

# ŠTUDIJA PRIMERA

Opisana v okviru projekta: "The Hexagonal Leader"

## Ime organizacije

Orange Hill Sp. z o.o.

## Spletna stran organizacije

www.orangehill.pl

## Logotip organizacije



## Vrsta organizacije

- privat sektor (podjetje)  
 javni sektor  
 nevladna organizacija  
 drugo: inovativno start up podjetje

## Velikost organizacije

- majhna  
 srednja  
 velika

## Ekonomski sektor

Storitvena dejavnost

## Kratek opis organizacije

Izobraževalno in svetovalno podjetje, specializirano za upravljanje s človeškimi viri, več kot 10 zaposlenih, ženske na vodilnih pozicijah. Podjetje ponuja izobraževanja o mehkih veščinah in orodjih za analizo v podjetju. Podjetje je tudi upravičenec do UE in vodi več projektov v okviru programa vseživljenjsko učenje na evropski ravni.

## Opis študije primera (situacije / problema, s katerim se soočajo)

V podjetju delajo ženske iste narodnosti, stare od 23 do 35 let. Zaposlene imajo tako kot lastnica večinoma majhne otroke in se dobro razumejo. V podjetju vlada dobro, prijateljsko vzdušje. Pri zaposlovanju so ljudje brez otrok, moški ali starejši od 40 let zavrjeni so, ker "ne ustrezajo" ekipi. Analiza stanja je pokazala, da na lastnico močno vplivajo nezavedni predsodki, tako da njene odločitve ne temeljijo na objektivnih, vsebinskih merilih, zato je zgradila zelo homogeno ekipo.

Odločitve lastnice posledično postavljajo podjetje pred naslednje izzive:

- V zadnjih letih je podjetje doživelo pravi "baby-boom" - povečala se je odsotnost zaradi nosečnosti, porodniškega dopusta in varstva otrok. Organizacija ni pripravljena zagotoviti projektov v smislu človeških virov (stabilnost zaposlitve, nezadostno število zamenjav itd.).
- Ekipa postaja vse manj konkurenčna - razmišlja na konvencionalen način, ponavlja preizkušene rešitve - že dolgo ne predlaga novega projekta
- Potencial žensk ni pravilno izkoriščen – ljudje za projekte niso izbrani na podlagi vsebinskih meril, ampak na primer odloča dejstvo, ali ima otroka, ali subjektivna merila (leta poznavanja šefa)
- Pojavlja se vse več konfliktov in zaposleni se počutijo krivično obravnavane.

## Predlagane rešitve (ter prednosti in slabosti le-teh)

1. Takoj povečati raznolikost zaposlenih - nadomestiti odpuščene, najeti ljudi, ki bodo ekipo naredili bolj raznoliko glede na starost, spol in po možnosti tudi na kulturo (če je mogoče). Rešitev pa ni utemeljena in ne bo odpravila vira problema, to so močne nezavedne pristranskosti lastnice.
2. Izvajati program ozaveščanja nezavednih stališč in njihovega negativnega vpliva na procese odločanja na delovnem mestu. Razviti vodstvene kompetence na področju nezavedne pristranskosti
3. Izvajati prakse in orodja za podporo odločanju brez nezavednih pristranskosti

## Izbrana rešitev

Izbrani sta bili rešitvi 2 in 3:

2. Izvajati program ozaveščanja nezavednih stališč in njihovega negativnega vpliva na procese odločanja na delovnem mestu. Razviti vodstvene kompetence na področju nezavedne pristranskosti
3. Izvajajte prakse in orodja za podporo odločanju brez nezavednih pristranskosti

## Utemeljitev sprejete odločitve

Rešitev št. 1 ni smiselna in ne prinaša koristi (ni razloga za odpuščanje ljudi) in ne bo odpravila vira težave, to je močne nezavedne pristranskosti lastnikov.

Rešitvi 2 in 3 ustrezno naslavljata izziv. Ugotovili so namreč, da je vir težav nezavedna pristranskost, ki močno vpliva na odločitve lastnice podjetja.

Soočili so se z bistvom problema ter najeli strokovnjake, ki se ukvarjajo s temo nezavedne

pristranskosti: iz procesov odločanja je nemogoče izločiti nezavedne dejavnike, rešitev je v ozaveščanju o njihovem obstoju, v sposobnosti prepoznavanja ter v vaji tehnik in metod, ki omejujejo vpliv nezavedne pristranskosti na procese odločanja.

### Vpeljava rešitve v praksi

1. Ozaveščanje o kognitivnih procesih in o avtomatiziranih v možganih.
2. TIA test
3. Prepoznavanje nezavednih pristranskosti in ozaveščanje o njihovi vlogi pri lastnih odločitvah
4. Uporaba orodij in tehnik, ki omejujejo nezavedne pristranskosti pri odločitvah (novačenje na podlagi zaslug, nepristranski opisi delovnih mest, novačenje na slepo, kolegijsko odločanje, vsi prisotni itd.)
5. Gradnja kulture organizacije, ki omejuje pristranskost: kultura povratnih informacij, skupno odločanje, posvetovanje, preverjanje odločitev s strani drugih ljudi itd.
6. Sodelovanje in sobivanje z različnimi ljudmi

### Pridobljene lekcije

Nezavedna pristranskost je ena glavnih ovir pri odločanju glede ljudi na delovnem mestu. Pogosto je vzrok za odločitve, s kom se bomo obdali v svojem delovnem okolju, koga zaposluje za upravljanje ljudi in koga za analizo podatkov. Zaradi nezavedne pristranskosti bodo postale kompetence ljudi, s katerimi sodelujemo, postranskega pomena.

Stereotipi nas bodo podzavestno vodili in se sčasoma spremenili v močne nezavedne predsodke do ljudi ali do celotnih družbenih skupin. Po drugi strani bomo imeli raje ljudi, ki so nam podobni, imajo podobne izkušnje, delijo iste vrednote in razmišljajo na enak način. Na ta način bomo ustvarili homogene ekipe.

Pristranskost daje občutek varnosti, ustvarja vzdušje razumevanja in medsebojne skladnosti. Po drugi strani pa imajo takšne ekipe omejeno kreativnost, dosega nižjo stopnjo inovativnosti, so manj odprte za spremembe in manj prilagodljive. Raziskave kažejo, da delujejo slabše.

### Povezava s šestimi veščinami, predstavljenimi v projektu

Opisana študija primera se nanaša na odločanje, ki je ena od šestih osnovnih veščin, razvitih v okviru projekta Hexagonal Leader. Lastnica se je moral soočiti z izzivi, ki so v zadnjih letih zmanjšali kreativnost dela zaposlenih, povzročili izvajanje nebitnih nalog, zmanjšali delovno učinkovitost, povečali konflikte v organizaciji in poslabšali delovno vzdušje. Lastnica se je znašel pred dilemo pri upravljanju in se je moral odločiti.

Lastnica je vpeljala program ozaveščanja o nezavedni pristranskosti in negativnem vplivu na procese odločanja na delovnem mestu. Hkrati je razvila lastne menedžerske kompetence na področju nezavednih predsodkov. V procesu odločanja je morala razbiti lastne ovire in predsodke. Uvedla je tudi prakse in orodja za podporo odločanju brez nezavednih pristranskosti. Uporabila je konceptualni stil odločanja, ki predstavlja družbeni pristop. Spodbujala je kreativno razmišljanje in sodelovanje. Lastnica je bil usmerjena k doseganju dolgoročnih ciljev. Posledično ji je uspelo zgraditi skupino ljudi, ki dobro sodelujejo in prinašajo inovativne ideje.