je seveda škoda, saj bi ga potreboval vsak vodja. Sedanji letni razgovori v veliki večini ne delujejo in naj bi postali zgodovina v roku petih let (Bojan Brank; Coaching kot orodja vodenja za zavzetost – predavanje na SZKO, 2.3.2015).

Naj odkrito zapišemo še svoje mnenje. Coach je človek, ki športniku pomaga, da iz sebe potegne najboljše. Ker je posel postal že tako tekmovalen in individualiziran, je koristno, da imamo tudi v teh disciplinah trenerje. Zdi se pa, da tako kot pri skoraj vsaki novosti komercializacijski interes sili v meglitev pojmov. Tako sedaj v Sloveniji poznamo Coach in včasih celo kovč(dr.Mila Božič). Ta »kovč« niti ni tako slab, saj lahko iz njega izpeljemo **kovAč** kadrov, kar nas lahko spomni na kovačnico kadrov v Kumrovcu ali kje drugod, npr. v šolah, v cerkvi ipd. Seveda je pri vzgoji velika nevarnost pranja možganov. V najnovejšem romanu Feri Lainšček (Strah za metulje v nevihti, 2014) opisuje »vzgojo« vojakov v JNA. Pripoved bralca sooči z velikim problemom vzgoje, kadar ni pravega vzgojitelja, prave vsebine, je pa zahteva po »enotnosti« prepričan, kar vodi v zatiranje prepričan, ki jih posamezniki prinesejo s seboj, v razosebljanje. Gotovo je med aktivno nezavzetimi mnogo takih, ki se jim upravičeno upira sodelovati v kulturi »zmagovalec dobi vse«. A na žalost je to, da ob upravičenem kritičnem pogledu vztrajajo v taki službi, pač koruptivno dejanje. Dajte mi plačo, pa bom tiho. Bolj kot je tak posameznik izobražen in se zaveda neustreznosti situacije, bližje je njegov položaj pojmu kolaboracije pri družbeno neodgovorni praksi.

Poslovenjeni kovč pa lahko spominja tudi na **kAvč** in psihiatrično pomoč posamezniku. To gotovo ni primerno, saj večjo ali manjšo razvitost in s tem tudi zavzetost ne bi smeli povezovati z večjo ali manjšo patologijo. To ni zdravljenje, je vzgoja. Znotraj posamezne stroke pa naj vzgajajo njeni vodilni strokovnjaki, skladno s kodeksom stroke. O omejenem dometu tega pristopa piše Alojz Ihan na primeru cepljenja zdravstvenih delavcev (Gripa in kriza zdravstvenega altruizma, SP Delo 7.2.2015). Opozarja, da je domet vzgoje bistveno manjši, če ta ni podprta še s formalno zahtevo, ki vključuje tudi predvidene sankcije. To spominja na znano reklo Ala Caponeja, da ga ni čez prijazno besedo, še posebej, če je podprta s pištolo.

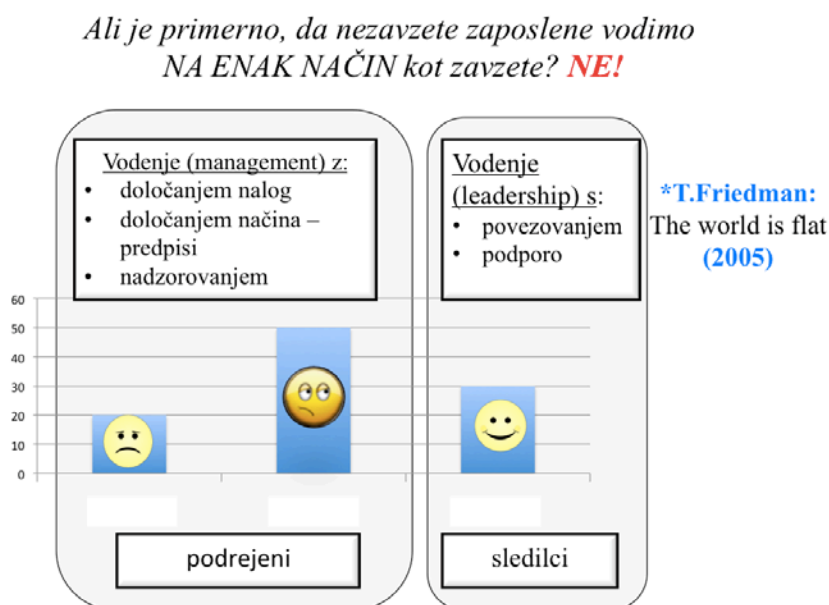
Naj za zaključek razmišljanja o vzgoji navedemo definicijo iz ISO 26.000, točka 2.14, ki močno konkretizira elemente vzgoje: Načelo je temeljna podlaga za odločanje ali delovanje.

## 5 Zaključek

Pri prizadevanju za razvoj družbeno odgovornega vodenja standard ISO 26000 ob primerni interpretaciji vsekakor ponuja kar nekaj pomoči.

V novih razmerah naj bo družbeno odgovorno vodenje prilagojeno stopnji razvitosti zavzetosti zaposlenih. Tako, kot je pri otrocih in mladini odgovorna le takšna starševska skrb, ki je prilagojena stopnji zrelosti njihovih otrok in ki rast zrelosti tudi spodbuja ter omogoča; tako naj bo tudi pri vodenju zaposlenih.

Nujna potreba je, da se tradicionalna načela vodenja v odnosu do zaposlenih precej spremenijo. Seveda pa prehod na nov način vodenja pri konkretnih ljudeh, tako vodjih kakor tudi zaposlenih, ne more biti skokovit. Tudi nezavzeti zaposleni si zaslužijo usmerjanje, ki ga potrebujejo (glej sliko št. 1). V nasprotnem primeru so vsaj srednjeročno ogroženi, saj bo njihovo delo ustvarjalo premajhno dodano vrednost in bodo s tem ogrožena njihova delovna mesta. Da se temu izognemo, je potrebno za nezavzete, poleg vertikalnega vodenja, izvajati tudi vzgojo k zavzetosti.



Slika št. 1: Ploščenje hierarhije in spreminjanje stila vodenja

Pri tej sliki manjka še tista vsebina vodenja, ki spodbuja prehod iz leve proti desni, iz hierarhičnega v bolj ploščato vodenje.

## Reference

Cerar: Specialisti za privatizacijo dobičkov, socializacijo izgub, Večer, 8.2.2015

Friedman, T. (2005), The world is flat

Gallup'S 2013 State of American Workplace report; Blue Ocean Leadership; HBR May 2014.

Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? HRM 3 (9): 10-17.

SIST ISO 26000:2010 Napotki za družbeno odgovornost