

## 2° Workshop GOPP

Peti Workshop Projekta »From Social Dialogue to Global Networking« je bil izveden 24. februarja 2009 na sedežu Confartigianato v Jesolu ( Benetke, Italija).

Workshop je bil nadaljevanje prejšnjega srečanja, ki je obravnaval metodo GOPP (Goal Oriented Project Planning). Omenjena metoda je osnovana na aktivnem sodelovanju udeležencev z zelo pomembnim poudarkom na tehniki »vizualizacije«. Udeleženci, razporejeni v polkrogu s pogledom na tablo pred seboj, so imeli izražene problematike, predstavljene na barvanih kartončkih, konstantno pred očmi, tako da ni bilo možnosti spregledati nobenega koncepta.

Seminar se je osredotočil na temo iz prejšnjega Workshopa: izboljšanje industrijskih odnosov znotraj podjetij, s poudarkom na predhodnem vprašanju v odnosu s problemi in ovirami, ki otežujejo ( ali onemogočajo) sodelovanje pri notranjih odločitvah znotraj podjetij oziroma znotraj samega področja dela.

Moderator, sociolog Stefan Moritz, je vodil udeležence skozi številne faze metode GOPP:

1. Analiza akterjev
2. Analiza problemov, razdeljena na dve podfazi:
  - o Formulacija in kontrola razumevanja problemov
  - o Analiza odnosov vzrok-posledica med problemi, postavitve »drevesa problemov«
3. Analiza ciljev
4. Grupiranje tem
5. Strateška odločitev na katero tematsko območje poseči z eventualnim projektom
6. Projekt znotraj logičnega okvirja

### 1. Analiza akterjev

Seminar se je pričel s predstavitvijo udeležencev: predstavnikov podjetnikov in delavcev ter predstavnikov italijanskih in slovenskih združenj in agencij za razvoj. Udeleženci so uporabili barvane kartončke, na katere so napisali svoja imena, z namenom, da bi olajšali soočenje in omogočili sogovornikom prosto medsebojno delovanje.

### 2. Analiza problemov

#### Formulacija in kontrola razumevanja problemov

Diskutiralo se je o dodatnih ovirah, ki jih imajo delavci pri sodelovanju. Podrobneje:

- nizka osredotočenost na kompetentnost delavcev (skills);
- omejeno upoštevanje delovnih sposobnosti delavcev s strani delodajalcev, le-ti se bojijo posledic hierarhične spremembe;
- pomanjkanje strateške vizije delodajalcev, ki imajo o sebi še vedno predstavo »avtonomnega delavca«, namesto pravega podjetnika;

- zaprtost delodajalcev do delavcev kot izraz vzvišenosti v primerjavi z njimi
- majhno zanimanje menedžmenta, zaradi njihove »samozadostnosti«, da bi sodelovali z delavci;
- pomanjkanje medsebojne delitve strategij in prioritet podjetij;
- nizka stopnja komunikacije v času in načinu med predstavniki sindikatov in odgovornih v podjetju;
- pomanjkanje izobraževanja delavcev, zaradi strahu, da bodo potem razumeli dinamike delovnega procesa in na ta način zamajali ravnovesje moči v podjetju;
- kulturno neravnovesje med delodajalcem in delavci, zaradi generacijskega prehoda;
- strah delavcev sodelovati pri odločitvah podjetja, zaradi bojazni, da se jim bo obrnilo proti (vrnilo) pri lastnem delu;
- nizka stopnja kompetentnosti sindikatov pri pogajanjih;

Problemi, ki so se pokazali, se tičejo predvsem PMI-ja (project management dell'Italia), ki predstavlja skoraj 95% podjetij na območju, ki so se znašla v težki situaciji tudi zaradi številnih birokratskih ovir zaradi postopkov države. Dovolj je že misel, da je potrebno za odprtje lastne podjetniške aktivnosti, zaradi številnih birokratskih obvez, iti skozi proces skoraj šestdesetih proceduralnih ovir.

Pokazalo se je tudi, da je potrebno upoštevati tudi velika podjetja, ker 95% delavcev dela pri podjetjih velikih dimenzij, v katerih je vpletenost delavcev pri odločanju minimalna ali pa je celo ni.

### **Analiza odnosov vzrok-posledica med problemi, postavitve »drevesa problemov«**

Ko so problematike udeležencev enkrat že izpostavljene, metoda dela predvideva natančno in ustrezno analizo problemov, ki se jih poizkusi organizirati glede na odnos vzrok - posledica z vizualizacijo logičnega prehoda med izraženimi koncepti.

Pri analizi je bilo možno opaziti oddaljenost med podjetniki in delavci ter težavo sprejemanja odločitev, ker bi vsi radi bili eksperti za vse, pa čeprav to niso, kar povzroči nizko stopnjo zanimanja menedžmenta pri upoštevanju delavcev pri odločitvah podjetja. To, skupaj z obstoječo kulturno razliko med delničarji in delavci in pomanjkanjem podjetniške strategije pri podjetnikih, ustvari njihovo zaprtje vase, kar povzroči pomanjkljivo komunikacijo, pomanjkljivo v času in načinu, če ne celo neobstoječo. Pravkar ugotovljeno, skupaj z borbo za maksimalen profit podjetnikov in pomanjkanje spoštovanja zakonodaje ter prav tako pomanjkljivo izvajanje dopolnilnih podjetniških pogodb (CIA) ustvarja situacijo, kjer je premalo medsebojnega zaupanja med socialnimi akterji znotraj podjetij.

Pomanjkanje strateške vizije pri podjetnikih povzroča po drugi strani neupoštevanje potenciala uslužbencev in neustreznega profesionalnega izobraževanja le-teh. Posledično imajo delavci pomanjkljiv pogled na probleme, s katerimi se sooča podjetje in na težavnosti, ki jih ima administracija podjetja. To jim ne daje možnosti, da bi prispevali k odločitvam podjetja. Na ta način se ustvari realna izguba možnosti, ki bi jih sicer imelo podjetje.

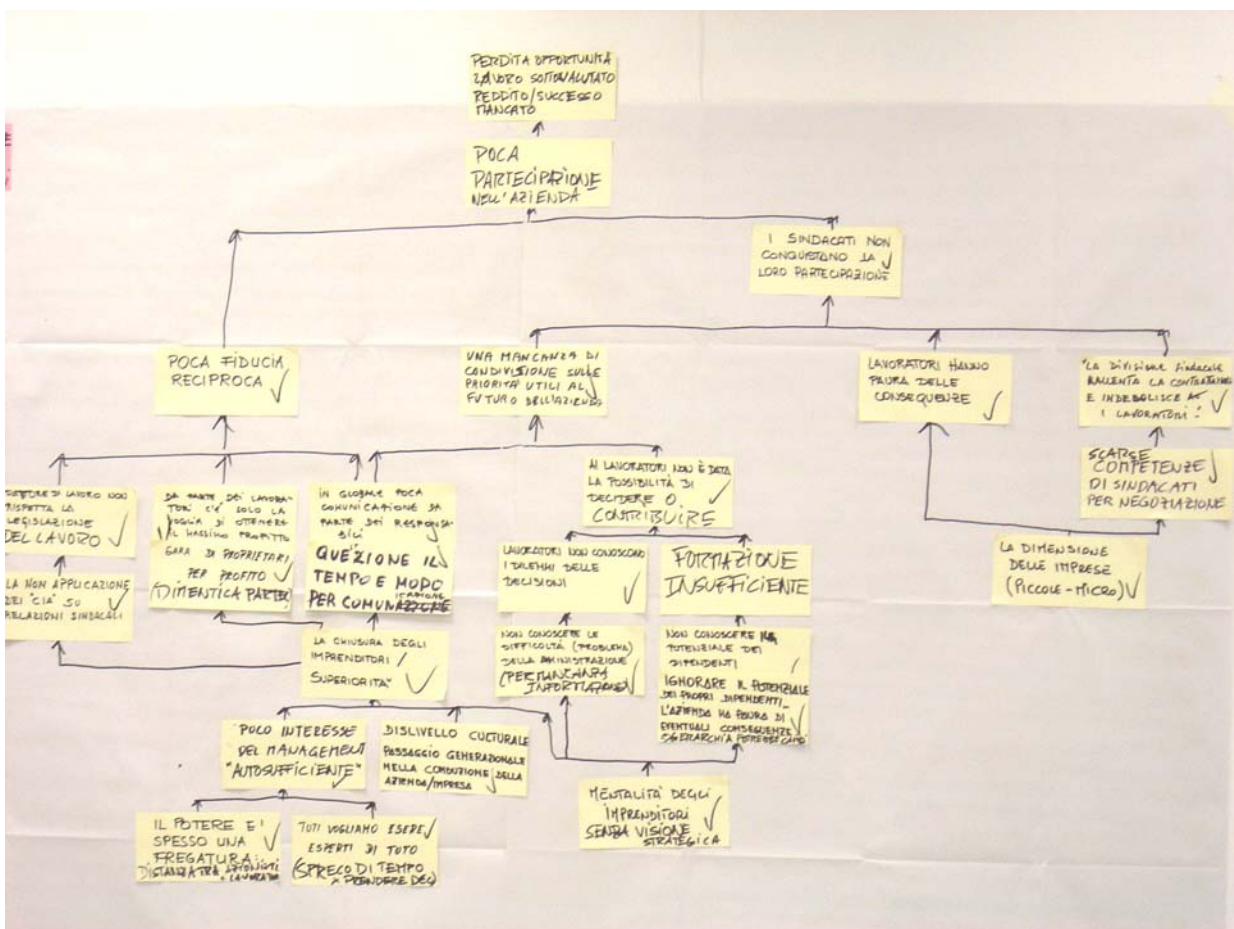
Pomanjkanje prispevka, ki bi ga lahko dali delavci k odločitvam podjetja, skupaj s tako imenovanim pomanjkanjem komunikacije med socialnimi akterji znotraj

podjetja, kar se tiče organizacije dela, povzroča pomanjkanje soodločanja pri prioritetah, ki jih ima podjetje in pri udeležbi podjetniškega načrtovanja.

To pomanjkanje se sešteje skupaj s strahom, ki ga imajo delavci, da bi se soočili z vodstvom, zaradi bojzani, da bodo utrpeli posledice svojih lastnih posegov in s problematiko, ki se tiče sindikatov. Predstavnštvo delavcev znotraj majhnih podjetij je namreč minimalno ali ga celo ni, zaradi česar zakonodaja dela ni uspešno izvedena. To dejstvo znatno vpliva na delovno okolje in na povečevanje neenakosti znotraj podjetja. Kadar pa predstavnštvo delavcev znotraj podjetja obstaja, je želja delavcev, da bi se pogajali največkrat oslABLJENA, zaradi obstoječih sporov med različnimi sindikati, ki upočasnjujejo pogajanja in zaradi težavnosti pri pogajanjih s predstavniki podjetij, ki so posledica pomanjkanja kompetentnosti. Zaradi tega si sindikati ne pridobijo možnosti sodelovanja pri odločitvah podjetja, kar nakazuje pomanjkanje socialnega dialoga tudi zaradi pomanjkanja zaupanja obeh strani.

Za zaključek: omejeno sodelovanje delavcev pri podjetniških odločitvah na splošno povzroči izgubo priložnosti za samo podjetje, ki podcenjuje prispevek delavcev in ne izkoristi prednosti povezanih s tem, če se upošteva, da večina odnosov med delavci in vodstvom predstavlja večje organizacijsko blagostanje, večjo produktivnost in manjšo nezainteresiranost.

Na koncu druge faze metode dela smo prišli do celotne slike situacije. Podrobneje, do problematik, ki so jih v prvi vrsti izpostavili akterji. S tem so nakazali ovire, ki jih imajo delavci pri sodelovanju v podjetjih in tako odgovorili na postavljeno začetno vprašanje.



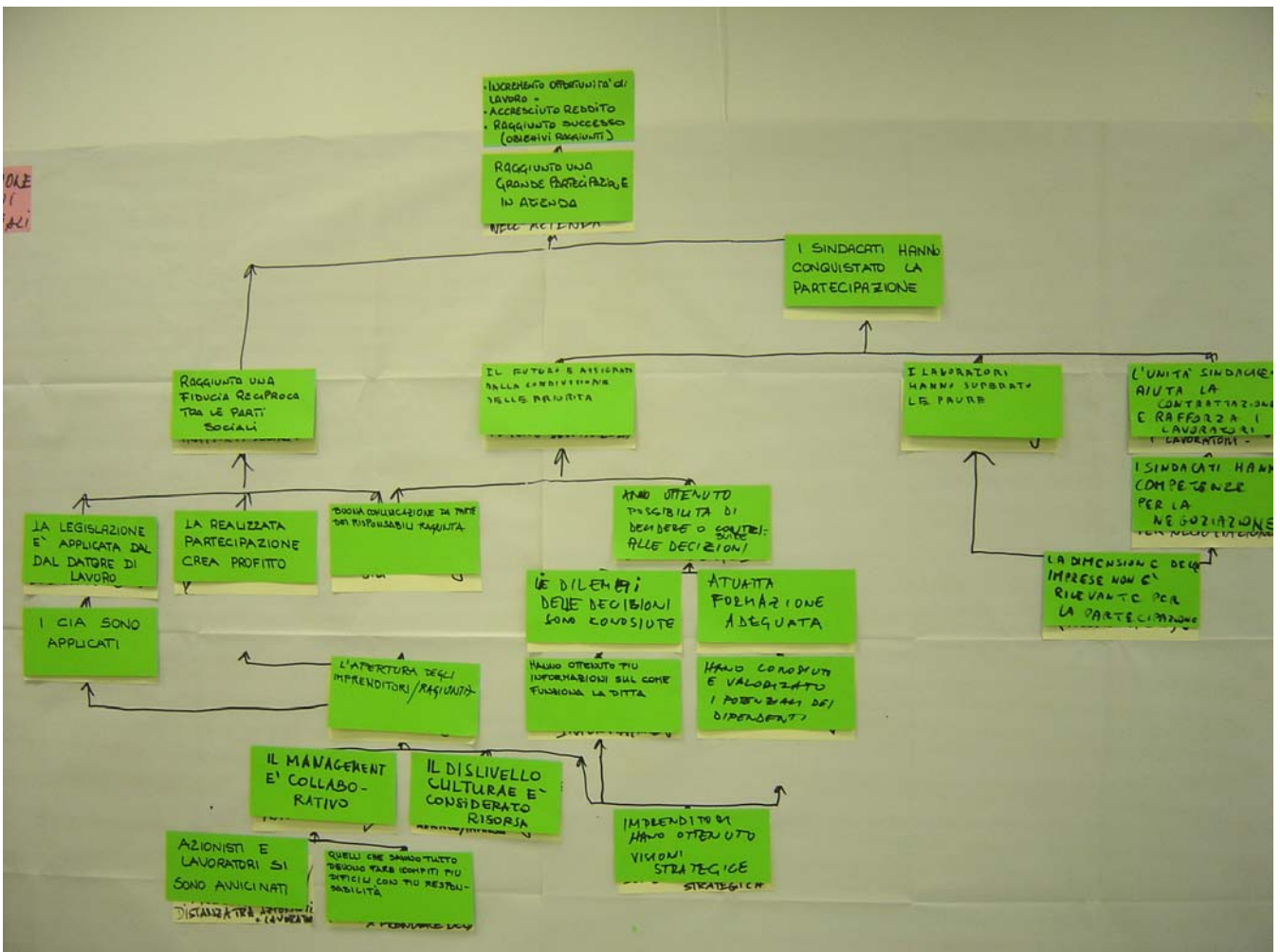
Slika 1 – Drevo problemov

### 3. Analiza ciljev

Naslednji korak je bil dati pozitivno rešitev na vse izpostavljene problematike udeležencev. V tej fazi je bila vloga moderatorja voditi udeležence k iskanju rešitev, primernih za razne problematike, ki so prišle na dan v prejšnjih fazah.

Aktivni del je bil izveden s strani udeležencev, ki so s pomočjo moderatorja spremenili negativni vidik problema v pozitivnega. Pozitivne situacije so formulirali na kartončke druge barve, kot da bi bil problem že rešen.

Na ta način smo uspeli definirati »Sliko objektivov«, se pravi pot, ki jo je potrebno opraviti preden se pride do pričakovanih rezultatov. Poudarek je na izvedbi slike, da bi se doseglo uspešno sodelovanje delavcev pri odločitvah podjetja. V nadaljevanju se je načel pogovor o individualiziranih rešitvah in o dejstvu, da bi bila lahko izvedena transformacija utopična. V bistvu smo se vedno držali realnega procesa, da smo prišli do jasnih ciljev, na katere lahko vendarle vplivajo dejstva, ki niso odvisna od socialnih akterjev, povezanih s trenutnimi okoliščinami (npr.: kriza, država, itd.).



Slika 2 – Drevo ciljev



časa in denarja. Omenjena odločitev predstavlja strateško odločitev in odloča o realizaciji projekta in njegov uspeh.

## 6. Projekt znotraj logične slike

Zaključna faza uporabljene metode dela v seminarju predvideva vključitev ciljev v »logical framework«, v logično sliko projekta, ki se ga ima namen realizirati, s posebnim poudarkom na pridobitvi širšega sodelovanja delavcev v podjetju in s prispevkom vseh interesnih skupin (stakeholder). V logiki projekta so prikazani splošni cilji družbe, nameni koristnikov, pričakovani rezultati ( oziroma storitve, ki so na voljo), dejanja, potrebna za uresničitev ciljev, sredstva in potrebna časovna usklajenost ukrepov za doseg ciljev. V sliki so upoštevani in definirani vsi merilni indikatorji in razne hipoteze za vse možne situacije, ki bi se lahko pripetile.

Logična slika				
	Logika projekta	Indikatorji	Kontrolni viri	Hipoteze
SPLOŠNI CILJI (za družbo)				
Nameni (za koristnike)				
Pričakovani rezultati (dane storitve)				
Dejanja				
Sredstva				

## Zaključki

Metoda GOPP je tehnika sodelovanja, ki omogoči vpletenim akterjem, da lahko v kratkem času definirajo celotno sliko problematik v razmerju z argumentom diskusije in identifikacijo ter načrtovanje konkretnih akcij, ki jih bo potrebno razviti, da dosego zelenih ciljev.

GOPP je namreč metoda, ki se jo lahko uporabi na različnih področjih z jasno opredelitvijo ciljev v okviru logične slike, z namenom olajšati usklajevanje in načrtovanje projektov.

Seminarji so bili primer posveta kot participativno projektiranje: posveti lahko vključijo številne akterje z različnimi funkcijami mandata in odločitveno močjo. Taki posveti so predvsem srečanja ali delavnice (workshop-i) projektne participacije. Ta pristop k posvetu se spopade s problemi z različnih zornih kotov, z nejasnostmi v situacijah in z različnimi obširnimi interesi akterjev. Predvsem se ga uporablja in je potreben pri situacijah, kjer rešitev ni takoj vidna in kjer morajo biti razlike med številnimi stranmi usklajene, preden se preide k dogovoru. Pričakovan rezultat tega participativnega srečanja so razjasnitve situacije, dogovori o možnih akcijah in priporočila o nadaljnjih korakih, ki bi jih morali podvzeti.