

UPRAVLJANJE KORPORATIVNE KULTURE

PRIROČNIK ZA NADZORNE SVETE DRUŽB
S KAPITALSKO NALOŽBO DRŽAVE

UPRAVLJANJE KORPORATIVNE KULTURE

Priročnik za nadzorne svete družb s kapitalsko naložbo države

Avtorja: prof. dr. Miha Škerlavaj, Luka Eržen, mag. posl. ved, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Izdal: Slovenski državni holding, d. d. (SDH), Mala ulica 5, 1000 Ljubljana

Sodelujoči v projektu: zaposleni SDH, izbrani eksperti in CPOEF

Izdaja: prva izdaja elektronskega dokumenta

Jezikovni pregled: Nuša Mastnak

Priročnik je dostopen v elektronski verziji na spletni strani SDH: www.sdh.si

Kraj in datum izdaje: Ljubljana, januar 2022

© Vse pravice pridržane. Ta dokument je last Slovenskega državnega holdinga, d. d. Brez pisnega dovoljenja lastnika in avtorjev je prepovedano razmnoževanje celote ali dela dokumenta, objavlanje na drugih spletnih straneh ali kakršna koli druga oblika objavlanja.

CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

COBISS.SI-ID 93024259

ISBN 978-961-95650-0-1 (PDF)

Podpornika vsebin priročnika:



1 IZHODIŠČA IN NAMEN PRIROČNIKA

Priprava priročnika izhaja iz glavnega vodila v delovanju Slovenskega državnega holdinga (SDH), tj. **ustvarjanja vrednosti kapitalskih naložb** za lastnika. Pomembna dejavnika te usmeritve sta razvoj in implementacija dobrih praks za nadaljnje izboljševanje sistema korporativnega upravljanja (*Strategija upravljanja kapitalskih naložb države, 2015*). Izhajamo tudi iz deležniškega koncepta, da naj družbe ustvarjajo vrednost za vse relevantne skupine deležnikov.

Ciljna javnost: nadzorni sveti družb s kapitalsko naložbo države.

Neposredni namen priročnika je, da nadzorne svete opremi s ključnimi usmeritvami, vprašanji in orodji za njihovo delovanje z vidika upravljanja (angl. governing) korporativne kulture. Ob zavedanju, da je ustrezna organizacijska kultura pomemben dejavnik spodbujanja ali zaviranja uspešnosti poslovanja (Collins in Porras, 2004), je **posreden namen** priročnika tako tudi zagotavljanje uspešnosti in učinkovitost poslovanja družb s tem, da kultura dobi ustrezno mesto v okviru praks korporativnega upravljanja.

Avtorji bi si želeli, da bi bil priročnik živ dokument, ki bo služil kot opora članom nadzornih svetov pri njihovem odgovornem in zahtevnem delu. Želeli bi si tudi, da bi bila **tema korporativne kulture** v slovenskem okolju tako **pogosto na dnevnem redu nadzornih svetov**, kot je v vodilnih svetovnih organizacijah. Razpoložljive raziskave (Huber et al., 2021) kažejo, da nadzorna telesa (upravni odbori) prevladujoče večine vodilnih svetovnih podjetij na svoje dnevne rede uvrščajo upravljanje korporativne kulture kot tretjo najpomembnejšo in najpogostejšo strateško prioriteto.

2 METODOLOGIJA IN POTEK PRIPRAVE PRIROČNIKA

Izdelava priročnika je potekala po naslednjih zaporednih korakih:

1. priprava predloga vsebinske zasnove priročnika:

- sistematičen pregled strokovne in znanstvene literature o upravljanju in vodenju korporativne kulture,
- pregled dobrih praks upravljanja korporativne kulture (Governing Culture, b. d.; Governing Values, b. d.),
- preliminarni intervjuji s petimi mednarodnimi eksperti s področja korporativnega upravljanja in kulture;

2. priprava in izvedba delavnic s tematskimi eksperti. V intervjuje je bilo vključenih osem ekspertov s področja osmih izpostavljenih vsebinskih sklopov. Eksperti so uveljavljeni slovenski strokovnjaki, ki so vodilni poznavalci slovenskega sistema korporativnega upravljanja;

3. vsebinsko usklajevanje s sodelujočimi strokovnjaki in naročnikom;

4. zapis priročnika.

3 RAZUMEVANJE IN POMEN KORPORATIVNE KULTURE

Korporativna kultura (Harrison, 2021; Schein in Schein, 2016) je široko uveljavljen pojem, ki zajema širok nabor definicij (Tharp, 2009). V osnovi gre za deljene/skupne vrednote o tem, kako sodelujemo. **Vrednote** pa so vzorci človeške aktivnosti, ki naj bi spodbujali uspešnost (Harrison, 2021). Podobno lahko kulturo razumemo tudi kot vzorec deljenih osnovnih predpostavk, ki se jih

je naučila skupina, ko je reševala probleme zunanjega prilagajanja in notranje integracije, in ki so delovale dovolj dobro, da jih štejejo za veljavne in se jih zatorej lahko priučijo novi člani kot pravilen način dojemanja, razmišljanja in čutenja v povezavi s temi problemi (Schein in Schein, 2010).

Pomen kulture: empirične študije kažejo, da je vpliv kulture na uspešnost poslovanja precejšen in da je lahko tako pozitiven kot tudi negativen. Zato želi ta priročnik seznaniti člane nadzornih svetov tako s funkcionalnimi kot tudi s potencialno disfunkcionalnimi vidiki kulture.

Trije načini, na katere kultura prispeva k boljši uspešnosti poslovanja (Harrison, 2021):

- a. povezava:** kultura je močan dejavnik privlačnosti za zaposlene, zelo močno vpliva na zadovoljstvo z delom in na pripadnost ter znižuje namen zaposlenega zapustiti organizacijo;
- b. kariera:** kultura vpliva na vodstveni stil, karierno motivacijo;
- c. spremembe:** kultura, ki ima elemente prilagodljivosti, je bolj verjetno uspešna pri prevzemih in združitvah, močna kultura vodi k višji donosnosti investicij (razen, ko se panoga močno spreminja).

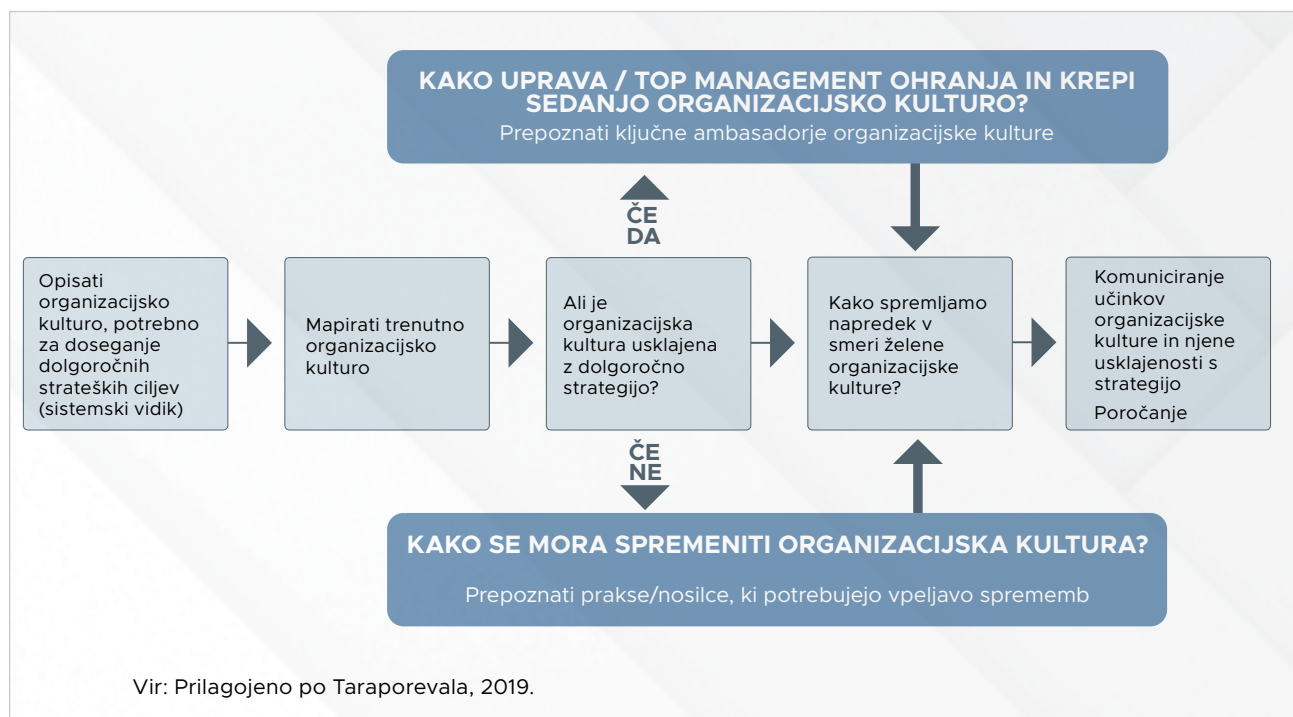
Trije načini, na katere lahko kultura škodi uspešnosti poslovanja – disfunkcionalna kultura:

- a. šibka kultura** (fragmentirane subkulture ali močno razhajanje med želenimi in dejanskimi vrednotami) – retorika ni v skladu z dejanskim stanjem;
- b. kult** – premočna kultura z elementi neetičnosti ali
- c. kultura**, ki ni skladna z ostalimi determinantami uspešnosti organizacije (strategija, stili vodenja, ravnanje z ljudmi pri delu, poslovno okolje).

4 KULTURA IN STRATEGIJA KOT SISTEM

Zmotno je (sicer široko uveljavljeno) prepričanje, da kultura "poje strategijo za zajtrk". Korporativna kultura lahko najbolje prispeva k uspešnosti poslovanja, če je **skladna s kontekstom, strateškimi cilji, vodenjem, strukturo, ravnanjem z ljudmi pri delu** in drugimi določljivkami uspešnosti poslovanja družbe (Hartnell et al., 2011). Slika 1 s praktičnega vidika prikazuje proces zagotavljanja skladnosti med korporativno kulturo in strategijo, na katerega se lahko naslonijo nadzorniki.

Slika 1: Zagotavljanje skladnosti med korporativno kulturo in strategijo



Drugi vidik sistema pa je **skladnost dejanske kulture po ravneh**: individualna – skupinska – organizacijska – regionalna (državna) – globalna (Aïssaoui in Fabian, 2015). Študije kažejo, da se je za izogibanje stereotipom in resnično razumevanje organizacijske kulture treba čim bolj poglobiti v posameznikovo identiteto in se posamezniku čim bolj približati.

5 OCENJEVANJE IN NADZOR KULTURE

Za uspešno upravljanje korporativne kulture je treba razumeti načine njenega ocenjevanja in nadziranja. Poznamo širok nabor klasičnih orodij, to so pretežno vprašalniki z občasnim opazovanjem z udeležbo, in bolj sodobne metode, ki uporabljajo avtomatizirano analizo masovnih tekstualnih podatkov.

Klasična orodja: Najpogosteje uporabljeni pristop v merjenju organizacijske kulture so vprašalniki. Gre za časovno ekstenzivno metodo, primerno za daljše časovne intervale, recimo redne dvoletne, ali za časovne točke, ko gredo organizacije skozi večje spremembe. Tabela 1 prikazuje izbor nekaterih najbolj uporabljenih modelov organizacijske kulture s pripadajočimi instrumenti. Velja poudariti, da ne gre za ekskluziven nabor orodij, saj recimo Jung et al. (2009) naštejejo kar 70 različnih orodij, od tega jih je 48 psihometrično preverljivih. Uporabnikom priručnika svetujemo, naj uporabljajo orodja, ki merijo vrednote in védenje, ki so zanimivi za konkretno organizacijo, in da so obenem pozorni na psihometrično veljavnost in zanesljivost ustreznih instrumentov.

Tabela 1: Pregled izbranih modelov in instrumentov ocenjevanja ter nadziranja organizacijske kulture

AVTORJI	NAZIV METODOLOGIJE OZIROMA INSTRUMENTA	INSTRUMENT ZA MERJENJE	SPREMLJANJE VREDNOTE OZIROMA ARHETIPI KULTUR	UPORABNI PREGLEDNI VIRI
(Quinn in Rohrbaugh, 1983) Cameron in Quinn,	model nasprotujočih si vrednot (angl. Competing Values Framework)	OCAI (angl. Organizational culture Assessment Instrument)	klan (družina, sodelovanje) adhokracija (podjetništvo, inovativnost) trg (tekmovalnost) hierarhija (proces)	About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (ocai-online.com)
Schwartz	Schwartzeva teorija osnovnih človeških vrednot	Schwartzev vprašalnik vrednot (angl. the Schwartz Value Survey)	deset osebnih (individualnih) vrednot, ki so človeško univerzalne ter pomagajo razumeti raznolikost in konflikt, organiziranih v pet kategorij: odprtost za spremembe, samopreseganje, samopoudarjanje, konservativnost	Values: Schwartz theory of basic values ANU
Hofstede	Hofstedejeva teorija kulturnih dimenzij	Hofstedejev vprašalnik o kulturi na delovnem mestu (angl. the Hofstede Culture in the Workplace Questionnaire)	loči dejansko, želeno, idealno in zaznano kulturo po več dimenzijah ter razlikuje med vrednotami in praksami	Organisational Culture - What you need to know (hofstede-insights.com)

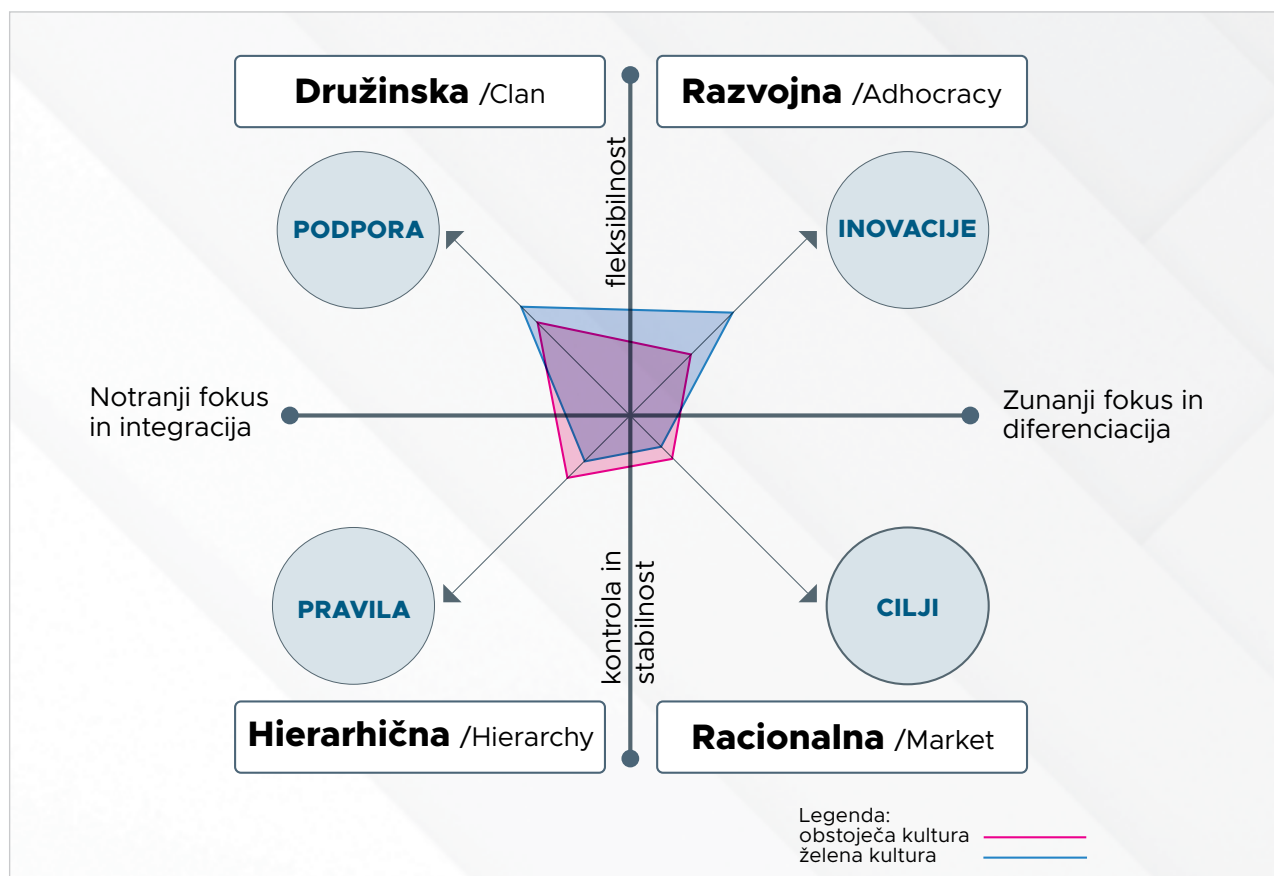
AVTORJI	NAZIV METODOLOGIJE OZIROMA INSTRUMENTA	INSTRUMENT ZA MERJENJE	SPREMLJANJE VREDNOTE OZIROMA ARHETIPI KULTUR	UPORABNI PREGLEDNI VIRI
House et al. (2007, 2014)	GLOBE 2020		povezava med kulturo, vodenjem in zaupanjem	GLOBE 2020 GLOBE Project
Trompenaars in Hampden-Turner	model sedmih dimenzij kulture (angl. The Seven dimension of Culture)	Trompenaarsov vprašalnik	sedem dimenzij nacionalne kulture, v katero so vpeti štiri tipi organizacijske kulture: inkubator (egalitarnost in usmerjenost k ljudem), družina (hierarhičnost in usmerjenost k ljudem) Eifflov stolp (hierarhičnost in usmerjenost k nalogam) vodena raketa (egalitarnost in usmerjenost k nalogam)	Home – Trompenaars Hampden-Turner (tht-consulting.com)
Jung et al. (2009)			pregled 70 različnih tipologij organizacijske kulture in njihova psihometrična validacija	

Vir: Lastno delo.

V sliki 2 podajamo tudi primer enega izmed najpogostejših klasičnih pristopov k merjenju organizacijske kulture, tj. model nasprotujočih si vrednot. Gre za orodje, ki razlikuje dve dimenziji kulture. Po prvi dimenziji lahko presojamo, v kolikšnem obsegu so člani organizacije usmerjeni navzven ali navznoter. Druga dimenzija pa prikazuje, v kolikšnem obsegu člani organizacije cenijo stabilnost in fleksibilnost. Iz tega nastanejo štiri tipi kulture. Klan je tip kulture, ki vidi organizacijo kot družino in ceni lojalnost, adhokracija visoko vrednoti ustvarjalnost in inovativnost, hierarhija ceni urejenost formalnih odnosov, trg pa preferira tekmovalnost in meritokracijo. V organizacijah, ki uporabljajo takšne vprašalnike, vse zaposlene povabijo k sodelovanju recimo v dvoletnih intervalih. Anketiranci morajo pri vsakem vprašanju določiti odstotek za vsakega od štirih arhetipov kulture. Tako dobimo profil, kot je prikazan na sliki 2. Spraševalci nato ugotavljajo, **kakšna je trenutna kultura in kakšna je zelena kultura**. Kjer so razhajanja, so tudi priložnosti za ukrepanje. Orodje omogoča tudi vpogled v subkulture in primerjavo različnih organizacijskih enot, ugotavljamo lahko razlike v percepciji med vodji in zaposlenimi ter tudi primerjavo (angl. benchmarking) z drugimi panogami in poklici.

Ne glede na izbrani model in pripadajoči instrument je priporočljivo tudi **opazovanje z udeležbo** (npr. udeležba nadzornikov na dogodkih za deležnike družbe ob vednosti in strinjanju uprave – poudarek na svetovalni in razvojni vlogi nadzornikov). Ta način je uporaben za spoznavanje živete oz. dejanske kulture, vendar pa morajo biti nadzorniki takti in pozorni. Pomembno je, da tega pristopa nihče ne razume kot nezaupanje med nadzornim svetom in upravo. Opazovanje z udeležbo omogoča poglobljen, a obenem tudi relativno nesistematičen vpogled v dele organizacije, ki bi v nekem trenutku utegnili biti še posebej strateško zanimivi.

Slika 2: Primer klasičnega pristopa k ocenjevanju organizacijske kulture



Vir: lastna izdelava, prilagojeno po Quinn in Rohrbaugh, 1983.

Sodobna orodja ocenjevanja in nadziranja organizacijske kulture so računalniško podprto zajemanje in analiza teksta ter druge metode masovnih podatkov (Corritore et al., 2020) za ocenjevanje kulture v realnem času. Gre za način spremljanja, ki je sistematičen, ažuren, relativno neinvaziven, kulturo pa lahko zajema predvsem na nivoju artefaktov, tj. pisanega in govornega jezika. Investicija v vzpostavitev sistema je večja kot pri uporabi klasičnih pristopov, omogoča pa bolj pogosto spremljanje organizacijske kulture. Napredne organizacije se lahko naslonijo npr. na analize sentimenta in uporabijo že zbrane masovne tekstualne podatke, da ugotovljajo dejansko živeto kulturo. Takšni viri podatkov so recimo elektronska pošta, interni sodelovalni forumi in druga komunikacijska orodja (Slack, Workplace, Yammer ipd). Podjetje, ki kulturo meri iz zunanje perspektive, je Glassdoor, ki od trenutnih in bivših zaposlenih zbira validirane podatke in pričevanja o kulturi, plačah in vodenju. Podobno orodje ponuja tudi MIT, ki je razvil orodje Culture Glassdoor, ki pa rangira samo izbrana podjetja.

6 UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KORPORATIVNE KULTURE

Zavedati se je treba, da je zlasti v prevladujočem slovenskem **dvotirnem modelu korporativnega upravljanja** vpliv nadzornih svetov na razvoj korporativne kulture posreden. Ena od možnih definicij kulture je, da gre za preplet globokih prepričanj, vrednot, vedênj, artefaktov in simbolov, ki definirajo neko organizacijo in jo ločijo od drugih. V kolikšni meri jih je torej mogoče obvladovati od zunaj, če smo člani nadzornega sveta in se recimo oglasimo v organizaciji enkrat mesečno ali samo kvartalno? Asimetrija informacij med nadzorniki in upravo je ves čas prisotna in z vidika upravljanja kulture predstavlja pomembno okoliščino oziroma celo omejitev. Nadzorniki se morajo v dvotirnem sistemu upravljanja zavedati, da je njihov primarni vir informacij poslovodstvo družbe in da njihova vloga pri upravljanju kulture ni neposredna.

Kljub temu pa je pomembno izpostaviti, da so nadzorni sveti (oziroma v redkih primerih slovenske prakse upravljanja tudi upravni odbori) skupaj z upravami **glavni skrbniki poslanstva** (angl. purpose), **vrednot in kulture organizacije**. **Vloga nadzornega sveta**, ki ga vodi predsednik, je da preko svojih glavnih pristojnosti spremljanja in nadzorovanja zagotavlja jasno razumevanje poslanstva organizacije ter usklajenosti s strategijo, vrednotami in s kulturo.

Konkretno to pomeni, da je **upravljanje korporativne kulture odgovornost uprave družbe, ki skrbi za prenos vrednot podjetja v poslovne prakse in v sistem korporativnega upravljanja. Naloga nadzornega sveta pa je, da to področje spremlja in nadzoruje znotraj vzpostavljenega sistema korporativnega upravljanja**, in sicer:

- z vzpostavljeno krovno strategijo in skrbjo za usklajenost korporativne kulture z dolgoročno strategijo in poslanstvom podjetja,
- s spoznavanjem in razumevanjem, kako poslovodstva družb definirajo in razvijajo korporativno kulturo,
- z jasno opredeljenim poslanstvom, povezanim s kulturo in vrednotami podjetja, kar spremlja ustrezna pričakovanja in vedënja zaposlenih,
- z nadzorom nad tem, kako uprava družbe opredeljuje in nenehno usklajuje kulturo s strategijo in kako upravlja s tveganji,
- z umeščenostjo upravljanja korporativne kulture v okvir notranjega upravljanja in notranjih kontrol, v dobro delujoče upravljanje tveganj, skladnosti poslovanja in notranje revizije,
- z rednim uvrščanjem kulture v program dela in v preglede notranje revizije,
- s podatki o stanju ključnih indikatorjev uspeha na področju korporativne kulture,
- z vključevanjem ciljne korporativne kulture tudi v nagrajevanje poslovodstva, ki je transparentno in usklajeno z doseganjem zelene kulture podjetja.

Ena najpomembnejših nalog članov nadzornega sveta je **kadrovska funkcija** – izbor poslovodstva družbe. Izбира ali razvoj vodij za prihodnost zahteva v prihodnost usmerjeno strategijo in kulturo (Groysberg et al., 2018). Izberite in razvijajte voditelje, ki so usklajeni s ciljno kulturo podjetja. Če je obstoječa kultura funkcionalna in potrebujete strateško stabilnost, naj imajo prednost kandidati, ki se že v danem trenutku ujemajo z njo. Če pa strategija potrebuje spremembe, izbirajte tudi kandidate, ki bi lahko prinesli spremembe. Pri tem se je treba zavedati, da sta **upravljanje in razvoj kulture dolgoročna procesa**, pri katerih so **stabilnost, predvidljivost in konsistentnost ravno tako pomembni kot agilno delovanje** (Harrison et al., 2019). Neprestane spremembe vnašajo v korporativno kulturo negotovost, odsotnost svežih idej pa inercijo. V prihodnost usmerjeno delovanje torej zahteva proaktivno in dolgoročno delovanje tudi pri kadrovanju uprav ter oblikovanju in uveljavljanju nasledstvenih načrtov.

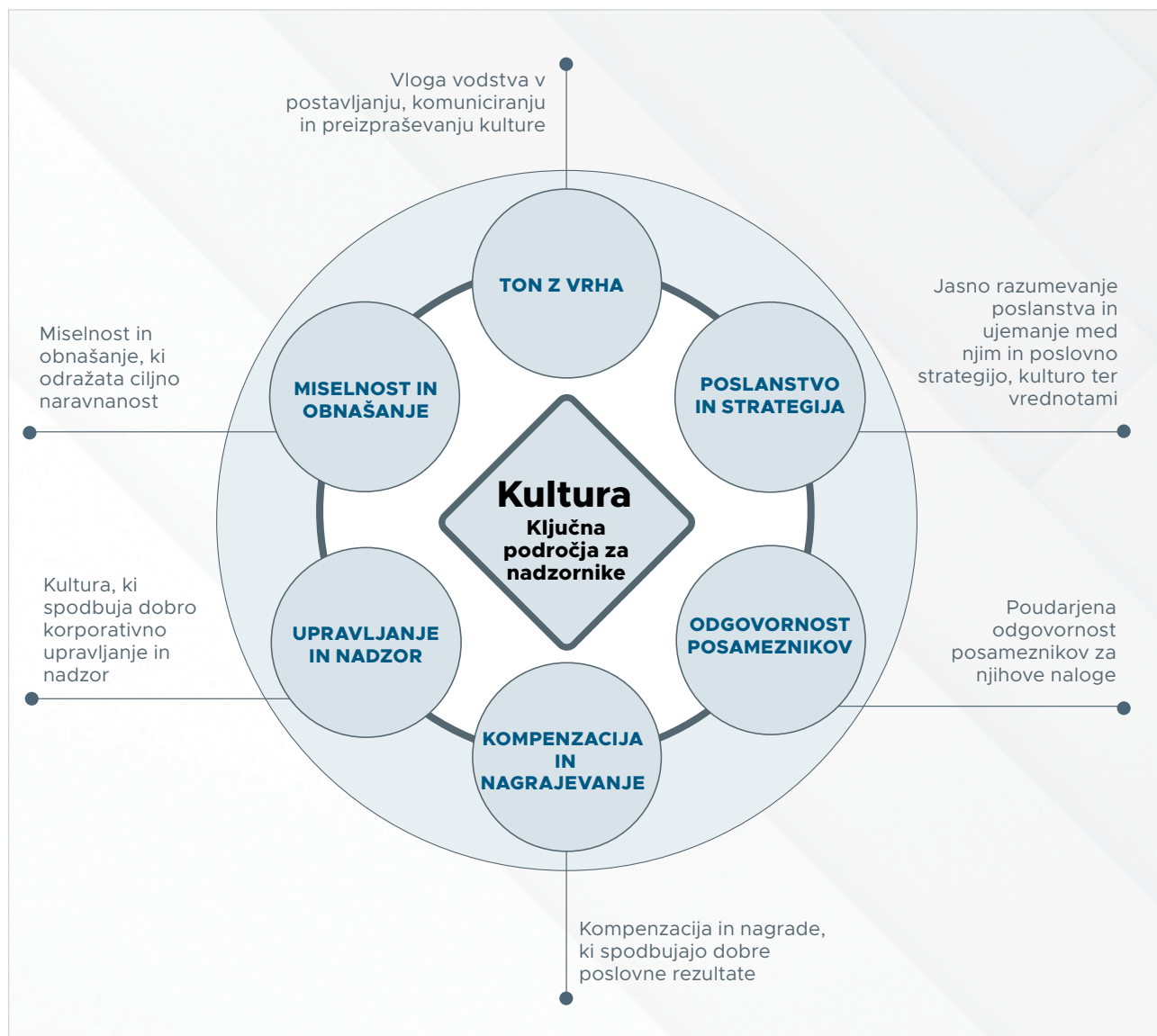
Slovenski sistem korporativnega upravljanja je torej po večini **dvotiren** – to pomeni, da je vpliv nadzornikov precej bolj indirektni kot v enotirnem sistemu. Kljub temu pa to nikogar ne odvezuje od nadzorne odgovornosti in zavedanja, da je treba kot eno od pomembnih strateških tem spremljati tudi kulturo, videti, kako se ujema z ostalimi elementi, in nato uporabljati orodja, ki so na voljo vsaj za indirektno vplivanje (to pa je z **oblikovanjem sistemov in izkušenj** članov organizacije – angl. **nudging** (Thaler in Sunstein, 2021). Nobelova nagradjenca glede t. i. nudginga predlagata, da je boljše odločitve možno sprejemati tako, da izgradimo arhitekturo izbire. To je na način, s katerim se usmerjajo vedënja z vzpostavljenimi fizičnimi, družbenimi in psihološkimi vidiki konteksta, v katerem potekajo naše izbire in se usmerjajo posamezniki k bolj želenim vedënjem.

Intervjuvani eksperti s področja korporativnega upravljanja opozarjajo, da je lahko področje upravljanja korporativne kulture spolzek teren, če nadzorniki zavzamejo preveč operativno držo in

presežejo svoja pooblastila. Vloga nadzornikov je, da **dajejo ton z vrha** (angl. tone from the top), pri čemer se lahko zanašajo na **zahtevano poročanje uprave** in spremljajo, kako kultura podpira izvajanje strategije. Pomembno je, da nadzorniki aktivno izvajajo svojo nadzorno in usmerjevalno vlogo, spoštujejo meje pristojnosti znotraj upravljanja družbe in se obenem ne vpletajo v pristojnosti uprave.

Na področju spremljanja in upravljanja korporativne kulture v praksi to pomeni, da se primeri poročanja lahko nanašajo na izsledke raziskav o stanju kulture med zaposlenimi, poročanje notranje revizije, poročanje o izvajanju korporativne kulture v praksi, poročanje o referenčnih podatkih primerljivih družb ipd. Nadzorniki lahko na seje nadzornega sveta vabijo predstavnike B-1 menedžmenta, če jih prepoznajo kot nosilce ključnih strateških projektov in obenem dobijo občutek o živeti organizacijski kulturi. Nadzorniki in kadrovska komisija nadzornega sveta lahko sprašujejo upravo o razlogih za izbor določenega merskega instrumenta, in tudi povabijo morebitne zunanje strokovnjake, da predstavijo izsledke raziskav o korporativni kulturi. Nadzorniki ne smejo izbirati instrumentov namesto same uprave. Skrajna točka, na kateri morajo biti nadzorniki in kadrovska komisija še posebej pozorni na korporativno kulturo in tudi subkulture, je pojav povečane fluktuacije zaposlenih. Slika 3 povzema ključne elemente upravljanja korporativne kulture, ki se nanašajo na oblikovanje sistemov in izkušenj.

Slika 3: Ključni elementi upravljanja korporativne kulture z vidika oblikovanja sistemov in izkušenj



Vir: Prirejeno po Deloitte, 2018.

Poleg tega se priročnik naslanja tudi na **metodo coachinga**, s katero lahko člani nadzornega sveta pomagajo upravi in družbi k razvoju funkcionalne korporativne kulture. Intervjuvani eksperti s področja korporativnega upravljanja izpostavljajo **veščino postavljanja relevantnih vprašanj** kot eno izmed ključnih veščin vrhunskega nadzorništva. Tako pri upravljanju korporativne kulture kot tudi sicer je odlično nadzorniško delo tesno povezano s sposobnostjo zastavljanja pravih vprašanj ob pravem času. Metoda dela nadzornikov je torej tesno povezana z iskanjem odgovorov na vprašanja, zakaj in kako, iskanjem relevantnih primerjav (benchmarkinga) in širjenjem perspektive uprave, usmerjanjem uprave k oblikovanju sistemov. Če je na primer tematika trajnost, se lahko pogovor giblje okrog vprašanja, kateri format poročila si je uprava izbrala, zakaj ga je izbrala, kako bodo zbrane informacije koristile ocenjevanju in nadziranju kulture in kako izbrani format podpira izvajanje začrtane strategije. V tabeli 2 ponujamo nabor (splošnih) vprašanj, na katerega se lahko člani nadzornega sveta naslonijo, ko razmišljajo, kakšna vprašanja lahko zastavljajo upravi.

Tabela 2: Primer splošnih vprašanj o korporativni kulturi za nadzornike

1	Ali uprava postavlja pravi ton z vrha in posveča dovolj pozornosti kulturi kot ključnemu dejavniku poslanstva in strategije? Ali uprava sama pooseblja in odraža vrednote podjetja?
2	Kako celovito in konkretno je uprava razpravljala o pomenu kulture in kako je pomagala opredeliti želeno kulturo?
3	Kako redno se kultura pojavlja na dnevnem redu uprave? Ali gre za posebno točko dnevnega reda, ki je obravnavana na primer enkrat letno? Ali pa je kultura obravnavana bolj celostno, je vpeta v vse razprave in odločitve uprave?
4	Ali je kultura podjetja namerno opredeljena v kontekstu strategije in ali v podjetju obstaja skupno razumevanje kulture? Ali je uprava upoštevala medkulturne razlike, če podjetje deluje v več državah, in ali je v proces oblikovanja strategije vključila lokalne vodje?
5	Ali lahko uprava artikulira prednosti in slabosti kulture podjetja skupaj s spremembami, potrebnimi za najboljše obvladovanje vedénjskih tveganj in uskladitev kulture s strategijo?
6	Ali je uprava obravnavala rezultate meritev o uspešnosti korporativne kulture, ki jih je mogoče zbrati in spremljati v okviru ocenjevanja njene uspešnosti? Ali je treba poročila uprave za nadzorni svet prilagoditi tako, da bi bolje zajeli podatke, ki jih bo nadzorni svet obravnaval v okviru ocenjevanja uspešnosti korporativne kulture?
7	Kako uprava upošteva potencialni kulturni kontekst, ki je podlaga za doseganje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI)? Če so na primer vsi cilji KPI v daljšem obdobju izpolnjeni ali znatno preseženi, ali se uprava vpraša, zakaj je tako? Ali uprava preuči morebitne kulturne pritiske, da bi umetno ohranila določene meritve ali KPI, in, če je odgovor pritrdilen, ali upošteva morebitna s tem povezana tveganja?
8	Kako temeljito sta uprava in/ali komisije nadzornega sveta razpravljali o vplivu kulture na tveganja, obvladovanje tveganj in na sistem notranjih kontrol?

Vir: prilagojeno po Dettman in Klemash, 2019.

Tabela 3 še dodatno prikazuje primere možnih bolj podrobnih vprašanj, ki jih lahko nadzorniki uporabljajo za določanje vrednot, razumevanje korporativne kulture, kot podporo pri kadrovskih odločitvah ter tudi z vidika merjenja in utrjevanja vrednot.

Tabela 3: Primer poglobljenih vprašanj o korporativni kulturi za nadzornike

DOLOČITEV VREDNOT	
1	Ali so vrednote ažurirane in ali jih je nadzorni svet v zadnjih 24 mesecih preveril?
2	Ali vrednote izpolnjujejo pričakovanja vseh deležnikov?
3	Ali se vrednote skladajo s poslanstvom organizacije?
4	Ali je v povezavi z vrednotami opredeljeno tudi vedènje?
5	Ali je jasno, kakšno vedènje se pričakuje od vodilnih?
RAZUMEVANJE KORPORATIVNE KULTURE	
1	Kakšne informacije so bile zbrane in analizirane za to, da se trenutna korporativna kultura in njena povezava z vrednotami pravilno razumeta?
2	Ali se stanje korporativne kulture redno meri, da se preveri njena povezava z vrednotami?
3	Ali so vodilni izbrani, ali napredujejo in ali se uspešnost njihovega delovanja priznava na podlagi vedènja, utemeljenega na vrednotah?
4	Ali vodilni izkazujejo vrednote pri vsem, kar počnejo?
5	Ali se dosledno izvajajo sankcije za tiste zaposlene, ki se ne vedejo na način, ki je utemeljen na vrednotah?
6	Ali je s stališča rezultatov in vedènja uspešnost opredeljena v skladu z načelom, kaj je bilo doseženo in kako?
7	Ali se od dobaviteljev in drugih partnerskih izvajalcev pričakuje, da se vedejo v skladu z vrednotami?
8	Ali sta predsednik nadzornega sveta in nadzorni svet razpravljala o priročniku?
PRIDOBIVANJE KADROV, IZBOR KADROV IN IMENOVANJE KADROV ZA UTRJEVANJE VREDNOT	
1	Ali se zunanja in notranja imenovanja ocenjujejo glede na vrednote in vedènje, kot jih določa posamezna organizacija? Ali so zunanji iskalci kadrov in kadrovske agencije seznanjeni z vrednotami in vedènjem, ki jih organizacija zahteva od zaposlenih? Ali notranji rekruterji ocenjujejo kadre glede na te vrednote in vedènje?

PRIDOBIVANJE KADROV, IZBOR KADROV IN IMENOVANJE KADROV ZA UTRJEVANJE VREDNOT	
2	Ali se v okviru načrtovanja nasledstva pri notranjih in zunanjih imenovanjih v izbirnem postopku uporabljajo tehnike preverjanja integritete?
3	Ali so novozaposleni (in pogodbeni izvajalci) seznanjeni s korporativnimi vrednotami in ali se od njih pričakuje, da se vedejo v skladu z njimi?
MERILA ZA UTRJEVANJE VREDNOT	
1	Ali se vrednote in posledično korporativna kultura redno preverjajo in merijo?
2	Ali se odstopanja aktivno upravljajo?
3	Ali se v okviru procesa upravljanja uspešnosti vedènje posameznika pregleduje, ocenjuje in ustrezno rangira?
4	Ali komisije nadzornega sveta (revizijska, nominacijska komisija, komisija za tveganja, komisija za skladnost poslovanja, ...) aktivno upravljajo korporativno kulturo, tveganja, ki nastanejo s tem v zvezi, in ali slednje spremljajo s pomočjo raziskav o zaposlenih, nasledstvenih načrtov in drugih ustreznih virov?
5	Ali se izvajajo meritve učinkovitosti povezave med zaposlenimi in upravljanjem uspešnosti ter vrednotami in ali se o njih poroča nadzornemu svetu ali pa so v letnem poročilu?
UTRJEVANJE VREDNOT	
1	Ali se redno ocenjuje skladnost z vrednotami v vseh kadrovskih procesih?
2	Ali program za upravljanje talentov pridobiva, ohranja in razvija zaposlene, ki izkazujejo vedènje, utemeljeno na vrednotah, ter skrbi za njihovo napredovanje?
3	Ali se nagrajuje s sklicevanjem tako na želeno vedènje kot na doseženi finančni prispevek?
4	Ali mehanizem odkritega izražanja stališč deluje uspešno?
5	Ali se izhodni razgovori uporabljajo za to, da se ugotovi, kako zaposleni dojemajo vrednote in želeno vedènje in kako to poteka v praksi?

Vir: City HR Association, 2013.

Članom nadzornega sveta priporočamo razvoj veščin s področja coachinga za pomoč pri delu z upravo. Eden izmed bolj uveljavljenih pristopov je t. i. **pozitivna poizvedba – angl. appreciative inquiry** (Coyle, 2018). V osnovi gre za pristop k postavljanju vprašanj, ki se osredotoča na krepitev funkcionalnih vidikov (v našem primeru) kulture v organizaciji.

Pri obravnavi korporativne kulture po tej metodologiji se lahko nadzorniki naslonijo na model 4-D, ki sledi štirim korakom (Whitney in Trosten-Bloom, 2010). Upravi se postavijo tudi naslednja vprašanja: 1) Kaj bi radi pohvalili oziroma izpostavili kot najboljše vidike korporativne kulture?, 2) Kje vidite priložnosti za prihodnost razvoja korporativne kulture?, 3) Kakšna bi bila idealna organizacijska kultura? in 4) Kaj boste naredili za to, da idealno kulturo uresničite?

7 PREDLAGANE KLJUČNE TEME IN VREDNOTE

V nadaljevanju priročnika se želimo osredotočiti na najpogostejše vrednote v trenutni praksi slovenskih in mednarodnih podjetij. V tabeli 4 zato prikazujemo pregled **najpogostejših vrednot**, ki jih navajajo družbe s kapitalsko naložbo države. Opravili smo analizo najpogostejših deklariranih vrednot 18 družb v upravljanju SDH, ki sodijo med največjih 20 družb na dan 31. decembra 2020 in predstavljajo 97 % knjigovodske vrednosti portfelja. Analizo deklariranih vrednot slovenskih družb s kapitalsko naložbo države smo primerjali s sorodno mednarodno analizo (MIT SMR's Culture 500, 2021). Tako smo izbrali šest najpogostejše deklariranih vrednot in jih dodatno razširili v tematske sklope, ki vključujejo še 14 dodatnih vsebinsko sorodnih vrednot ali praks. Prekrivanje z mednarodnimi trendi je veliko, vseeno pa smo dodali še dve vrednoti, ki ju v domači analizi nismo zaznali, vendar ocenjujemo, da bi lahko bili v prihodnosti uporabni.

Obenem bi radi poudarili in opozorili, da je navedeni izbor vrednot zgolj predlog, iz katerega lahko uporabniki priročnika zajemajo znanje in orodja po svoji lastni presoji in potrebah. Vsekakor se želimo **izogniti predpisovanju točno določenih vrednot in kakršnikoli uniformiranosti**. Taka, neustrezna uporaba priročnika bi povzročila (še večji) razhod med živetimi in želenimi vrednotami in tako tudi zelo verjetno škodo poslovni uspešnosti.

Tabela 4: Analiza vrednot družb v portfelju SDH

Vrednota	Frekvenca	Opis iz dokumentov družb
Odgovornost	10	Vključuje vodenje z zgledom tako za vodje kot za zaposlene
Sodelovanje in zaupanje	7	Timsko delo, notranje sodelovanje, prenos informacij, odprta komunikacija, sodelovanje z okoljem in deležniki oziroma odgovornost do njih
Ustvarjalnost in inovativnost	7	Ustvarjanje potencialno uporabnih in novih idej, njihov izbor, razvoj in udejanjanje
Spoštovanje, vključevanje in strpnost	6	Vključevanje vseh raznolikih talentov, oblikovanje enakih in pravičnih priložnosti
Odličnost	6	Poslovni uspeh, kakovost, skrbnost, procesi, hitrost
Poštenost in integriteta	3	Ni podatka
Spremembe in agilnost	Dodano na podlagi analize MIT	Zaposleni se lahko hitro in učinkovito odzovejo na spremembe na trgu in izkoristijo nove priložnosti
Osredotočenost na uporabnike	Dodano na podlagi analize MIT	Zaposleni postavljajo uporabnike v središče vsega, kar počnejo, jih poslušajo in jim dajo prednost

Vir: Lastna analiza javno dostopnih dokumentov družb in MIT SMR's Culture 500.

7 1. ODGOVORNOST

Najpogostejše definirana vrednota, ki jo navajajo proučevana slovenska podjetja, je **odgovornost**.

Podjetja oziroma organizacije iz portfelja SDH jo definirajo na različne načine: *»Odgovorno skrbimo za zanesljivo delovanje naših sistemov, za zdravje in varnost ljudi ter ohranjanje narave. Prevzemamo odgovornost za svoje delo in ravnanja.«*, *»Prevzemamo odgovornost.«*, *»Vsakdo od nas je odgovoren za uspeh podjetja. S svojim delom izpolnjujemo pričakovanje lastnikov in okolja ter izboljšujemo kakovost bivanja naših uporabnikov.«*, *»Odgovorni smo do svojih strank, sodelavcev, deležnikov, lastnikov, poslovnih partnerjev ter do družbenega in naravnega okolja. Razumevanje strank in skrb za njihovo pozitivno uporabniško izkušnjo je naša temeljna odgovornost. Gre za razumevanje njihovih potreb ter z njimi povezanih tveganj zanje in za našo organizacijo. Skrbno in odgovorno gradimo partnerstva z vsemi, s katerimi vstopamo v poslovne odnose. Sodelavci smo drug do drugega ter do vseh deležnikov odgovorni, da delujemo strokovno, zavzeto in v medsebojnem spoštovanju. Zavezani smo k integriteti in se pogumno soočamo z izzivi. Z odgovornostjo skrbimo za ugled naše dejavnosti ter izpolnjujemo svojo odgovornost tudi do širšega družbenega in naravnega okolja.«*

Težava pri vrednoti odgovornost je, da se v praksi pogosto pokaže velik razkorak med želenim in dejanskim stanjem. Odgovornost je breme, ki zahteva zrele nadzornike, upravo, vodje in zaposlene. V zrelih organizacijah se nosilci odgovornosti zavedajo, da je odgovornost treba znati nositi in da z močjo in vplivom prideta tudi izpostavljenost in odgovornost.

Vodovoz, Robinsson in Sullivan (2020) organizacije razvrščajo glede na njihovo **stopnjo zrelosti** pri naslavljanju okoljske, družbene, in upravljaljske odgovornosti na reaktivne, pospešene in integrirane. Reaktivne organizacije so najmanj zrele, ker se osredotočajo na zadovoljevanje zahtev, postavljenih od zunaj. Srednje zrele podjetja (pospešena) se preizprašujejo o tem, kako lahko odgovorna ravnanja prispevajo k uspešnosti poslovanja. Najbolj zrele, integrirane organizacije pa razumejo vprašanja odgovornosti kot integrativni del korporativne kulture, s katero je prežeta celotna organizacija.

Zrela organizacija, ki ji je uspelo pretvoriti vrednoto odgovornosti v konkretna vedënja, upošteva *»postavljanje pametnih ciljev in razumeti zakaj«, »spoznaj problem in osredotoči se na rešitev«, »razumi in delegiraj odgovornost, ne nalog«, »prisluhni aktivno in podajaj jasne povratne informacije«, »razumi svoj vpliv in vodi z zgledom«*. Druga organizacija iz finančnega sektorja recimo izpostavlja *»predanost boljši prihodnosti, ki jo uveljavlja skozi vedënja 'dolgoročnega razmišljanja' za 'korist vseh deležnikov', kjer 'izvajajo svoj posel trajnostno in odgovorno'«*. Zagovarja *»trajnostne in odgovorne poslovne prakse, ki usmerjajo dolgoročno vrednost«* in *»stalno iskanje načinov, kako služiti več ljudem in najti nove načine za doseganje njihovega finančnega blagostanja«*.

Prevzemanja odgovornosti se je treba priučiti in odgovornost tudi širiti po organizaciji. Pri tem se velja zavedati, da imamo različni ljudje različne kriterije in si posledično tudi različno predstavljamo vrednote. Intervjuvani eksperti izpostavljajo **vodenje z zgledom** kot eno izmed ključnih orodij gradnje odgovornosti. Pogosto je slišati argument, da je treba prevzemati odgovornost tako za napake kot tudi za uspehe. Prelaganje odgovornosti na druge je na katerikoli ravni organizacije v osnovi neodgovorno dejanje.

Drugo orodje je vključevanje zunanjih strokovnjakov in **delo na dilemah** oziroma študijskih primerih. Kot že napisano, imajo nadzorniki v dvotirnem sistemu omejen vpogled v živeto korporativno kulturo zaradi določene asimetrije pogleda na organizacijo. Ob tem morajo zreli nadzorniki čutiti visoko stopnjo in tudi veliko breme odgovornosti. Delujejo torej skozi upravo

in zaznavajo raven živete odgovornosti v konkretnih (problemskih) situacijah, ki vključujejo poročila o npr. investicijah, anonimkah, lahko pa si pomagajo tudi z zunanjimi strokovnjaki, da se izognejo politično korektnim odgovorom. Ključno vprašanje v tovrstnih situacijah je, kako znata uprava in npr. predsednik uprave prevzemati odgovornost. S svojimi dejanji ustvarjata **psihološko varne organizacije**, v katerih je napaka vir učenja in potencialno tudi inoviranja, ravnanja uprave in vodij pa krepijo zaupanje med zaposlenimi. Psihološka varnost je predpogoj za odgovorne organizacije in posameznike (Edmondson, 2018).

Odgovornost je torej vrednota za obe strani – tako za nadzorni svet kot tudi za upravo. *Odgovorni nadzorniki se sprašujejo, kako upravljati korporativno kulturo v dobro družbe, kako gledati, ali je kompas dobro nastavljen – ali so letni načrti v skladu s strategijo, ali uprava dobro deluje, ali je uprava sinhronizirana, pri tem pa se morajo osredotočiti na bistveno. Nadzorniki lahko izprašujejo upravo o prioritetah – katero odgovornost postaviti pred drugo, kje in kdaj se neha odgovornost do ene skupine deležnikov in začne odgovornost do druge, kako uprava razume odgovorno delovanje v skladu z izbranimi modeli in orodji (npr. tripple bottom line), če se zanj odloči. Nadzorniki skrbno preverjajo vse okoliščine in podlage, ki so osnova za odgovorno sprejemanje odločitev.*

Intervjuvani eksperti, ki delujejo tako v nadzornih svetih kot v upravah podjetij, družno ugotavljajo, da mora biti **odgovornost deljena po celotni organizaciji ali vsaj v vseh njenih ključnih delih**. Vsekakor je dejavnik tveganja, če je vsa odgovornost na predsedniku uprave. Odgovorne uprave znajo doseči opolnomočeno organizacijo in decentralizirano odgovornost. Pooblastila je treba deliti – če se odgovornost deli, je veliko lažje dobro delati, ker ima več ljudi vpogled v dogajanje. Sodobni načini vodenja gredo v smer deljenja odgovornosti, ki posledično krepí sodelovanje in vključevanje, to pa spodbuja zaupanje, ki je predpogoj za ustvarjalnost in inovativnost.

Že iz primera odgovornosti je torej očitno, da nobena od vrednot ne nastopa samostojno in da je pomembno, da tako nadzorniki kot tudi uprava razumejo medsebojno soodvisnost ter povezanost s strategijo in drugimi organizacijskimi elementi.

7 2. SODELOVANJE IN ZAUPANJE

Sodelovanje in zaupanje sta medsebojno povezani vrednoti, ki sta ključni tako za blagostanje zaposlenih kot tudi za uspešnost posameznikov pri delu (Colbert et al., 2016; Grant, 2013; Dysvik et al., 2016). Rezultati visokokakovostnih odnosov pri delu se odražajo tudi v večji ustvarjalnosti, samozavesti pri izvajanju kompleksnih nalog, soočanju s stresom, učenju novih znanj in spretnosti itd. Sodelovanje in zaupanje v povezavi z visokokakovostnimi odnosi sta tudi gradnika delovanja organizacij z nadpovprečno visokimi dodanimi vrednostmi na zaposlenega. Metaanalitične raziskave skoraj 40.000 podjetij (Podsakoff et al., 2009) kažejo, da so strateške implikacije za organizacije, ki so vzpostavile kulturo medsebojne pomoči, izjemno pozitivne in se odražajo v povečani dobičkovnosti, produktivnosti, učinkovitosti in zadovoljstvu strank, pa tudi v nižjih stroških in manjši fluktuaciji zaposlenih.

Podjetja oziroma organizacije iz portfelja SDH vrednoti zaupanje in sodelovanje operacionalizirajo z naslednjim vedênjem: *»Odrprta komunikacija in sodelovanje predstavljata osnovo našega dela. Delujemo po sistemu, da najprej poslušamo, potem govorimo. Naše besede so vredne zaupanja. Jasno povemo, kaj lahko in česa ne moremo narediti. Aktivno iščemo in cenimo povratne informacije. Pravočasno in odkrito delimo informacije. Konstruktivno kritiko podajamo na spoštljiv in iskren način. V dobro Skupine med seboj delimo znanje in se učimo drug od drugega. V komunikaciji smo preprosti in razumljivi.*

Ne bojimo se težkih vprašanj in naših nalog ne prenašamo na druge. V dobri veri in s strokovnostjo sodelujemo z vsemi deležniki.«, »Uspehe dosegamo skupaj. Delimo svoje znanje in izkušnje in si med seboj pomagamo«, »S sodelavci in partnerji delimo znanje, izkušnje ter pozitivno energijo.«

Zanimive so prakse podjetij po svetu, ki spodbujajo sodelovanje s t. i. **prosocialno motivacijo zaposlenih** (Škerlavaj, 2013). To je motivacija, ki je spodbujena z močno usidrano željo v ljudeh po smiselnem delu in razumevanju njihovega prispevka. Skandinavske storitvene organizacije na primer uporabljajo pisma svojih strank za širjenje dobrih zgodb med zaposlenimi, da ti razumejo, kako pomembno je, kar počnejo, in kako prispevajo podjetju. Spodbujanje prosocialne motivacije krepi tudi sodelovanje med zaposlenimi in občutek zaupanja v organizacijah. Organizacijam je za krepitev kulture sodelovanja in zaupanja na voljo širok nabor praktičnih orodij (Škerlavaj, 2016).

Za sodelovanje in zaupanje, drugi najpogosteje uporabljeni sklop vrednot med družbami v portfelju SDH, veljajo podobne ugotovitve, kot smo jih našli pri odgovornosti. *Nadzorni svet v interakciji z upravo lahko daje ton od zgoraj. Zaupanje in sodelovanje se gradita skozi daljše časovno obdobje, zrušita pa se zelo hitro. Zato je z vidika upravljanja korporativne kulture in še posebej zaupanja in sodelovanja pomembna konsistentnost.* Ob stalni nestabilnosti se ustvarja občutek psihološke nevarnosti oziroma strahu, ki posledično zmanjšuje zaupanje in sodelovanje tudi v preostalih delih organizacije. S tem pa se hromijo ustvarjalni in inovativni potenciali. Odgovornost nadzornikov je, da spremljajo tudi, kakšni sta sodelovanje in zaupanje med člani uprave, saj je to eden bistvenih elementov za uspešno vodenje.

Vloga nadzornikov pri ustvarjanju pogojev za zaupanje in sodelovanje je ključna, saj s svojimi dejanji aktivno soustvarjajo občutek psihološke varnosti, krepijo zaupanje in spodbujajo sodelovanje na sejah nadzornega sveta in v vseh interakcijah z upravo organizacije.

7 3. USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

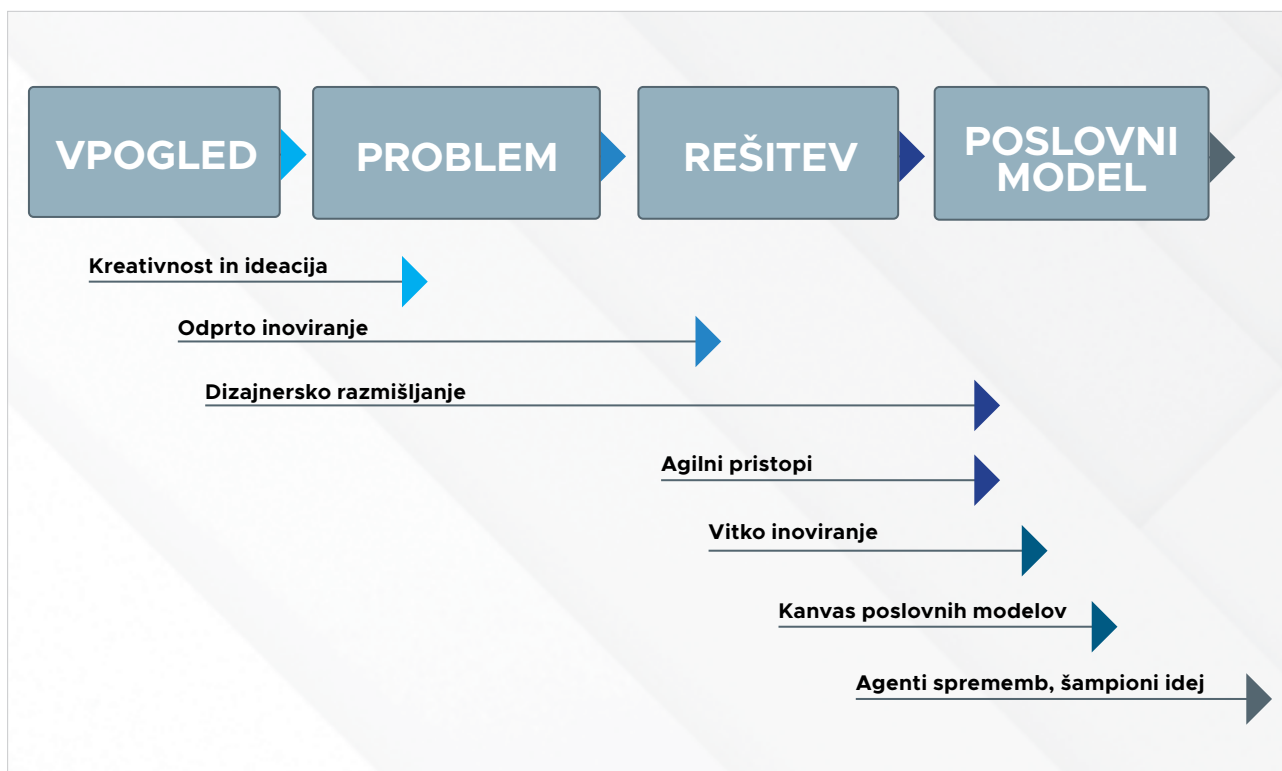
Ustvarjalnosti in inovativnost sta dve plati istega procesa oziroma tesno povezani vrednoti. Organizacije, ki izpostavljajo ustvarjalnost, stavijo na podajanje novih, potencialno uporabnih idej. Organizacije, ki visoko cenijo inovativnost, pa od svojih deležnikov poleg novih idej pričakujejo tudi vedënja, ki bodo vodila do uresničitve in tržne uspešnosti teh idej. Raziskave, zbrane v več desetletjih (metaanalize), kažejo, da je ustvarjalno in inovativno vedënje zaposlenih pri delu močno povezano z uspešno opravljenimi nalogami, pomočjo sodelavcem in da zmanjšuje kontraproduktivna vedënja pri delu (Harari et al., 2016), zato je **zelo zaželeno**.

Podjetja oziroma organizacije iz portfelja SDH vrednoti ustvarjalnost in inovativnost definirajo kot: *»Izvajamo storitve in procese v skladu s tržnimi trendi.«, »Vrhunske rezultate je možno doseči z zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi. Sodelavce zato spodbujamo, da svoje ideje udejanjijo.«, »Prisluhnemo navdihom, spodbujamo inovativnost ter odprto sprejemamo izboljšave in novosti.« Svetovna podjetja pa recimo dodajajo: »Izumljaj in poenostavljaj. Vodje od svojih timov pričakujejo in zahtevajo, da vedno znova najdejo načine, kako poenostavljati. Iščejo nove ideje vsepovsod, zavedajo se zunanjega okolja in se ne omejujejo z »ni bilo izumljeno tukaj«. Ko počnemo nove reči, sprejemamo dejstvo, da bomo lahko nerazumljeni skozi daljša obdobja.«*

Hkrati pa se je na nivoju organizacij (Rosenbusch et al., 2011) treba zavedati, da je inovativnost v osnovi **proces, ki je tvegan in zahteva aktivno vodenje in upravljanje**. V ta namen obstaja množica tehnik in orodij, ki segajo od dizajnerskega razmišljanja, preko vitkih in agilnih metod vse do kanvasa poslovnih modelov in načrtnega razvoja agentov sprememb (Škerlavaj, 2018a). Dizajnersko razmišljanje je nelinearen, iterativen proces, ki ga uporabljajo timi, da bi poglobljeno razumeli uporabniške potrebe, preverili temeljne predpostavke, redefinirali probleme in ustvarili inovativne rešitve, ki jih lahko preverjamo v obliki prototipov. Vitke in agilne metode inoviranja se osredotočajo na vprašanja odkrivanja ključnih ponavljajočih se procesov, identifikacijo »požarov« in izboljševanja toka oziroma samega procesa dela. Kanvas poslovnih modelov je orodje, ki je namenjeno že nekoliko bolj zrelim rešitvam in omogoča sistematičen vpogled v ključne vidike poslovnega modela (od segmentiranja uporabnikov, ponudbe vrednosti zanje preko notranjih aktivnosti, potrebnih partnerstev ter vse do virov prihodkov in odhodkov). Gre torej za orodje za validiranje novih poslovnih modelov ali izboljšanje obstoječih. Seveda pa ideje oziroma inovacije nikoli ne zaživijo brez podpore ljudi, ki so jih pripravljeni razvijati in peljati skozi organizacijo do trga. Govorimo o agentih sprememb.

Vsaka izmed omenjenih tehnik je primerna za različne faze inovacijskega procesa, kar prikazuje slika 4. Vsem tem orodjem pa so skupne tri značilnosti. Prvič, začnejo iz poglobljenega razumevanja potreb uporabnikov (bodisi strank bodisi notranjih uporabnikov nekega proizvoda ali storitve) in uporabijo širok nabor razpoložljivih tehnik (odličen pregled ponuja Curedale, 2019). Drugič, razumejo, da imajo opraviti z delom v negotovih razmerah, in uporabljajo eksperimentalne pristope. Namesto široko uveljavljenih projektnih metod, ki predpostavljajo zmožnost postavljanja mejnikov in predvidevanja dosežkov, se sodobne inovacijske tehnike zavedajo delovanja v razmerah negotovosti ali vsaj tveganja. Zato eksperimentirajo na manjših vzorcih in se hitro sproti učijo. Tretjič, sodobni inovacijski procesi so iterativni. Grejo torej od malega k večjemu in omogočajo veliko mero prilagodljivosti in učenja.

Slika 4: Inovacijski proces in tehnike



Vir: Prirejeno po Dyer, Furr in Christensen, 2014.

Sodobni inovacijski procesi zahtevajo kulturo in vedënja, ki jih podpirajo. Poleg eksplicitnega fokusa na ustvarjalnost in inovativnost se podporna vedënja kažejo v proaktivnosti zaposlenih, vključujočem vodenju, sodelovanju in odprtosti ter obvladovanju večšin uvajanja sprememb (Škerlavaj et al., 2017). Primeri podjetij, ki spodbujajo vsa naštetá vedënja, so številni, tako doma kot po svetu.

Nadzorniki naj se zato pri svojih razgovorih z upravami družb osredotočijo na vprašanja, povezana s krepitvijo kulture proaktivnosti, odprtosti, radovednosti, uporabe ideacijskih pristopov in kampanj, ki so vsi spodbujevalci ustvarjalnosti. Hkrati pa naj se osredotočajo na vprašanja v povezavi z udejanjanjem teh idej in obvladovanjem tveganj znotraj pomembnih inovacijskih procesov, projektov in tudi z obvladovanjem celotnega inovacijskega portfelja.

Intervjuvani eksperti so izpostavili potrebo po posebni obravnavi inkrementalnih in prebojnih inovacij. Prve vodijo do izboljšav in prihrankov v številnih majhnih korakih, druge pa do potencialnih prebojev na daljši rok. Nadzorniki naj obravnavajo tako sisteme inkrementalnih kot tudi bolj prebojnih inovacij. Metrike, ki jih uporabljajo podjetja za spremljanje sprotnih izboljšav, so število predlogov na zaposlenega, število udejanjenih predlogov, delež vključenih zaposlenih, doseženi finančni rezultati in zadovoljstvo kupcev. Spodbujanje poteka z metodami, kot so telefonske in računalniške aplikacije, vključene v redni delokrog zaposlenih, ter redno organiziranje dogodkov za izboljšanje zavedanja (dnevi inovativnosti) in vlaganja v usposabljanja za delo inovacijami. Pri potencialno prebojnih inovacijah podjetja pogosto uporabljajo organiziranost posebnih projektnih pisarn, hekatonov in internih pospeševalnikov, odcepljenih podjetij in tesno sodelujejo z institucijami znanja. Kar je bistveno za nadzorni svet je, da ve, kako pogosto je inovativnost na dnevnem redu uprave, in da jo tudi sam redno uvršča na svoje dnevne rede.

7 4. SPOŠTOVANJE, RAZNOLIKOST, VKLJUČEVANJE IN STRPNOST

Počutiti se spoštovanega in vključenega je temeljna človeška potreba. Če na hitro povzamemo pomen različnih delov sestavljanke **raznolikosti** in vključenosti, bi lahko zapisali, da raznolikost najprej omogoči, da posamezniki z vseh vetrov v podjetje prinesejo sveže, drugačne, edinstvene ideje in obenem tudi prav takšno znanje. **Vključenost**, skupaj s psihološko varnostjo, nato poskrbi, da se ti posamezniki v delovnem okolju počutijo varne, sprejete, pripadne in spoštovane, zato si upajo svoje ideje deliti z drugimi in pri svojem delu pozitivno tvegati, inovirati. Vse to se na koncu pokaže v višji produktivnosti in boljših poslovnih rezultatih (Eržen, 2021).

Podjetja oziroma organizacije iz portfelja SDH povezujejo vrednote spoštovanje, vključevanje in strpnost do raznolikosti ter stremijo k njihovi operacionalizaciji z naslednjim vedënjem: »Spoštujemo sočloveka in okolje.«, »Gojimo spoštljive odnose, cenimo raznolikost in odprto komunikacijo.« in »Odprta komunikacija in sodelovanje predstavljata osnovo našega dela. Delujemo po sistemu, da najprej poslušamo, potem govorimo. Naše besede so vredne zaupanja. Jasno povemo, kaj lahko in česa ne moremo narediti. Aktivno iščemo in cenimo povratne informacije. Pravočasno in odkrito delimo informacije. Konstruktivno kritiko podajamo na spoštljiv in iskren način. V dobro Skupine med seboj delimo znanje in se učimo drug od drugega. V komunikaciji smo preprosti in razumljivi. Ne bojimo se težkih vprašanj in naših nalog ne prenašamo na druge. V dobri veri in s strokovnostjo sodelujemo z vsemi deležniki.«

Strategije, ki se dotikajo tega področja, morajo biti celostne in vpletene v vse procese. Dober primer organizacije, ki takšno strategijo zares živi, je mednarodno farmacevtsko podjetje – njihova strategija sloni na treh prioritetah in nato na številnih pobudah. V prvi vrsti so si zastavili tri cilje, da bodo: (1) privabili, razvili in zadržali raznolike talente, (2) ustvarili vključujoče okolje in še (3) oblikovali družbo, v kateri delujejo. Prvi cilj uresničujejo z uravnoveženostjo spolov na vodstvenih položajih s pomočjo uravnoveženega števila kandidatov in odločevalcev po spolu, enakopravnega starševskega dopusta ne glede na spol, spodbujanja prilagodljivih oblik dela in programa za karierni razvoj žensk na vodilnih položajih. Drugi cilj poskušajo doseči s pomočjo izobraževalne vsebine na temo vključenosti in podpornih skupin zaposlenih, ki nudijo zaposlenim pravno zaščito, povezovanje, nagrajevanje, vodenje, financiranje, deljenje in dodatno pripadnost. V sklopu tretjega cilja pa se je podjetje zavezalo k obljubi EPIC (enakopravnost plačila in transparentnost) in enakosti ranljivih skupin znotraj organizacije in širše družbe (Eržen, Černe in Sekula, 2020).

Dva izmed glavnih **mehanizmov** krepitve tovrstnih vrednot **sta empatija in sposobnost vživljanja v druge**. Obe je mogoče in treba razvijati. Organizacijam so na voljo orodja, kot so krog recipročnosti™ (Give And Take, 2021), empatični treningi, delo z dilemami, SDI (angl. Strength deployment inventory™) (Core Strengths, 2021), nenasilna komunikacija, čuječnost in metrika za merjenje upravljanja raznolikosti (Združenje Manager, 2021; Združenje Manager, 2020). Krog recipročnosti je recimo orodje, ki z dinamično skupinsko aktivnostjo krepi vrednoto kolegialne pomoči in sodelovanja na osnovi principa »podaj naprej« in visokokakovostnih odnosov. Empatija je (razen v redkih kliničnih primerih) večšina, ki jo je mogoče razvijati, zato najnaprednejše organizacije in družbe razvijajo priložnosti za medsebojno razumevanje in spoštovanje. Reševanje dilem postavi odločevalce v situacije, v katerih ni črno-belih odgovorov, ampak zahtevajo poglobljeno analizo z več zornih kotov in sprejemanje odločitev na osnovi argumentiranih prioritet. SDI pa je orodje, ki pomaga posameznikom izboljševati spretnosti medsebojnega komuniciranja z razumevanjem profilov in potreb sogovornika v komunikacijskih situacijah. Vedno več je podjetij, ki svoje odlične rezultate in visoke dodane vrednosti pojasnjujejo ravno s tem – z vsakodneвно in globoko živetimi vrednotami, ki krepijo medsebojne odnose.

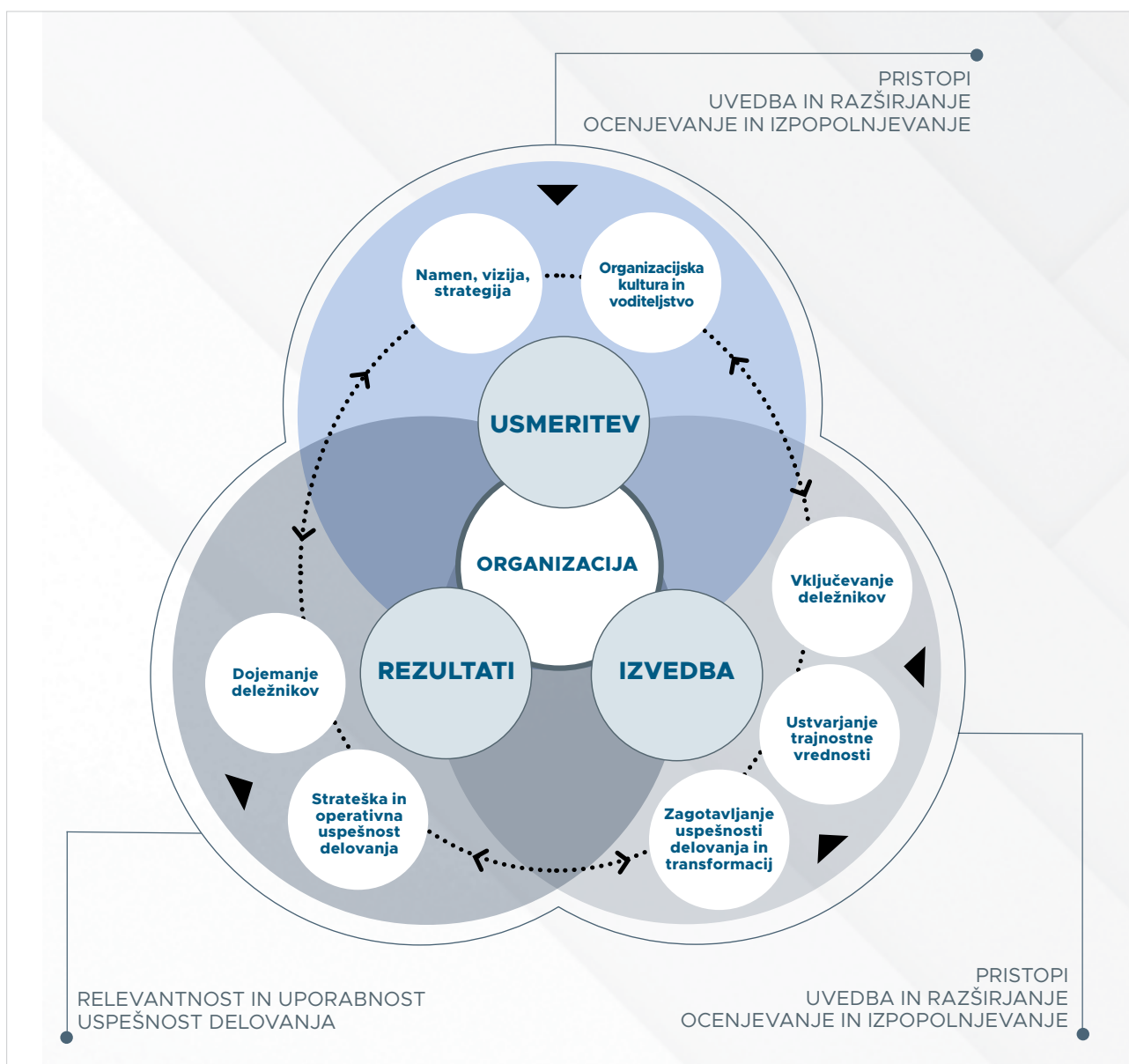
Spoštovanje, raznolikost, vključevanje in strpnost so torej temeljne človeške vrednote, ki močno vplivajo tudi na druge vrednote, kot sta zaupanje in inovativnost. So temeljno vezivo organizacij.

Ko se krha spoštovanje, se krha organizacija. Ko se krepita strpnost in vključevanje, je potencial za bogatitev organizacije izjemen. Ko je med nadzorniki in ob opravljanju njihove funkcije govor o raznolikosti, govorimo predvsem o spolni, starostni, strokovni, izkustveni raznolikosti. Vendarle pa se organizacije in nadzorni sveti prepogosto osredotočijo na najbolj vidne značilnosti raznolikosti (npr. spolno, starostno); dodaten preboj daje tudi kognitivna raznolikost. Kognitivna raznolikost je razlika v percepciji in razmišljanju, ki je pomembna tako za time, člane uprave kot člane nadzornega sveta, saj kombinacija ljudi različnih identitet omogoča tudi implementacijo prednosti ostalih elementov raznolikosti. Nadzorni svet naj preveri oblikovanje politike raznolikosti družbe, ki vključuje vse nivoje korporativnega upravljanja družbe, in sodeluje pri tem. Drugo ključno vprašanje za nadzornike pa je, kako organizacija živi in krepi kulturo spoštovanja, vključenosti, in strpnosti, začeni s kulturo na sejah nadzornega sveta in tonom od zgoraj. Predvsem pa z načini, na katere potekajo vodenje in medčloveške interakcije med člani organizacije v vsakodnevni praksi (Škerlavaj, 2022).

7 5. ODLIČNOST

Model odličnosti EFQM (slika 5), ki je eno izmed bolj uveljavljenih orodij pri ocenjevanju odličnosti podjetji, odličnost definira na naslednji način: »Odlične organizacije nenehno presegajo meje možnega. Negujejo kulturo doseganja izjemnih rezultatov, skrbijo za blagostanje ljudi in ohranjanje okolja.« (Strategija poslovne odličnosti, 2017). Po besedah intervjuvanih ekspertov definicija odličnosti ni absolutna, ampak služi bolj kot usmeritev k stalnemu izboljševanju, stremljenju k napredovanju in preseganju meja. Vse to močno podpira miselni ustroj in kultura odličnosti. Velja izpostaviti, da je podjetje lahko odlično v večdimenzionalnem prostoru – glede na svoje stranke, zaposlene, do celotnega ekosistema, v katerem deluje. Izziv odličnosti je torej v doseganju in ohranjanju izjemnih rezultatov, pa tudi v uravnoteženem naslavljanju pričakovanj različnih skupin deležnikov.

Slika 5: Model EFQM



Vir: EFQM, 2019.

Podjetja oziroma organizacije iz SDH portfelja vrednoto odličnosti vidijo v naslednjih definicijah: »Hočemo biti najboljši v vsem, kar delamo. V vsem, kar počnemo, smo zadovoljni le z najboljšim. Dosegamo najvišje okoljske, varnostne in informacijske standarde.«

Zanimive so prakse podjetij po svetu, ki prepletajo poslovno odličnost z osebnim razvojem. Eden izmed primerov takšne dobre prakse je nemški avtomobilski proizvajalec, ki pri svojem integriranem pristopu zasleduje naslednje faktorje uspeha: (1) dosledno, neprekinjeno in dolgoročno ciklično izboljševanje, (2) celostni pristop v holističnem modelu, (3) pogled od zunaj (stranke, zaposleni, primerjave, ocenjevalci ...), (4) 360° povratne informacije, (5) izboljšanje operativnih rezultatov, (6) uravnotežena struktura dejavnikov in rezultatov, (7) neskončne možnosti za nadaljnji razvoj in (8) izboljšanje zadovoljstva.

Pri tem so pomembna tudi temeljna spoznanja o odličnosti (Novak, 2019): (1) odličnost ustvarjamo ljudje, (2) odličnost je pot, ne cilj, (3) odličnost dosežkov, rezultatov je vedno posledica odličnega dela, (4) odličnost zahteva predanost, veliko entuziazma, nenehnega učenja, trdega dela in vztrajnosti. Pomembnih je tudi pet korakov za doseganje odličnosti (Tossaint, 2010): prvič, presegajte povprečje, drugič, negujte vrednote, tretjič, zgledujte se po najboljših, četrtič, bodite ustvarjalni in, petič, bodite zgled sodelavcem.

Največja nevarnost za odličnost je prikrivanje slabosti. Zrele organizacije znajo prepoznati svoje kvalitete, znajo pa se tudi odkrito pogovarjati o problemih in možnih tveganjih – zato je priporočljivo, da nadzorniki pogledajo onkraj zunanje podobe ter imajo širok pogled in jasen fokus. Iskati je treba priložnosti za izboljšave, ne specifično slabosti. Pri ocenjevanju odličnosti, ki je numerično in opisno, je treba zastaviti vprašanja, povezana z opisno oceno, in razumeti, kaj se skriva za njo.

7 6. POŠTENOST IN INTEGRITETA

Zanimivo je, da se vrednoti **poštenost in integriteta** v javno dostopnih dokumentih podjetij v portfelju SDH sicer pojavita trikrat, da pa ju vidimo operacionalizirani zgolj v enem primeru: »Smo iskreni in nepristranski.« Zelo verjetno je razlog v tem, da mora imeti vsaka od družb svoj načrt zagotavljanja integritete. Vseeno pa je omenjeno ugotovitev mogoče razumeti tudi bolj kritično, in od nadzornikov se vsekakor pričakuje, da bodo pozorni na uveljavljanje teh vrednot, ne glede na to, ali sta formalno definirani ali ne.

Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije integriteto opredeljuje kot »pričakovano delovanje in odgovornost posameznikov in organizacij pri preprečevanju in odpravljanju tveganj, da bi bila oblast, funkcija, pooblastilo ali druga pristojnost za odločanje uporabljena v nasprotju z zakonom, pravno dopustnimi cilji in etičnimi kodeksi«. Hkrati je vedno več empiričnih dokazov za to, da se etičnost, poštenost in integriteta pozitivno vračajo tudi iz finančnega oziroma poslovnega vidika (Schoeman, 2012; Fox, 2020). Če ne v prvi iteraciji, pa že takoj v drugi in vseh naslednjih.

Eksperti s področja integritete in korporativnega upravljanja izpostavljajo, da se *čisto od vseh članov nadzornih svetov družb s kapitalsko naložbo države pričakuje, da bodo v okviru svojega delovanja predstavljali zgled vsem deležnikom (z namenom graditve korporativne kulture družbe), da bodo ravnali pošteno, v skladu z osebno in poslovno integriteto ter poskrbeli tudi za vzpostavitev sistema skladnosti poslovanja in integritete v družbi, ki jo nadzirajo.*

Konkretno **spoštovanje vodil poštenosti** pomeni, da se člani nadzornega sveta ne okoriščajo z oškodovanjem drugega, da razumejo, da je ogoljufati ali prevarati drugega nečastno dejanje, da poleg zakonskih določil *spoštujejo tudi moralne in etične norme*, tako v poslovnem kot privatnem življenju, da so sposobni in voljni narediti tisto, kar se od njih pričakuje v vlogi

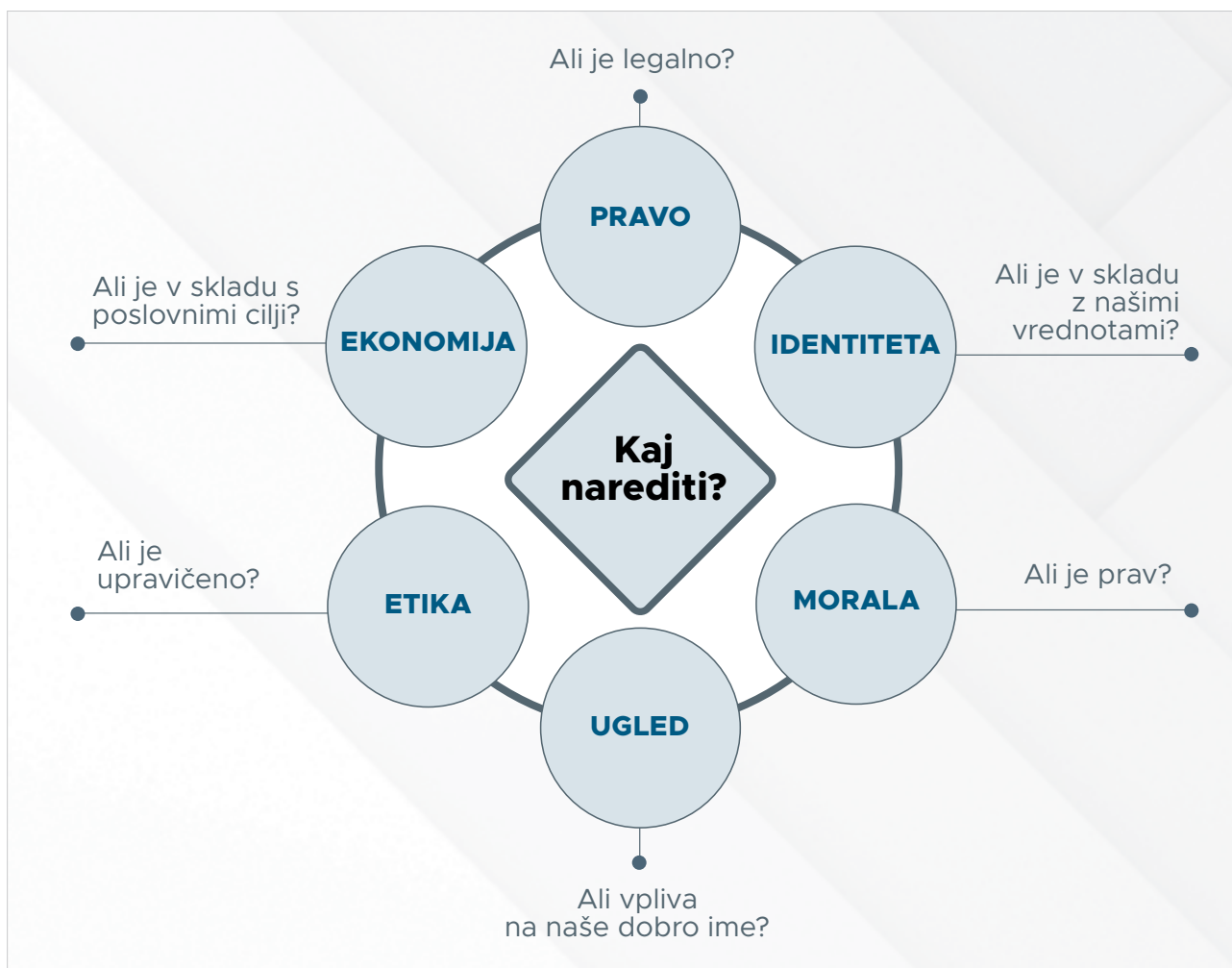
neodvisnega člana nadzornega sveta, ki deluje izključno v interesu nadzorovane družbe, da zasebna razmerja ne vplivajo na poslovna razmerja in odločitve in da delujejo po načelu »moja beseda je moja zaveza« (Turk, 2010).

V skladu z osebno in poslovno integriteto bodo člani nadzornega sveta skrbeli za osebni ugled in ugled družbe, v vlogi neodvisnih članov nadzornega sveta bodo ravnali v skladu z etičnimi načeli, ki so opredeljena v Kodeksu etike ali Kodeksu ravnanja družbe, ki jo nadzirajo, ne bodo dovzetni za neetične ali nezakonite vplive tretjih oseb, izogibali se bodo dejanjem, ki bi jih širša javnost lahko štela kot slaba, izogibali se bodo izkoriščanju priložnosti, ki niso v skladu z moralo posameznika ali družbe, prevzeli odgovornost za tisto, kar bodo naredili ali povedali, skrbeli za vzpostavitev sistema vrednot in načel družbe ter delovali v skladu s temi vrednotami in načeli, pri svojem delu bodo samokritični in bodo periodično samoocenjevali svoje delo.

Člani nadzornega svetov bodo od uprave zahtevali **vzpostavitev sistema skladnosti poslovanja in integritete v družbi, ki ga bodo tudi nadzirali**, in sicer s podajanjem soglasja za pripravo Kodeksa etike ali Kodeksa ravnanja družbe, z letnim preverjanjem izpolnjevanja določil Kodeksa etike ali Kodeksa ravnanja družbe in obravnavo poročil na sejah nadzornega sveta, z vzpostavitvijo formalnega protikorupcijskega programa ali načrta integritete družbe, z vzpostavitvijo kanalov za prijavo sumov domnevnih nepravilnosti za preprečevanje korupcije, prevar in drugih neetičnih ali nezakonitih ravnanj, z redno obravnavo poročil o prejetih prijavih nepravilnosti in postopkih njihove obravnave, z imenovanjem pooblaščenih osebe ali organizacijske enote za skladnost poslovanja in integriteto, upoštevajoč priporočila Kodeksa korporativnega upravljanja za družbe s kapitalsko naložbo države, z rednim spremljanjem napredka v družbi na omenjenih področjih, s spodbujanjem poslovodstev, da delujejo po enakih načelih, ter postavitev letnih ciljev poslovodstvom družbe na področju skladnosti poslovanja in integritete ter njihovo vključitev v sistem nagrajevanja.

Tudi pri poštenosti in integriteti bodo najbolj zrele organizacije presegle zgolj zadoščanje formalno predpisanim kriterijem in bodo usposobile svoje ključne odločevalce za delo z etičnimi dilemami. Na sliki 6 prikazujemo prosto dostopno orodje, imenovano **etično navigacijsko kolo** (Kvalnes, 2019a). Gre za instrument, s katerim odločevalec najprej presodi, ali je dilema etična ali zgolj lažna. Nato pa se lahko sprehodi skozi analizo legalnih, vrednotnih, moralnih, reputacijskih, poslovnih in etičnih vidikov določene dileme, ki mu pomagajo sprejeti odločitev.

Slika 6: Etično navigacijsko kolo



Vir: Prirejeno po Kvalnes, 2019.

7. OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKE

Osredotočenost na uporabnike je ena najpogosteje navajanih vrednot vodilnih svetovnih podjetij. Raziskave in številni praktični primeri kažejo tudi na njeno močno pozitivno povezanost z rezultati poslovanja (Han et al., 1998; Harris in Ogbonna, 2001), še posebej, če je dopolnjena z ustreznimi sistemi ravnanja z ljudmi pri delu in inovacijami. Zanimivo je, da osredotočenosti na uporabnike nobeno podjetje iz portfelja SDH eksplicitno ne izpostavlja kot samostojno vrednoto, kar je povezano tudi z (ne)strateško umestitvijo trženjske funkcije v širši regiji (Kregar, 2020). Najdemo pa k uporabnikom usmerjena vedénja znotraj širše opredeljenih vrednot.

Svetovna in domača podjetja, ki izpostavljajo vrednoto osredotočenost k uporabnikom, navajajo naslednja podpora vedénja: »Zavedanje, da so uporabniki središče vsega, kar počnemo.«, »Obsesija s strankami. Začnemo s stranko in gremo nato v obratno smer. Živahno se trudimo zaslužiti in zadržati zaupanje strank. Čeprav smo pozorni na konkurenco, pa smo obsesivni do strank.«

Osredotočenost na uporabnike se v praktičnem smislu izkazuje v stalnem izboljševanju uporabniških izkušenj. Podobno kot pri vrednoti ustvarjalnost in inovativnost je podjetjem na voljo široka paleta tehnik, zaobjetih v dizajnersko razmišljanje (Curedale, 2019). Znana sta mednarodno tehnološko podjetje in vodilna azijska banka, ki sta se lotila strateškega

preoblikovanja iz produktne k uporabniški usmerjenosti s spremembo korporativne kulture. V tehnološkem podjetju so zaposlili skoraj 2000 ekspertov za uporabniško izkušnjo in jih strateško razporedili po celotni organizaciji ter ozavestili in usposobili celotno organizacijo. Banka pa se je lotila preoblikovanja kulture tako, da je vsakemu od 400 ključnih ljudi dodelila lastništvo nad ključno uporabniško izkušnjo, zunanjo ali notranjo, da je množično uvedla hekatone, na katerih kombinirajo zaposlene s strankami ali zunanjimi partnerji in omogočajo delo s konkretnimi izzivi in priložnostmi.

Primer regijskega podjetja kaže na priložnosti prehoda iz tradicionalne, vase zazrte organizacije v moderno organizacijo, usmerjeno k uporabnikom. Podjetje je v obdobju štirih let spremenilo živete vrednote in vedênja s tem, da je postavilo ton z vrha, vse od nadzornikov do poslovodstva. Trženjska funkcija ima odgovornost od začetka do konca, saj aktivno sooblikuje strategijo, hkrati pa skrbi tudi za njeno izvedbo, vse odločitve se preverjajo na trgu in črpajo iz podatkov s trga. Postopek spreminjanja pa je potekal z gradnjo vključujoče organizacije, spoštljivim komuniciranjem z vrha, ozaveščanjem o pomenu uporabniške izkušnje, razvojem potrebnih kompetenc zaposlenih in konsistentnim delom pri konkretnih trženjsko in inovacijsko usmerjenih projektih.

Nadzorniki se v primeru, da gre za podjetje, ki je usmerjeno na končne kupce, vsekakor lahko prelevijo v skrite kupce in preverijo iz prve roke, kakšna je uporabniška izkušnja. Še bolj pogosto pa so jim na voljo medijski klipingi, udeležba na dogodkih, primerjave z izkušnjo uporabnikov pri primerljivih vodilnih mednarodnih podjetjih, trženjska analitika (vključno z reklamacijami) in druga poslovna inteligenca. Eksperti izpostavljajo, da je osredotočenost na uporabnika pomembno vezati tudi na uveljavljanje drugih vrednot, recimo integritete in poštenosti. Cilj tudi na tem mestu ne opravičuje izbire sredstev, česar se morajo nadzorniki zavedati, ko sooblikujejo predvsem sisteme nagrajevanja.

7 8. ODPRTOST ZA SPREMEMBE IN AGILNOST

Na spremembe se najboljše odzivajo organizacije, ki imajo določene elemente prilagodljivosti v svojem naboru dejansko živeti vrednot znotraj kulture **sprememb in agilnosti**. Organizacije, ki visoko cenijo spremembe in agilnost, tega ne prepuščajo naključju. Izpostavljajo spremembe kot vrednoto in tudi aktivno ozaveščajo, razvijajo kompetence, ponujajo priložnosti za uvajanje sprememb ter v procese spreminjanja sistematično vključujejo in angažirajo najširši krog zaposlenih (Škerlavaj, 2018b). Obenem se zavedajo, da spremembe niso edina stalnica ter da uspešne organizacije spretno iščejo ravnotežje med spremembami in stalnostjo (Harrison et al., 2019; Klarner in Raisch, 2013).

Svetovna podjetja, ki izpostavljajo vrednoti odprtost za spremembe in agilnost, ti vrednoti zelo pogosto povezujejo z vedênji, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Gre za tesno povezane vrednote, ki si delijo kar nekaj spodbujevalnih dejavnikov – proaktivnost zaposlenih, odprtost, vključevanje. Vedênja, ki jih te družbe navajajo kot načine, s katerimi živijo vrednoti odprtost za sprememb in agilnost, so npr. »Zaposleni se hitro in učinkovito odzivajo na spremembe na trgu in izkoriščajo ponujene priložnosti«, »Hitrost šteje. Veliko odločitev je mogoče spremeniti brez obsežnih študij. Cenimo premišljeno prevzemanje tveganj.«, in »V našem podjetju obstaja samo en tim. To pomeni nobene politike, nobene hierarhije. Linije poročanja obstajajo vendar se timi formirajo okrog projektov in potrebnih kompetenc.«

Glavne teme upravljanja sprememb se dotikajo odnosa, ki ga imamo ljudje do sprememb, razumevanja psihološkega procesa spreminjanja ter na tej osnovi obvladovanja strateških procesov sprememb. Ljudje se na spremembe odzivamo tako kognitivno kot tudi afektivno, torej s čustvi. Pri tem je lahko udeležen celoten krog emocij (Russell, 1980), ki so praviloma bolj aktivne in pozitivne, če procese spreminjanja vodimo, in bolj pasivne ali celo negativne, če smo udeleženi kot pasivni opazovalci, ki moramo izpeljati odločitve drugih. Ko udeleženi v spremembah razvijejo občutek psihološkega lastništva, je verjetnost, da bodo spremembe zaživele, veliko večja.

Pomembno je razumeti tudi sam proces spreminjanja na ravni posameznika. Pri vsaki spremembi prehajamo med nezavedanjem, preko zavedanja, zainteresiranosti, preizkušanja do prevzemanja neke spremembe. Potrebujemo informacije, motivacijske vzgibe, kompetence spoprijemanja s spremembo in razvoj spretnosti za vodenje sprememb. In to v tem vrstnem redu.

Nadzorniki morajo torej za uvajanje ključnih sprememb preverjati, na kakšen način in do katere mere so bili v procese sprememb udeleženi vsi ključni deležniki.

Orodja, ki se uporabljajo za razvoj veščin obvladovanja sprememb in krepitev kulture odprtosti in agilnosti, vključujejo simulacije za trening agentov sprememb in različne agilne metodologije dela, precej podobne tistim, ki smo jih opisali v razdelku o kulturi inovativnosti.



8 NAMESTO SKLEPA

Avtorja in vsi sodelujoči pri pripravi tega priročnika smo združili moči v želji, da bi nastal dokument, osredotočen na eno od ključnih vprašanj slovenskih družb: kako nadzorni svet primerno spremlja in nadzoruje korporativno kulturo v dvotirnem sistemu upravljanja in je tudi sam nosilec te kulture kot eden izmed ključnih deležnikov? Nastal je živ dokument, za katerega bi si želeli, da bi sprožil nadaljnje diskusije in dejavnosti s ciljem dvigovanja dolgoročne vrednosti podjetij za lastnike in ustvarjanja zdravih organizacij za zdrave posameznike. Menimo, da bo priročnik lahko zelo koristno branje tudi za uprave družb.

Želeli bi izpostaviti nekaj glavnih sporočil za člane nadzornega sveta:

- Priporočamo, da tematiko korporativne kulture redno uvrščate na svoje dnevne rede in v poročilih preverjate, v kolikšni meri in kako resno to počne tudi sama uprava.
- Kulturo je treba razumeti kot sistem. Ujemati se mora s strategijo in ostalimi dejavniki, ki določajo uspešno poslovanje. Zavedajte se možnih razhajanj med zelenimi vrednotami in dejanskimi vedênji.
- Delujete v razmerah asimetrije informacij. Vaši orodji sta coaching uprave in oblikovanje sistemov za spremljanje in nadzorovanje kulture v družbi.
- Sprašujte upravo in kadrovsko komisijo nadzornega sveta o oblikovanju kakovostnih sistemov ocenjevanja in nadziranja korporativne kulture v čim bolj realnem času ter jima pri tem pomagajte.
- Sprašujte upravo in ji pomagajte oblikovati sisteme za razvoj zelene organizacijske kulture.

Čeprav podajamo konkreten pregled najbolj uporabljenih vrednot in načinov, kako jih družbe živijo in razvijajo, pa priročnik pred vami ni recept, bolj je jedilni list. Vsako podjetje ima svoj nabor vrednot in podpornih vedênj, ki imajo smisel točno za tisto družbo in vedno delujejo v neki kombinaciji vrednot, vedênj, okolja, časa in prostora. Priročnik torej ni poskus standardizacije, ampak orodje za razmišljujoče in aktivne uporabnike. Naš priročnik je tudi povabilo k soustvarjanju zdrave korporativne kulture. Srečno!

REFERENCE

1. Aïssaoui, R., in Fabian, F. (2015). The French Paradox: Implications for Variations in Global Convergence. *Journal of International Management*, 21(1), 31–48; <https://doi.org/10.1016/j.int-man.2014.12.004>.
2. Colbert, A. E., Bono, J. E., in Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223; <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>.
3. Collins, J., in Porras, J. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper-Collins Publishers.
4. Core Strengths. (2021). *Strength Deployment Inventory 2.0 | Core Strengths Assessment*; <https://www.corestrengths.com/products/assessment/>.
5. Corritore, M., Goldberg, A., in Srivastava, S. B. (1. januar 2020). The New Analytics of Culture. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2020/01/the-new-analytics-of-culture>.
6. Coyle, D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Bantam.
7. Curedale, R. (2019). *Design Thinking Process & Methods*. Design Community College Inc.
8. Česen, J. (2021). *Interview with Jernej Česen* [Osebna komunikacija].
9. Deloitte. (2018). *Culture in financial services – Scrutiny by the regulator, in principle and in practice*.
10. Dettmann, J., in Klemash, S. (b. d.). *Five ways to enhance board oversight of culture*. Pridobljeno 10. novembra 2021 s https://www.ey.com/en_gl/board-matters/five-ways-to-enhance-board-oversight-of-culture.
11. Dysvik, A., Carlsen, A., in Škerlavaj, M. (9. september 2016). *Gull i gode relasjoner*. BI Business Review; <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/09/gull-i-gode-relasjoner/>.
12. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (First). Wiley.
13. Eržen, L., in Blatnik, T. (20. avgust 2021). *#intervju Luka Eržen, raziskovalec: Zdrav kolektiv je raznolik in se počuti varno*. Dnevnik; <https://www.dnevnik.si/1042971357>.
14. Eržen, L., Černe, M., in Sekula, N. J. (2020). Pomen raznolikosti in vključenosti v globalnem poslovnem okolju – Študija primera podjetja Novartis. *Izzivi managementu*, 11(2), 5–11.
15. Fox. (29. julij 2020). *The ROI of an Effective Ethics and Compliance Program*. Convercent; <https://www.convercent.com/blog/the-roi-of-an-effective-ethics-and-compliance-program>.
16. Furr, N., Dyer, J., in Christensen, C. M. (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*. Harvard Business Review Press.
17. Give And Take. (2021). *Reciprocity Ring: A Virtual or Face-to-Face Exercise*; <https://giveand-takeinc.com/reciprocity-ring/>.
18. *Governing Culture: Risk & Opportunity?* (b. d.). Tomorrow's Company. Pridobljeno 5. septembra 2021 s <https://www.tomorrowscompany.com/publication/governing-culture/>.
19. *Governing Values: A guide for boards of financial companies*. (b. d.). Tomorrow's Company. Pridobljeno 5. septembra 2021 s <https://www.tomorrowscompany.com/publication/governing-values-a-guide-for-boards-of-financial-companies/>.
20. Grant, A. (2013). *Give and Take*. Penguin Books.

21. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., in Cheng, J. Y.-J. (1. januar 2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>.
22. Han, J. K., Kim, N., in Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45; <https://doi.org/10.2307/1252285>.
23. Harari, M. B., Reaves, A. C., in Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–511; <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>.
24. Harris, L. C., in Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157–166; [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00057-0).
25. Harrison, S. (2021). Culture Moves, Top Management Seminar CPOEF.
26. Harrison, S., Carlsen, A., in Škerlavaj, M. (1. julij 2019). Marvel's Blockbuster Machine. *Harvard Business Review*; <https://hbr.org/2019/07/marvels-blockbuster-machine>.
27. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., in Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694; <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0021987>.
28. Huber, C., Lund, F., in Spielmann, N. (29. april 2021). *What's next for boards of directors | McKinsey*; <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-boards-have-risen-to-the-covid-19-challenge-and-whats-next>.
29. Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., in Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087–1096; <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>.
30. Klarner, P., in Raisch, S. (2013). Move to the beat – Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, 56(1), 160–184; <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0767>.
31. Kregar, A. (2020). Ali je marketing strateška funkcija? Pogled direktorjev na zaznan prispevek marketinga, FMCG industrija, regija bivše jugoslavije. *Akademija MM*, 15(29).
32. Kvalnes, Ø. (2019a). The Navigation Wheel. V: Ø. Kvalnes (ur.), *Moral Reasoning at Work: Rethinking Ethics in Organizations* (str. 49–60). Springer International Publishing; https://doi.org/10.1007/978-3-030-15191-1_6.
33. Kvalnes, Ø. (2019b). The Navigation Wheel. V: Ø. Kvalnes (ur.), *Moral Reasoning at Work: Rethinking Ethics in Organizations* (str. 49–60). Springer International Publishing; https://doi.org/10.1007/978-3-030-15191-1_6.
34. *MIT SMR's Culture 500*. (2021). MIT Sloan Management Review; <https://sloanreview.mit.edu/culture500>.
35. Novak, R. (avgust 2019). Odličnost, tako kot sreča, ne pride sama. *MQ revija*, 44.
36. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., in Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141; <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0013079>.
37. Quinn, R. E., in Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377; <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
38. Rosenbusch, N., Brinckmann, J., in Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457; <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>.

39. Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178.
40. Schein, E. H., in Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th izd.). Wiley; <https://www.wiley.com/en-au/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>.
41. Schoeman, C. (september 2012). *The new ROI*. EthicsMonitor; <https://www.ethicsmonitor.co.za/The-new-ROI.aspx>.
42. *Strategija poslovne odličnosti*. (2017). Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo; https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/strategija/s_strategija_po_2018-2030_ff.pdf.
43. *Strategija upravljanja kapitalskih naložb države*. (2015); https://sdh.si/Data/Documents/pravni-akti/2015_7_STRATEGIJA_UPRAVLJANJA.pdf.
44. Škerlavaj, M. (6. november 2013). *Prosocial motivation* [Lecture]; <https://www.youtube.com/watch?v=LY-3rFRAFcc>.
45. Škerlavaj, M. (2018a). Four leadership lessons about capitalizing on high-potential ideas. V: *At the forefront, looking ahead: Research-based answers to contemporary uncertainties of management* (str. 179–196). BI Universitetsforlaget.
46. Škerlavaj, M. (2018b). Chapter 11: From Creativity to Innovation: V: *At the Forefront, Looking Ahead* (str. 179–196); <https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-12>.
47. Škerlavaj, M. (2022). *Post-Heroic Leadership: Context, Process and Outcomes*. Palgrave Macmillan.
48. Škerlavaj, M., Černe, M., Dysvik, A., in Carlsen, A. (2017). *Capitalizing on Creativity at Work*. Edward Elgar Publishing.
49. Škerlavaj, M., Harrison, S., in Vavpotic, Z. (2019). *Outfit7 (A): Human Resource Management and Culture at a Start-up*. INSEAD.
50. Taraporevala, C. (15. januar 2019). 2019 Proxy Letter—Aligning Corporate Culture with Long-Term Strategy. *The Harvard Law School Forum on Corporate Governance*; <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/01/15/2019-proxy-letter-aligning-corporate-culture-with-long-term-strategy/>.
51. Thaler, R. H., in Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The Final Edition*. Penguin Books.
52. Tharp, B. M. (2009). *Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office*; https://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizational-Culture_5.pdf.
53. Tossaint, L. (2010). Odličnost v petih korakih. *Časopis Hidria*, 19.
54. Turk, I. (2010). *O osebni in poslovni odličnosti*. Ekonomska knjižnica zveze ekonomistov Slovenije.
55. Vodovoz, I., Robinson, C., in Sullivan, K. (22. september 2020). Enhancing Trust in ESG Disclosures. *Heds Up, Deloitte & Touche LLP*, 27(20); https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/Enhancing_Trust_in_ESG_Disclosures.pdf.
56. Whitney, D., in Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change* (Second). Berrett-Koehler Publishers.
57. *Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije* (ZIntPK). (b. d.). pisrs. Pridobljeno 10. novembra 2021 s <http://pisrs.si>.
58. Združenje Manager. (15. oktober 2020). *Kako upravljate z raznolikostjo? Preverite 10 načel*; <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/novice/kako-upravljate-z-raznolikostjo-preverite-10-nacel/>.
59. Združenje Manager. (26. maj 2021). *Dobri odnosi ustvarjajo dobre rezultate*; <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/novice/dobri-odnosi-ustvarjajo-dobre-rezultate/>.



SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.