

Oснаživanje autentičnosti u psihološki bezbednom radnom okruženju



Dr sc. spec. Dragana Jocić, direktor
Ljudskih resursa, PHOENIX Group Srbija

Počeu sa poznatom sentencom čuvenog Konfučija koja sugerise da “ne možemo promeniti svet ukoliko predhodno ne promenimo sebe negujući vlastite duhovno-emosivno-mentalne kvalitete autentičnog ljudskog bića”.

Dakle, radi se o autentičnosti, integritetu, izboru. O posebnoj veštini i sposobnosti izgradnje i jačanja karaktera, ali i stavu koji imamo po pitanju promena. A u današnjim vremenima velike promene postale su svakodnevice. I može nam se na trenutak učiniti da je danas sfera našeg uticaja manja od uticaja koje događaji imaju na nas. Globalizacija, digitalizacija, intenzivni tehnološki razvoj, klimatske promene, moć znanja i informacija, podstiču dinamiku u takozvanom VUCA svetu (akronim koji označava prva slova četiri reči: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Ovaj koncept opisuje brzo menjajuće okruženje, veoma turbulentno i prilično nepredvidivo, a koje karakterišu nestalnost, neizvesnost, složenost i dvosmislenost. Da bi kompanije opstale u ovakvim uslovima, potrebno je pratiti i prilagođavati se trenutnoj situaciji koja vlada na tržištu. Agilna kultura koja podrazumeva stvaranje takvog okruženja koje je zasnovano na vrednosnim ponašanjima i praksama koje omogućavaju

organizacijama, timovima i pojedincima da budu prilagodljivi, fleksibilni, inovativni i otporni u suočavanju sa situacijama promena, kompleksnosti i neizvesnosti. To podrazumeva stalno prilagođavanje načina poslovanja, promene u poslovnim modelima, strukturi kompanije, novu dimenziju lideršipa, različite profile zaposlenih, novi set kompetencija. Opstanak u VUCA svetu zahteva pojedince koji su fleksibilni, adaptibilni, spremni da brzo donose odluke, brzo uče, inoviraju i dobro komuniciraju unutar multifunkcionalnih timova.

Međutim, u kontekstu aktuelnih promena, ono što je nekada bilo promenljivo prestalo je da bude pouzdano, ljudi se više ne osećaju nesigurno, sada su zabrinuti. Stvari više nisu složene, već se pokoravaju nelinearnim logičkim sistemima. Ono što je nekada bilo dvosmisleno, danas nam se čini neshvatljivim. U tom smislu, u pojašnjavanju neophodnosti postojanja adekvatnih kompetencija kako bismo se ne samo prilagodili već i komforno funkcionisali u ovakvom okruženju, novija istraživanja idu korak dalje, i definišu okruženje novim akronimom - BANI (akronim koji označava prva slova četiri reči: brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). U BANI okruženju sistem može dobro da funkcioniše na površini, čak i ako je na ivici opstanka. Stoga se moraju preduzeti mere predostrožnosti kako se sistemi ne bi u potpunosti oslanjali na operativno funkcionisanje, čak i ako izgledaju pouzdano, fleksibilno i nesalomivo. U današnjim vremenima svako tržište može biti pred slomom. Informacije su neophodne, ali previše njih stvara veliki problem: anksioznost. Dok su tehnologije tu da nam pomognu da donosimo odluke, često se osećamo nemoćnim i nesposobnim da donesemo važne odluke u okruženju pritiska i napetosti. U okruženju sa toliko različitih izvora informacija, često upitnim, ključno je znati kako se nositi sa okolnostima na pozitivan način. Neophodna je delimična distanca u odnosu na situaciju, sagledavanje pozitivnih aspekata, snaga i mo-

gućnosti, uočavanje prilika, fokus na kreativnim rešenjima. Uzrok i posledica više nisu u isključivoj korelaciji. Danas se osećamo kao da smo unutar nelinearnog sistema gde stvari idu napred-nazad, a kraj ne izgleda tamo gde bi trebalo da bude. Stoga, smišljanje dugoročnih akcija i planova više nema smisla. Funkcionisanje u krhkom, anksioznom i nelinearnom svetu čini većinu događaja, uzroka i odluka neshvatljivim. Upornost u pronalženju odgovora nije uvek rešenje situacije. Zanimljivo je da imati više informacija ne znači otkriti više značenja o stvarima koje se dešavaju. Često je upravo suprotno: nejasnoća se povećava, zajedno sa poteškoćama da se pronade univerzalna istina.

Međutim, nikada nismo imali toliko pristupa i alata da promenimo stvari sa kojima se ne slažemo i izgradimo poželjnu budućnost za sve. Velika je uloga kompanija u fokusiranju na snage pojedinca i kreiranju poželjnog radnog okruženja baziranom na psihološkoj sigurnosti, a sa druge strane na pojedincu i razvoju novih kompetencija, kreiranju i jačanju otpornosti kao pripremi za nepredvidljivost koja je pred nama.

Svima nam je potrebno da kontinuirano budemo ono što jesmo i budemo dosledni sebi, uprkos brojnim ulogama koje imamo. Kada nemamo slobodu da u radnom okruženju iskažemo sebe, budemo autentični i dosledni, osećamo se zarobljeno i ne osećamo pripadnost. Uloga kompanije, odnosno ključnih lidera u kompaniji, je da kreiraju takvo radno okruženje koje će omogućiti ispoljavanje doslednosti i autentičnosti svakog pojedinca i voditi osećaju snažne i duboke pripadnosti timu. Da izgrade kulturu u kojoj nema straha i kreiraju okruženje psihološke bezbednosti koja se zasniva na empatiji i komunikaciji, a kao protivtežu strahu ljudi da će biti neshvaćeni, odbačeni od strane ostalih, strahu da će biti neadekvatni, nedovoljni, kao protivtežu osećanju nepripadanja timu, kao protivtežu fluktuaciji, emocionalnom iscrpljivanju, sagorevanju, lošem employer branding.

Atmosfera međusobnog uvažavanja, poverenja i poštovanja doprinosi ispoljavanju autentičnosti i verovanja da možemo otvoreno da kažemo šta mislimo i osećamo, da slobodno iznosimo ideje, da grešimo bez straha od posledica i pretnje po egzistenciju, osudu, odbacivanje ili etiketiranje. Bez straha da će naša autentičnost biti u suprotnosti sa kulturom kompanije, jer jedino smo u okru-

ženju psihološke bezbednosti osnaženi da preuzimamo rizike koji pokreću inovacije i vode kreativnim rešenjima. Kod stvaranja psihološke bezbednosti u radnom okruženju najvažnije je zaposlenima obezbediti siguran prostor da budu ono što jesu i razviju osećaj pripadnosti. Spoznaja da individualna uloga doprinosi postignuću velikog cilja vodi neizmernom zadovoljstvu. Iskrenost, transparentnost i autentičnost bazirane na usklađenosti vlastitih misli, reči i dela stvaraju bazu za prilago-



**SPOJ TALENTOVANIH, KREATIVNIH,
OSNAŽENIH ZAPOSLENIH I ZDRAVE
ORGANIZACIONE KULTURE KOMPANIJE
PREDSTAVLJA KLJUČ OBOSTRANOG USPEHA**

đavanje savremenom svetu ma kojim akronimom ga označili. VUCA, BANI ili sutra nešto treće. U psihološki bezbednom radnom okruženju autentičnost osigurava da se nepotrebna pravila ukinu, a kreativno delovanje i negovanje duhovno - mentalnih preduslova i jačanja otpornosti postanu osnova kreiranja snažnog i podržavajućeg mikrookruženja u bilo kakvom neizvesnom i nepredvidivom makrookruženju.