

Prenehajte biti managerji, postanite ... coachi?

Kar dve tretjini, po mnenju nekaterih poznavalcev pa celo 90 odstotkov, poslovnih strategij se nikoli ne uresniči tako, kot so bile zastavljene. Razlog za to ni le v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja, ampak v tem, da je organizacijska kultura (skupna stališča in mnenja zaposlenih, njihovi občutki o lastni organizaciji, nenapisana »pravila igre«, vrednote, identifikacija zaposlenih s poslanstvom in vizijo organizacije itd.), tista, ki lahko odločilno prispeva ali zavira uresničitev poslovnih strategij in vizij. Ocene iz 27 pomembnih slovenskih podjetij glede njihove idealne (zaželeno) in dejanske (trenutne) organizacijske kulture kažejo dramatično sliko: namesto zaželenega konstruktivnega vedenja med zaposlenimi pri nas prevladujejo pasivno in agresivno-obrambno vedenje zaposlenih, kot sta »izogibanje« in »nasprotovanje«. To usodno zaznamuje možnosti za implementacijo poslovnih vizij in strategij ter sploh možnosti za izhod iz krize. Kaj storiti na ravni posameznikov, podjetij in družbe? Kako pri tem lahko pomaga coaching vodij, ki najbolj (so)oblikujejo takšno vedenje zaposlenih? Odgovor je na dlani: prenehajmo biti managerji in postanimo coachi. Temu pritrjujejo trendi v globalnem poslovnem okolju in nadaljevalna raziskava, ki smo jo opravili med slovenskimi podjetji po že omenjeni oceni organizacijske kulture. Vzrok za problematično organizacijsko kulturo je namreč predvsem v anahronem vodenju in ravnanju z zaposlenimi, pri tem pa glede sposobnosti vplivanja vodij in njihove učinkovitosti posebej izstopajo prav coaching-kompetence vodij.



Organizacijska kultura je temeljni pogoj zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih?

Kljub opazni gospodarski, finančni in krizi vrednot (ki vse skupaj le skrivajo pravo krizo – krizo vodenja in krizo ravnanja z zaposlenimi) vse številnejši krog zaposlenih zanimajo vprašanja, ki presegajo le varnost njihove zaposlitve. Zato ni nenavadna velika pozornost, ki jo je recimo deležen koncept »**zavzetosti**« zaposlenih, nekakšen »sveti gral« kadrovske stro-

ke zadnjih nekaj let. Mnoge študije največjih raziskovalnih institucij in tudi naše raziskave nedvoumno dokazujejo **visoko stopnjo korelacije** med zavzetostjo zaposlenih in **finančno uspešnostjo organizacij**. Povsod že proučujejo zavzetost mikro organizacijskih enot z uporabo različnih metodologij in vprašalnikov in skušajo ugotoviti, zakaj podjetja delujejo tako, kot delujejo, in kako lahko zagotovijo spremembe za izboljšanje rezultatov, saj so podatki o stopnji zavzetosti zaposlenih kar **depresivni** in kažejo, da so klasični modeli ravnanja z ljudmi (*upravljanja človeških virov*) nesporno odpovedali. Dokaz za to je objava

Gallupove globalne študije, ki kaže, da je **le 13 odstotkov** zaposlenih po svetu zares zavzetih.

Vse očitnejše pa je, da obstaja **dejavnik**, ki je podlaga zadovoljstvu zaposlenih, njihovi zavzetosti, organizacijski klimi in poslovni uspešnosti. To je **organizacijska kultura**. Zato se bo treba veliko več **sistemsko** ukvarjati z vzroki za težave, ne več le s posledicami, kot je recimo organizacijska klima, ki je le vidna refleksija organizacijske kulture. Vzroki za težave so pogosto prav v organizacijski kulturi in pri nas prevladuje namesto konstruktivnega, pozitivnega vedenja (recimo *rezultatne*

Sploh še potrebujemo managerje? Ali je odgovor v samorganiziranosti timov, v tako imenovani holakraciji? Vodje vsekakor potrebujemo, toda le še kot coache, ne avtokrate, ki vse najboljše vedo sami.

London Business School

usmerjenosti in humanističnega sloga upravljanja medsebojnih odnosov) pasivno in agresivno-obrambno vedenje, kot sta *izogibanje* in *nasprotovanje*. Vse to je povezano z vprašanji vodenja, natančneje voditeljev in voditeljstva.

Vpliv vodij in vodenja na organizacijsko kulturo

Dolgoletno raziskovanje, podkrepljeno z oprijemljivimi statističnimi analizami, kaže izrazito **pozitivno korelacijo** med konstruktivnimi slogi vedenja ali **konstruktivno organizacijsko kulturo** in **poslovnimi izidi**, pri agresivno-obrambnem in pasivno-obrambnem vedenju pa je ta korelacija mešana, **negativna** ali je celo sploh **ni**. Z ignoriranjem dejavnikov organizacijske kulture in osredotočanjem le na zavzetost zaposlenih zamujamo priložnosti ugotavljanja **pomembnih vzvodov zavzetosti**, pa tudi doseganje »oprjemljivih« poslovnih izidov, ki jih včasih zmotno navezujemo le na zavzetost zaposlenih.

Nedavna preliminarna analiza, s katero smo primerjali **idealno** (zaželeno) organizacijsko kulturo in **dejansko stanje** (trenutna organizacijska kultura) v **27 pomembnih slovenskih podjetjih** (sliki 1 in 2), je pokazala dramatično vrzel med zaželenim in dejanskim stanjem. Razlike namreč niso bile le očitne, temveč naravnost porazne.

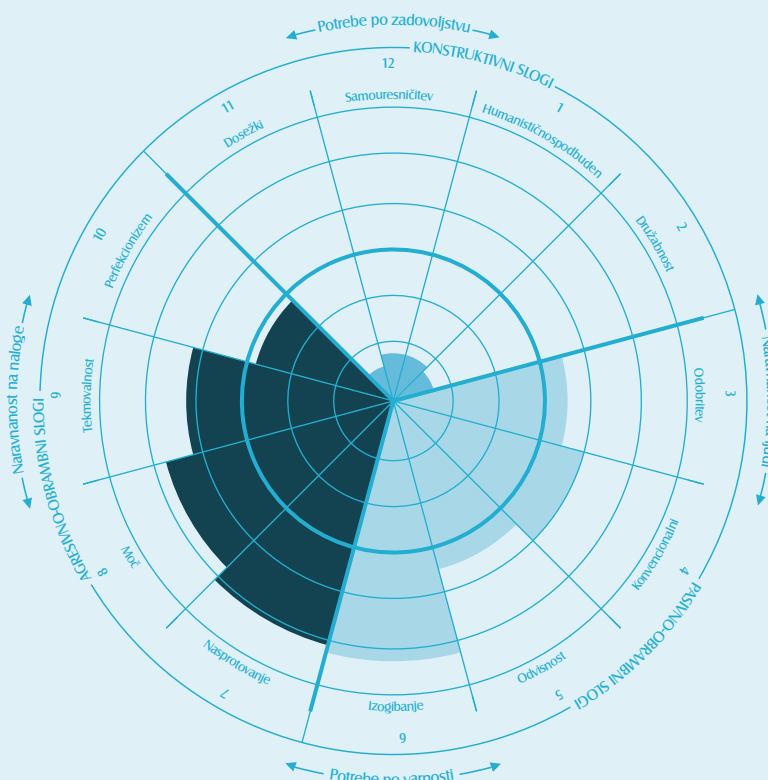
S prestižnih poslovnih šol, kot sta Harvard in London Business School, prihaja sporočilo, da potrebujemo coache, ne več klasičnih managerjev s tradicionalnim ukazovalnim direktivnim slogom vodenja.

Slika 1 kaže, da naj bi bila idealna organizacijska kultura konstruktivne narave, pri čemer naj bi bilo za uspeh poslovnih strategij posebej pomembno primarno konstruktivno vedenje, imenovano *samouresničitev*. Za takšno vedenje je značilno, da se od zaposlenih pričakuje, da komunicirajo ideje, vzdržujejo osebno integriteto ter razmišljajo inovativno in neodvisno. Poleg tega primarnega sloga v oceni prevladuje na sekundarni ravni še tako imenovani *humanističnospodbuden slog*, za katerega je značilno, da zaposleni konstruktivno rešujejo probleme, so dobri poslušalci in spodbujajo druge. Dejansko (**slika 2**) pa gre za povsem **nasprotno sliko**. Tako vedenje je pre malo zastopano med slovenskimi podjetji, prevladujeta dve skrajno problematični obliki: *izogibanje*, za katerega je značilno, da zaposleni prelagajo odločitve na tiste na višjih položajih, sprejemajo priljubljene, ne potreb-

Slika 1: Ocena idealne organizacijske kulture za 27 izbranih slovenskih podjetij



Slika 2: Ocena trenutne dejanske organizacijske kulture za 27 izbranih slovenskih podjetij



ne odločitve, redko tvegajo, se potuhnejo, ko gre kaj narobe, niso pripravljeni prevzemati odgovornosti ... Na drugem mestu pa je slog vedenja, imenovan *nasprotovanje*, za katerega je značilno, da zaposleni nasprotujejo tudi potrebnim spremembam, le opozarjajo na pomanjkljivosti, se distancirajo od določenih okoliščin, dvomijo o vsem in vsakomur ter neskončno secirajo in preverjajo tuje odločitve. Zato je upravičeno vprašanje, kaj to pomeni in kako ukrepati. Ali je vzrok za to gospodarska kriza ali nezaupanje v pravno državo? Ali kaj tretjega?

Kaj vse to pomeni s stališča vodenja

Temeljni namen programov raziskovanja organizacijske kulture in poslovne učinkovitosti je *prilagajanje zaposlenih strategiji organizacije*, da bi se spodbujale spremembe: od kulture, osredotočene na »funkcionalno ali tehnično« odličnost, do kulture osredotočenosti na deležnike (kupce, odjemalce, stranke, komitente ipd.) in kulture odnosov med zaposlenimi. Pri tem ni treba veliko ugibati, da prav vodje s slogom vodenja in ravnanja zelo zaznamujejo ustvarjanje zaželenih organizacijske kulture in vedenja zaposlenih. Po nedavni Gallupovi študiji recimo imajo neverjeten, kar **70-odstoten** vpliv na zavzetost zaposlenih. Presoja uspešnosti vodij je zato velikanski izziv in zapleteno strokovno vprašanje, algoritem, ki ga že desetletja skuša rešiti kadrovska stroka. Vprašanje pa je, ali **sploh potrebujemo vodje**. S prestižnih poslovnih šol, kot sta Harvard in London Business School, prihaja sporočilo, da potrebujemo **coache**, ne več klasičnih managerjev s tradicionalnim ukazovalnim direktivnim slogom vodenja.

Bolje je uporabiti novejša orodja in že uveljavljene metode, ki merijo sposobnost vplivanja vodij na ustvarjanje konstruktivnega vedenja in uspešnost zaposlenih ter ne le testirajo managerskih kompetenc vodij.

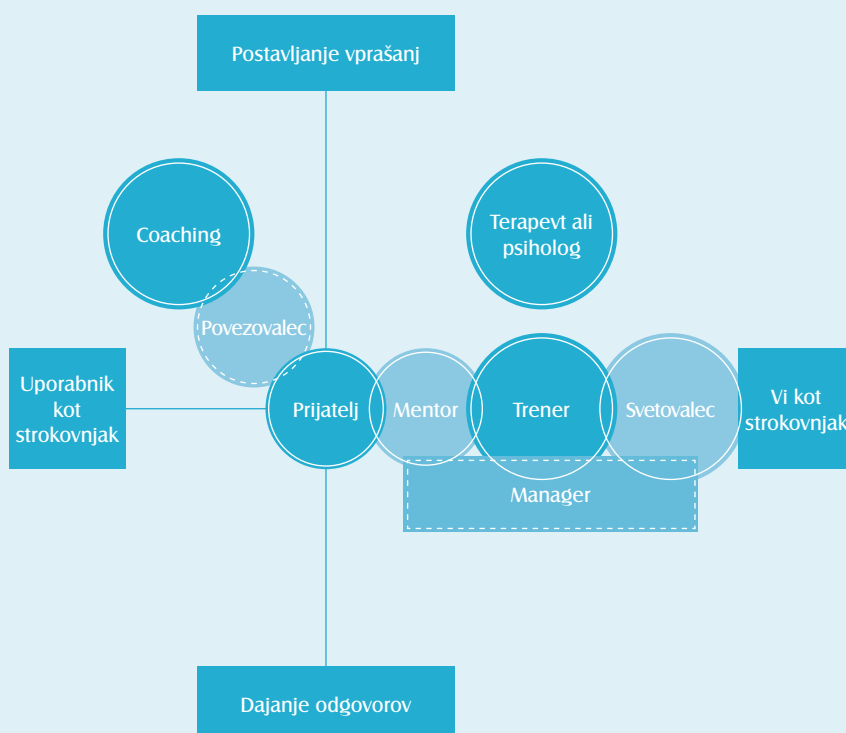
Razloge za to vidijo v prehodu iz hierarhične ureditve sedanjih organizacij v **holakracijo** (samoorganiziranost), v vse večjem vplivu generacije Y, večji transparentnosti delovanja in poslovanja, novih in novih tehnoloških ter inovacijskih izzivih ipd., ki narekujejo nove prijeme na področju motiviranja zaposlenih, njihove zavzetosti, razvoja, delitve informacij. Skratka pravila igre, imenovane management, so se povsem spremenila. Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni v bistvu nič drugega kot doseganje rezultatov

1. Gallup: podjetja kar v 82 odstotkih za vodje določijo napačne ljudi,
2. takšne, ki nimajo pravih vodstvenih kompetenc.
3. Posledice takšnega kadrovanja so merljive v milijardah US\$.
4. Najboljša obramba pred tem? Učinkovit napad, ne mirno spanje.
5. Vodje kar 70-odstotno vplivajo na zavzetost zaposlenih.
6. Slednja je že desetletje globalni in temeljni izziv HRM-ja,
7. saj je delež zavzetih (pre)skromnih 13 odstotkov.
8. Takšno stanje traja več ali manj že celo desetletje. To pomeni,
9. da osrednji problem ni gospodarska kriza, ampak kriza vodenja.
10. Kaj zaznamuje vodje nove generacije? Katere sposobnosti, kompetence,
11. lastnosti, vzgibi, motivacijski dejavniki?
12. Sposobnost motivirati zaposlene ter jih zavezati viziji in poslanstvu organizacije.
13. Prepričljivost in sposobnost vplivanja na uresničevanje ciljev ter nevtralizacije
14. odpora in nasprotovanj.
15. Ustvarjanje klime in kulture odgovornosti.
16. Upravljanje medsebojnih odnosov, ki zagotavljajo zaupanje, odkritost,
17. transparentnost.
18. Sposobnost odločanja na osnovi merila produktivnosti, ne »hišne politike«.
19. Samo eden od desetih vodij ima vseh naštetih pet sposobnosti. Vendar ti prispeva
20. jo kar 48 odstotkov k dobičku več kot tisti, ki jih nimajo.
20. Po podatkih Gallupa še dva od desetih pridobijo vsaj kakšno od naštetih sposobnosti, če se vlagajo v njihov razvoj in zlasti coaching.
21. Skratka, prehod od »upravljanja človeških virov« in vodenja h coachingu je nujen.

Zakaj klasični vodje niso učinkoviti

1. Avtokratski, ukazovalni vodje so lahko učinkoviti in hitri pri reševanju problemov, vendar nekaj pri tem pogosto spregledajo ...
2. Ljudje namreč čakajo na ukaze in usmeritve. Ne prevzemajo pobud in ne tvegajo. Njihova raven zavzetosti postopoma upada, včasih celo presenetljivo hitro.
3. Takšni vodje tudi zlahka prezrejo, da v interesu kratkoročnih poskusov urediti zadeve zanemarijo trajnejši vidik pomagati zaposlenim k večji uspešnosti pri delu.
4. Cilj coachinga je torej razvijati zaposlene ter s tem zagotoviti njihovo angažiranost in zavzetost.
5. Vodje se vsega naštetega lahko naučijo, recimo kot tenisa.

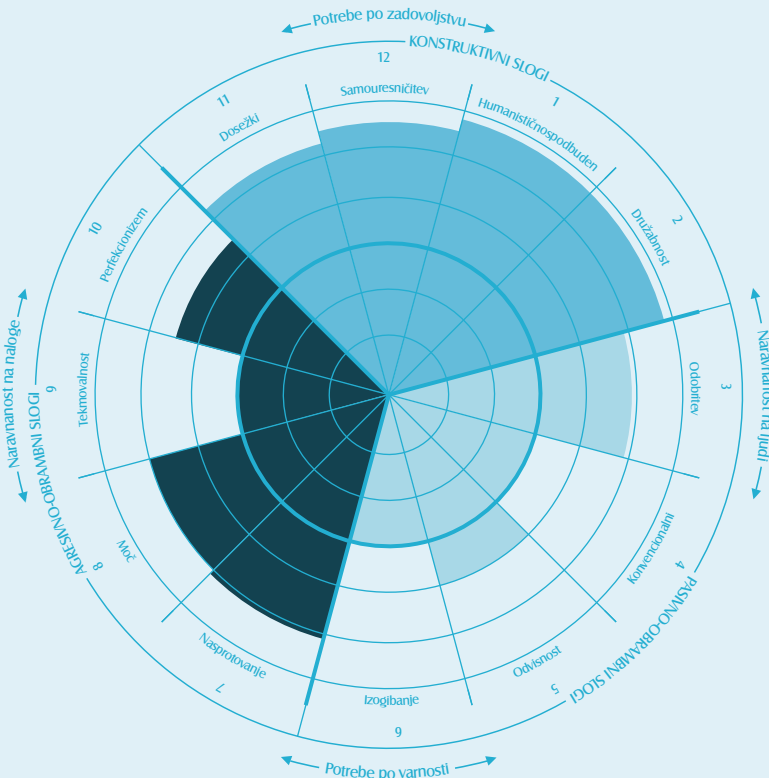
Slika 3: Razlika med managementom in coachingom?



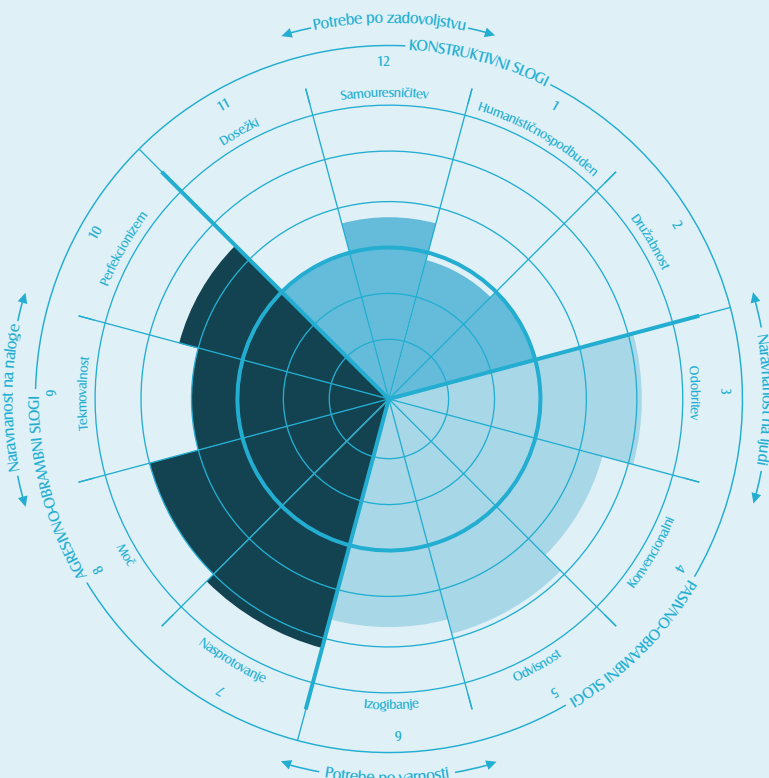
Slika 4: Model coachinga za večjo učinkovitosti in sposobnost vplivanja vodij



Slika 5: Profil idealnega vpliva slovenskih managerjev



Slika 6: Profil trenutnega vpliva slovenskih managerjev



ob pomoči zaposlenih ali, povedano drugače, proces, da bi iz zaposlenih »izvlekli« najboljše. Zato so povratne informacije o uspešnosti posameznikov (vodij) le iz enega vira pogosto neobjektivne in pristranske, povzročajo odpor in malo prispevajo k pripravljenosti vodij za spremembe vedenja in prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj. Za mnenje je torej smiselno povprašati tudi zaposlene in neposredno podrejene. Med trendi, ki znova in znova prihajajo v osredje na tem področju, je torej že sicer znana tako imenovana 360-stopinjska metoda povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti vodij, managerjev.

Po nedavni Gallupovi študiji imajo vodje neverjeten, kar 70-odstoten vpliv na zavzetost zaposlenih.

Vendar pozor. Pri metodi 360° gre le za metodo, način zbiranja podatkov iz več virov, to, kakšne podatke zbiramo (vsebina), pa je lahko povsem druga zgodba. Pogosto se takšne 360-stopinjske raziskave namreč osredotočajo le na managerske veščine in kompetence ter na trenutno vedenje, ki pa praviloma ne spodbujajo idealne organizacijske kulture in niso usklajeni z organizacijskimi vrednotami, zato je bolje uporabiti novejša orodja in že uveljavljene metode, ki merijo **sposobnost vplivanja** vodij na ustvarjanje konstruktivnega vedenja in uspešnost zaposlenih, ne le *testirajo* managerskih kompetenc vodij.

Takšna orodja managerjem in drugim z managerskimi vlogami zagotavljajo prave, koristne in res uporabne povratne informacije o tem, kako se pristopa k opravljanju dela in vplivu, ki ga imajo na zaposlene, in ali so ti vplivi usklajeni z vizijami, vrednotami in idealno kulturo organizacije. Iz raziskav vpliva managerjev in vodij na zaposlene je hitro mogoče sklepati, da imajo managerji, ki uporabljajo najbolj **spodbujevalne** pristope v managementu, pretežno **konstruktiven vpliv** na vedne druge, vpliv tistih, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, pa je praviloma **obramben**. Takšno raziskavo na sicer nereprezentativnem vzorcu vodij smo zadnje mesece opravili v podjetju Dialogos in prišli do nekaterih **pomenljivih spoznanj**. Potrdila se je domneva, da klasični managerski prijemi in praksa pri ravnanju z zaposlenimi odpovedujejo in da je potreben zasuk od managementa k coachingu, saj je osrednje poslanstvo vodij razvoj zaposlenih in spodbujanje njihove delovne uspešnosti (to spoznanje ni raketna znanost in da nima več potrpljenja z vodji, ki tega ne dojemajo ali uveljavljajo, meni managerska legenda Tom Peters v nedavnem intervjuju za McKinsey Quarterly). To z drugimi besedami pomeni, da potrebujemo coache, ne pa klasičnih managerjev.

Kompleksno raziskovalno podlago nam je omogočilo orodje *MI (management impact)*. Zavedati se je namreč treba, da bo večina vodij – če jih vprašate, ali se prepoznajo v vlogi coacha – odgovorila pritrdilno, saj se jim zdi (kot menita

J. Zenger in J. Foleman) coaching le *zrcalna slika managementa, le senca managementu na sončni dan*. Resnica je seveda precej drugačna, saj se nekateri managerji sploh niso sposobni izvit iz prisilnega jopiča usmerjevalnega in nadzornega sloga vodenja zaposlenih, preseči potrebo po mikromanagementu, dihanju za ovratnik in gledanju pod prste.

Analiza krožnih diagramov kaže, da med slovenskimi managerji prevladuje miselnost o vodenju, ki je (lahko) resen anahronizem časa. Iz idealnega profila (lastne ocene vodij) namreč vidimo, da so prepričani, da morajo za učinkovito vplivanje na zaposlene spodbujati pri njih nekatere oblike dokazano problematičnega pasivnega in agresivno-obrambnega vedenja, kot so *nasprotovanje, moč, odvisnost in odobritev*. Pri sklepanju moramo biti sicer zelo previdni in analizo dopolniti v konkretnem organizacijskem okolju, saj se lahko izkaže, da za tem zmotnim razmišljanjem ne stojijo oni sami (vodje), njihova prepričanja, vrednote ali osebnostne značilnosti, marveč specifična organizacijska kultura posamezne organizacije, zahteve najvišjega vodstva ali lastnikov, značilnosti panoge, vloge, ki jih imajo v poslovnih procesih, tradicija in zgodovina organizacije, sistem razvoja vodij, način ocenjevanja njihove uspešnosti in nagrajevanje, neusposobljenost za sodobne managerske in coaching-prakse ...

Pregled ocen zaposlenih potrjuje zmotnost teh razmišljanj in ima nesporne negativne posledice za motivacijo zaposlenih, njihovo zavzetost in delovno uspešnost, pa tudi seveda zmožnost ustvarjati konstruktivno organizacijsko kulturo. Ta pa, spomnimo se, odločilno

Rešitev je le ena. Postati moramo coachi in prenehati biti managerji. To zahteva precej več kot deklarativno opredelitev in spremembo besed ali nazivov. Čeprav se na začetku ta izziv zdi podoben kot »bungee jumping«.

Natan Jamail

Najopaznejše razlike med managerji in coachi

1. Manager daje nasvete, coach omogoča lastno razodetje.
2. Manager usmerja, coach uvaja sodelovanje.
3. Manager deluje kot strokovnjak, coach kot enakovereden partner.
4. 70 odstotkov učenja in razvoja zaposlenih izhaja iz dela,
5. ne iz formalnega usposabljanja.
6. Ključ: bolje in več poslušati, več spraševati kot govoriti, omogočati razvojno partnerstvo, biti odgovoren, osredotočiti se na pozitiven premik naprej ..., skratka, **coaching**.

vpliva na to, ali bo organizacija poslovno uspešna in učinkovita.

Sklepni cilj raziskave v slovenskih podjetjih je bil priprava učinkovitih razvojnih coaching-načrtov za vodje. To, kako uspešni so bili ti programi, pa bo pokazala praksa.

Kako lahko pomaga coaching

Prvovrstna raziskovalna podlaga in vedenjsko normirane povratne informacije so seveda prava podlaga za coaching vodij, ki lahko v nasprotju s klasičnimi oblikami usposabljanja stvarno doseže konkretne spremembe vedenja in pristopa vodij. Na voljo so otipljivo definirane **ključne oblike vedenja**, potrebne za uspeh, opredeljeni so **spodbujevalni pristopi**, ki lahko zagotavljajo spremembe, in to, kateri **vzvodi** ustvarjajo konstruktivno organizacij-

sko kulturo. Ta seveda določa uspeh ali neuspeh poslovnih strategij, vizij, ciljev in implementacijo vrednot ter predvsem vpliva na spremembo vedenja zaposlenih, da bi bilo bolj konstruktivno. Ta mednarodno certificiran model vedenjskega coachinga smo že preskusili tudi v praksi nekaj slovenskih organizacij in ugotovili, da deluje. Izkušnje kažejo, da bo to lahko pomembno prispevalo, da bomo imeli manj vodij in več coachev, sposobnih vplivati na spremembe vedenja zaposlenih in s tem oblikovati konstruktivno organizacijsko kulturo ter zapolniti opazno vrzel med trenutno in zaželeno kulturo slovenskih organizacij.

Brane Gruban, ABC, je mednarodno akreditirani svetovalec za odnose z javnostmi, komunikacijski management in managersko svetovanje, *Dialogos, d. o. o.*

Namesto sklepnih misli

Iskanje svetega grala na področju ravnanja z zaposlenimi še zdaleč ni končano. Ideja, da bi že nekaj kapljic iz keliha, imenovane ga zavzetost zaposlenih, zadostovalo za odpravo trenutnih organizacijskih glavobolov, je naivna in lahkomišelnost, vsekakor pa le sveta preproščina. Trenutno modno navdušenje za zavzetost zaposlenih in fascinacija z njo je zgrešeno iskanje poti iz zažate krize, saj spominja na nogometno moštvo, ki naj bi šlo na igrišče in zmagovalo, ne da bi vedelo in razumelo, kaj za to pravzaprav potrebuje. Rešujemo namreč posledice (slaba zavzetost), prezremo pa vzroke zanjo (organizacijska kultura in z njo povezano preoblikovanje sloga vodenja vodij v slog, v stroki imenovan **MBC (management by coaching)**). Ena sama spremenljivka, kot je indeks zavzetosti, torej še zdaleč ne zadostuje. Prava pot je počasnejša in predvsem zahtevnejša, saj zahteva skrbno sistemsko proučevanje organizacijske kulture z namenom diagnosticirati, aktivirati in utrjevati **konstruktivno vedenje zaposlenih**, ki omogoča pravo zavzetost ter optimira delovno in poslovno uspešnost. Dobro pri tem je, da je zdaj na voljo preverjena in uporabna metodologija, ki ji prvič uspeva integralno povezati na enaki platformi vedenje posameznikov, vedenje vodij in organizacijsko vedenje. Vse, kar je treba zdaj storiti, je le to, da se uporabi.

Primerjava vloge managerja primera in coacha v kadrovski praksi

Vsebinska in terminološka predstavitev profila manager primera

V kadrovski praksi so številni izzivi, ki se s sistemskega vidika zožajo na obravnavo posameznikov, ki sestavljajo družbeno entiteto, zato je Evropska unija podprla razvoj profila manager primera. Od sorodnih profilov se razlikuje po izpolnjevanju meril, ki jih opredeljujemo v nadaljevanju in diferenciramo slabo znan profil managerja primera v primerjavi z dobro znano vlogo coacha v slovenskem poslovnem okolju.



Mesto coachinga v kadrovski praksi

Coaching je ena najhitreje rastočih panog v poslovnem svetu. Ko je pred leti direktorja Googla Larryja Pagea poklical eden od lastnikov in mu svetoval, naj si najame coacha, je bil ta nekoliko presenečen, zato je vprašal: »Ali je kaj narobe?« Dobil je odgovor: »Prav nič, odlično ti gre. Toda s coachem ti bo šlo še bolje.«

Dr. Klemen Podjed (2014, str. 83)

Mednarodna federacija coachev (ICF, 2014) opredeljuje coaching kot interaktivni proces partnerstva, v katerem coach z uporabo posebnih metod sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in timom h hitrejšemu doseganju rezultatov. Pri nas je bilo aprila

2014 ustanovljeno Slovensko coaching združenje, ki skrbi za nenehen razvoj coachinga kot stroke, ureja njen status in si med drugim prizadeva za razvoj njenih standardov, njeno certifikacijo in sistematizacijo poklica coach. Združenje je tudi opredelilo coaching: vloga coacha je povesti posameznika na podlagi uporabe razvojnih orodij od točke A do zaželenene točke B (zastavljenega cilja). Srečanja med coachem (Whitmore, 1996; Zidar Gale, 2011) in zaposlenimi temeljijo na partnerskem odnosu, pri katerem coach spodbuja razmišljanje o delovnih izzivih na podlagi vplivnih vprašanj in drugih metod coachinga (zgodb, metafor ipd.). Tako spodbuja posameznike h konkretnemu delovanju in doseganju ciljev, ki si jih zastavijo. Strokovnjaki dojemajo vlogo coacha (Knights & Poppleton, 2007; Parsloe, 1999; Veale & Wachtel,

1996) kot izzivalca misli in ustvarjalnosti. To stranke spodbudi k maksimalnemu doseganju poklicnih in osebnih ciljev. Chartered Institute of Personnel Management (Podjed, 2014) poroča, da kar 90 odstotkov organizacij v ZDA uporablja coaching, 51 odstotkov od njih pa ga vidi kot ključ za strategijo. V Nemčiji so leta 2012 ugotovili njegovo 52-odstotno rast. Revizijska hiša PriceWaterhouseCoopers in mednarodna federacija coaching pa navajata, da podjetja, ki najemajo coache, dosegajo 700-odstotni donos na naložbo v coaching (Inštitut za produktivnost v: Podjed, 2014).

Opredelitev pojma management primera

Management primera je odnos, pri katerem strokovnjak na določenem področju sodeluje