



UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE IN VODENJE SODELAVCEV

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)

UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE IN VODENJE SODELAVCEV

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)

UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE IN VODENJE SODELAVCEV

Urednika: *Andrej Raspor in Metka Nežič*

Avtorji posameznih poglavij: *Andrej Raspor, Metka Nežič, Andrej Kohont, Mia Miše, Mitja Gajšt, Gregor Železnik, Bojan Macuh, Lili Pasch Mrvaljevič*

Predgovor: *Miro Simonič*

Recenzenta:

Lea Prijon

Matjaž Mulej

Oblikovanje: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodelja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Podzbirka: *Organizacija in kadri*

Fotografija na naslovnici: *www.pixabay.com*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2019*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*

Cena: *0,00 EUR*

Knjiga je bila sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Vse pravice pridržane avtorjem. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=299000832
ISBN 978-961-94549-3-0 (pdf)

ZAHVALA

Iskrena hvala vsem avtorjem, recenzentoma in vsem sodelavcem, ki so prispevali k izidu te knjige. Zahvala gre tudi Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, ki je v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2018, izdajo knjige finančno podprla.

Urednika

PREDGOVOR

Avtorji knjige *Upravljanje organizacije in vodenje sodelavcev* so aktivni predavatelji uveljavljenih slovenskih fakultet in raziskovalci, ki raziskujejo in analizirajo longitudinalne spremembe organizacijske kulture in klime v slovenskih podjetjih v obdobju 2007 do 2016. Prav zaradi svežih podatkov so raziskave tega področja pomembne tako za vodstveni kader podjetij kakor za kader, ki skrbi za inovativnost in kakovost delovnega okolja sodelavcev v podjetju. Z analiziranjem podatkov, pridobljenih s standardiziranim vprašalnikom, svetujejo uporabo sodobnih sistemskih pristopov, s katerim predlagajo iskanje rešitev z vidika posameznih elementov, ter njihove sinergije kot celote. Nadalje avtorji obravnavajo pomen uspešnega vodenja kot ključnega motivacijskega dejavnika in zadovoljstvo sodelavcev kot odziv na način vodenja. Z razširjenim uvidom v delovanje timov obravnavajo njihov pomen in učinkovitost, ki je pomembna za razvoj podjetja ter za doseganje boljših rezultatov poslovanja. Pomembno je tudi poglavje, v katerem avtorji potrjujejo prepričanje, da je kakovostna organizacijska kultura ključnega pomena pri spreminjanju organizacije in eden od pomembnejših pogojev za njeno uspešno rast. Z raziskavo obvladovanja časa kot elementa delovnega procesa podajajo avtorji napotke za reorganizacijo dela in s tem povečanje delovne učinkovitosti. V knjigi so podane tudi vse znane ključne informacije, s katerimi lahko menedžerji odkrivajo prve simptome krize, da se na njih lahko pravočasno pripravijo in odzovejo. Izrednega pomena za vodenje je tudi pravilna uporaba veščine postavljanja prioritet, ki temelji na dvajsetletnih izkušnjah in opazovanju socialnega okolja. Vodstveni kader avtorji obravnavajo kot gonilno silo podjetij, ki kreira in realizira poslovno politiko podjetja, zaupano njim v upravljanje. Z učinkovito poslovno politiko ustvarja podobo podjetja v poslovnem okolju, obenem pa skrbi za dobro počutje in ustvarjalno vzdušje sodelavcev znotraj podjetja.

Prispevki avtorjev se dopolnjujejo in predstavljajo odlično gradivo, ki zagotovo lahko služi sodobnim menedžerjem kot opomnik pri vodenju podjetja kakor tudi študentom pri spoznavanju pomena ustvarjanja dobre klime in kulture podjetja. Še posebno velik pomen pa daje knjigi predlagani sodoben pristop za učinkovito izboljševanje poslovanja, ki je primeren za katero koli organizacijo.

dr. Miro Simonič
KAM Perutnina Ptuj, d. d.
predavatelj EŠ VSŠ Murska Sobota

UVOD H KNJIGI UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE IN VODENJE SODELAVCEV

Knjiga z naslovom *Upravljanje organizacije in vodenje sodelavcev* je oblikovana tako, da bralce z izbranimi temami pelje od značilnosti vodenja v slovenskih podjetjih, organizacijskih sistemskih postavitev, prek timskega sodelovanja, organizacijske kulture in pomembnosti organizacije časa do postopkov za preobrat podjetja v krizi ter postavljanja prioritet. Obravnava tudi uspešnost sodobnih načinov vodenja in motiviranja sodelavcev v izbranih organizacijah. Podajamo povzetke poglavij, kot si sledijo v knjigi.

V prvem poglavju predstavljamo raziskavo, v kateri je avtor analiziral odnos med podjetjem in vodji. Zanimalo ga je, kaj je značilno za vodenje v podjetjih, ki delujejo v Sloveniji. Uporabljen je bil standardiziran vprašalnik, ki so ga izpolnili sodelavci, in podatki iz projekta Zlata nit. Situacija v proučevanih podjetjih je bila opazovana v obdobju 2007 do 2016, da bi ugotovili, ali obstajajo na področju vodenja med proučevanimi obdobji pomembne razlike. Posebna pozornost je bila namenjena: (1) odnosu med podjetjem in vodjo, (2) vlogi in kakovosti dela vodij, (3) organizacijski kulturi, klimi in odnosom, (4) podjetništvu in inovativnosti, (5) kakovosti delovnega okolja, (6) osebnim rasti in razvoju ter (7) čustveni pripadnosti. Analiza predstavlja vpogled v situacijo na področju vodenja, identificira izzive na področju vodenja ter sporoča, da so na vodenje vplivali kontekstualni dejavniki, posebej zaostrena gospodarska situacija v letu 2009.

Drugo poglavje obravnava upravljanje organizacij po principu organizacijskih sistemskih postavitev. Z vidika sistemskega gledanja in sistemskega razumevanja je vedno bolj jasno, od kod prihajajo nekatere kompleksne dinamike, pojavljajoče se v organizacijskih in poslovnih sistemih. Da bi se te nevidne povezave in dinamike razjasnile, osvetlile in tudi razrešile, je dobro uporabiti sodoben pristop bodisi s sistemskimi postavitvami, sistemskim coachingom ali sistemskim svetovanjem. Organizacijske sistemske postavitve se aplicirajo na področju organizacij, poslov in delovanja timov. Gre za proces analize situacij in iskanja rešitev vedno hkrati z vidika posameznega elementa in sistema, tj. obravnavanega pojava in miselne slike o njem kot celote. Organizacija je poizkus kreirati celoto, ki je večja od njenih posameznih delov, ker vsebuje sinergije, torej kreirati jo kot sistem. Ta kreacija se lahko ustvarja s profitnim ali neprofitnim namenom in tak sistem je lahko v javnem ali v privatnem sektorju. Pristop je torej primeren za katero koli organizacijo. Obstajajo trije osnovni principi, ki opredeljujejo red v sistemu. Če pred vsako odločitvijo analiziramo te principe, lažje odločamo. Če bo prišlo do kršenja teh sistemskih principov, prihaja do težav pri delu posameznikov, organizacijskih enot, timov ali celotnega sistema. Red v tem primeru pomeni, da se sodelavci v organizaciji počutijo dobro in da so sposobni opravljati delo učinkovito. Poglavje daje pregled teoretičnih osnov, ki vsakomur omogočajo razumevanje sistemskega gledanja po metodi organizacijskih sistemskih postavitev. S poznavanjem predstavljenih principov lahko vsak, ki je na poziciji odločanja, to znanje upošteva tudi pri vsakodnevnem delu. Vodjem samim je tako podano dodatno znanje. Podanih je nekaj izkušenj in tipičnih primerov kršenja principov ter napotke za uvajanje reda v organizacije.

Tretje poglavje daje razširjen uvid v delovanje timov in njihovo vodenje v organizacijah. Upravljanje timov zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje tima. Pri tem je treba opredeliti skupino in skupinsko delo ter tim in timsko delo, značilnosti tima, vrste timov in timske vloge, ki jih opravljajo člani tima. Pravilno oblikovane in vodene skupine presežejo svoje omejitve in se prelevijo v time, s tem pa dosegajo boljše rezultate. Dobro vodeni timi dosegajo dobre rezultate, medtem ko se pri timih, ki niso dobro vodeni, razvijajo konflikti in

nezadovoljstvo. Pri delovanju tima so pomembni medsebojni odnosi med člani tima in socialna klima. Tudi razvoj medsebojnih odnosov, reševanje konfliktov in motiviranje so naloge vodje tima.

Četrto poglavje obravnava pomen organizacijske kulture za uspešno vodenje podjetja. Človek je družbeno bitje, ki mu je kultura pridobljena in ne prirojena. Skozi proces socializacije in celotnega življenjskega ciklusa jo mora usvajati, gojiti in prenašati na svoje naslednike. S tem ohranja tradicijo, ki ima moč preživetja le v tem, da vsi skrbijo zanjo. Organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote, prepričanja, vedenje in odnosi, ki so skupni vsem sodelavcem v organizaciji. Te elemente lahko vsak dan opažamo pri delu v pisarni ali na terenu, na sestankih, kakor tudi med odmori ali npr. pri malici. Zaradi vloge odločanja in strateške usmerjenosti organizacijsko kulturo običajno vzpostavijo vodilni v organizaciji, ta pa se nato spreminja, razvija in dopolnjuje. Vsak sodelavec v podjetju doprinese svoje izkušnje, s tem posledično pa tudi svoje vedenje. Prikazan je pregled definicij kulture in organizacijske kulture pa tudi pomena obeh pojmov. Temu sledi predstavitev raziskave, ki so jo opravili v podjetju Krka, d. d., kjer so ugotovili, da so Krkini zaposleni zelo zahtevni. Imajo veliko visoko usposobljenega kadra, ki je iskan povsod, zato delo s takšnimi ljudmi od vodje zahteva veliko znanja in poznavanja sodobnih pristopov pri vodenju in motiviranju sodelavcev. Visoko izobražen strokovnjak veliko stane, lahko pa tudi veliko da. Ni mu težko dobiti druge zaposlitve, zato je s takšnim delavcem treba ravnati kot z dragocenim virom in to od vodje zahteva veliko znanja. Pri tipologiji po Cameronu in Quinnu avtorja izhajata iz prepričanja, da je organizacijska kultura ključnega pomena pri spreminjanju organizacije, spremembe pa so v današnjem turbulentnem času pogoj za uspešnost.

Peto poglavje govori o reorganizaciji dela. Obvladovanje sebe in časa je bolj aktualno kot kdaj koli prej. Najsi bo kot orodje za izboljšanje dela ali pa vodnik za organiziranje človekovega življenja in način za zagotavljanje uspeha. V poklicnem življenju je obvladovanje časa eden izmed pokazateljev zrelosti podjetja in posameznikov, ki se kasneje kaže v poslovni uspešnosti. Avtor obravnava izrabo časa skozi delovni čas, kot element delovnega procesa. Prikaže zakonsko podlago, kako le-ta vpliva na delo pri delodajalcu. Razdeli delitev delovnega časa tako z vidika togega kot fiksnega delovnega časa. V nadaljevanju pa nam predstavi načela dobro organiziranega časa. Na ta način bomo manj nagnjeni k opravljanju nujnih nalog in več k pomembnim nalogam. Predstavljeni so tudi tatovi časa in kako se jim lahko upremo. Velik poudarek je na efektivni organizaciji svojega časa, da bomo bolj učinkoviti in ne bo tako velikih izgub. V zaključku so podani napotki za reorganizacijo dela in s tem večjo učinkovitost pri delu.

Šesto poglavje obravnava postopke preobrata podjetja v krizi. Začne se s tem, kaj narediti, ko se v podjetju pojavi kriza, stopnje kriz, analize kriz in krizni menedžment. Kriza podjetja je obravnavana kot proces, ki ne nastane čez noč, kar omogoča spoznavanje problemov prek ustreznih znakov kriz. Ti so povezani z odgovarjajočimi vzroki, kar omogoča sestavljanje katalogov znakov krize in pravočasno ugotavljanje težav, zakaj je do krize sploh prišlo. V tem poglavju smo poizkušali na enem mestu zbrati vse ključne informacije, ki naj bi jih imeli menedžerji, da lahko prepoznajo znake krize in se lahko na krizo tudi pravilno odzovejo. Za pravočasno odkrivanje prvih znakov krize so pomembni sistemi za zgodnje opozarjanje. Te si morajo v podjetju vzpostaviti sami in jih ni možno v celoti normativizirati. Zbrani so simptomi krize, ki lahko služijo kot opomnik.

Sledita dve študiji primerov. Prva obravnava vodenje sodelavcev s primerom vodenja v policiji. V njej je avtor želel predstaviti pomen uspešnega vodenja, razložiti ključne pojme tega področja, da lahko bralec razume pomen vodje, njegove naloge, kakšne moči poseduje, ključne lastnosti, značilnosti, sposobnosti ter veščine, ki ločijo vodje med seboj, ter

najpogostejše napake, ki se pojavljajo pri vodjih. Pri obdelavi tematike vodenja je avtor želel predvsem predstaviti razliko med tradicionalnim pojmovanjem vodenja in sodobnim ter ugotoviti njune razlike. Dotaknil se je nalog in vlog samega vodenja, razlik med vodenjem in menedžmentom ter natančno obdelal stile, načine in modele vodenja. Poseben poudarek je bil namenjen vodenju v slovenski policiji. Avtor se je osredotočil na stile vodenja, ki prevladujejo med policijskim vodstvom, na njihove pomanjkljivosti ter možnosti sprememb. Pod drobnogled je bilo vzeto predvsem vodenje na eni od policijskih uprav ter njenih notranje organizacijskih enot. Ugotovljeno je bilo, da med policijskimi vodji še vedno prevladuje avtoritativen oziroma avtokratični stil vodenja, kljub temu da policija stremi k bolj demokratičnemu ali celo liberalnemu stilu vodenja. Ugotovitve tudi kažejo, da sodelavci v večini primerov niso zadovoljni s stilom vodenja njihovega neposrednega vodje in da dobrega vodjo uvrščajo med ključne motivacijske faktorje.

Druga študija primera proučuje vpliv stila in načina vodenja na delo podrejenih v sektorju zasebnega varovanja. Vodstveni kader (menedžment) je operativni ustvarjalec podobe gospodarske družbe v javnosti, njena gonilna sila. Res je, da poslovno politiko kreirajo predvsem lastniki in/ali upravni odbori, ampak realizira jo vodstveni kader. V zelo pomembni panogi zasebnega varovanja pri nas ni nič drugače – vodstveni kader s svojim vplivom na delo podrejenih, z ustvarjanjem dobre delovne klime, s hkrati fleksibilnim, a tudi definiranim in oprijemljivim stilom vodenja lahko bistveno, včasih odločilno, prispeva k »imidžu« zaupane mu firme. V tem smislu je bil namen avtorice z raziskavo in na podlagi strukturiranega anketnega vprašalnika ugotoviti, ali in kako so izkoriščene možnosti za motiviranje podrejenih za boljše delo z večanjem njihovega zadovoljstva na delovnem mestu, merjeno s spodbujanjem iniciativnosti in uveljavljanjem njihovih kompetenc. V prvem delu poglavja so izpostavljeni in pojasnjeni osnovni operativni pojmi, v širšem okviru predstavitev panoge zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji, njene kratke zgodovine in sedanjih razsežnosti; prav tako so orisani tako položaj kot pristojnosti vodstvenih delavcev in neposrednih izvrševalcev. Posebej so izpostavljeni etičnost, kompetence in tipologija menedžerjev. Glede na to, da je to poglavje nastalo na podlagi magistrskega dela avtorice, so v drugem delu zajeti izsledki predmetne anketne raziskave, ki so bili v sâmi nalogi zbrani, statistično testirani in dokazani, pri čemer je bila ugotovljena visoka korelacija med stilom vodenja in posledičnim zadovoljstvom neposrednih izvrševalcev zasebnega varovanja (ZV). Avtorica se v okviru tega poglavja osredotoči predvsem na rezultate in zgolj sekundarno na samo izvedbo raziskave. Rezultati pa nakazujejo, mestoma tudi eksplicitno dokazujejo, da obstajajo razlike med ocenami stila vodenja s strani izvajalcev varovanja in tistimi, ki jih podajajo vodje sâmi, ter da neposredni izvrševalci menijo, da nimajo zadosti možnosti izraziti in uveljaviti vseh svojih kompetenc in iniciativ.

Knjigo zaključujeta dve poglavji, ki izhajata iz osebnih izkušenj avtorja oziroma intervjuvanje direktorice podjetja. Prvo se nanaša na postavljanje prioritet. Gre za večino, ki bi jo morali ponotranjiti že v obdobju odraščanja. Poglavje obravnava, kako spremembe vplivajo na postavljanje prioritet in kaj na splošno manjka Slovencem, da bi lahko bili osebno in poslovno uspešni. Avtor izhaja iz lastnih opažanj, ki jih je zadnjih dvajset let sistematično beležil kot vodja in predavatelj ter pridobival tudi z opazovanjem svojega širšega socialnega okolja. Ugotovitve je strnil v naslednje sklope: informacijska pismenost; znanje tujih jezikov; dolgoročni pogled; upravljanje časa; finančno znanje; samozavest – zaupanje vase.

V drugem poglavju predstavljamo intervju z Anko Brus, direktorico Agitavit Solutions. Podjetje sodi med uspešna slovenska srednje velika podjetja, ki smelo stopajo po začrtani poslovni poti. Z več kot 90-člansko ekipo razvijajo visokokakovostne storitve z dodano vrednostjo. Glavnino prihodkov ustvarijo z razvojem IT-rešitev po meri naročnikov. Podjetje vse od ustanovitve raste: širi svoj trg v tujino, pridobiva velike stranke, večja dobiček od prodaje, povišuje dodano

vrednost na zaposlenega, širi ekipo sodelavcev in prejema ugledna priznanja. Korak podjetja in sodelavcev usmerja direktorica Anka Brus. V intervjuju je spregovorila o vodenju in motiviranju sodelavcev ter možnostih za nadaljnjo rast podjetja.

Knjiga je vsebinsko zaključena celota, vendar se lahko bralec podrobneje posveča le posameznim poglavjem ali pa delo bere kot celoto. Namenjena je tako laični kot tudi strokovni javnosti.

Avtorja sva se tega projekta lotila s ciljem, da bodo bralci v knjigi našli čim več koristnih informacij, ki jih bodo lahko uporabili v svoji poslovni praksi ali kot izhodišče za nadaljnje raziskave na obravnavanih področjih.

Andrej Raspor in Metka Nežič

PREDSTAVITEV AVTORJEV



izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija
Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: andrej.raspor@ceatm.org

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 z doktorsko disertacijo *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot triintriideset let delovnih izkušenj, od tega več kot petnajst let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru podjetja Hit, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenovo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov z vidika stroškov in tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



mag. METKA NEŽIČ

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: metka.nezic@gmail.com

Mag. Metka Nežič je predavateljica, svetovalka in raziskovalka na področju razvoja zaposlenih, menedžmenta znanja, timskega dela in družbene odgovornosti. Študirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je zaključila univerzitetni študij, specializacijo in znanstveni magistririj, vse s področja menedžmenta. Ima dvajset let delovnih izkušenj v gospodarstvu, od tega deset let na različnih vodstvenih mestih. Več let je bila direktorica projektov na Inštitutu za razvoj učečega se podjetja. Vodila je tudi organizacijo mednarodne konference grozdov, nacionalne konference tehnoloških mrež in mednarodni simpozij učečih se organizacij. Zdaj kot podjetnica povezuje akademsko znanje in prakso. Svetuje podjetjem, že vrsto let pa sodeluje tudi z Doba Fakulteto kot predavateljica in online mentorica na magistrskem študiju. Je članica strokovnega sveta Life Learning Akademije in članica IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti. Je presojevalka certifikata učečega se podjetja, ECQA certificirana menedžerka za družbeno odgovornost, certificirana trenerka za DISK model in licencirana svetovalka po metodi Profiles International. Več let že sodeluje kot somentorica pri magistrskih nalogah in je avtorica več člankov s področja menedžmenta znanja in razvoja zaposlenih.



doc. dr. ANDREJ KOHONT,

Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana, Slovenija

E-mail: andrej.kohont@fdv.uni-lj.si

Dr. Andrej Kohont je sociolog, habilitiran za področje organizacije in menedžmenta na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. V okviru pedagoškega dela na Katedri za razvoj in menedžment organizacij in človeških virov je nosilec predmetov Kadrovski menedžment, Teorija in tehnike vodenja in Organizacijsko vedenje ter sodelavec pri predmetu Menedžment človeških virov. Je skrbnik podiplomskega programa Menedžment človeških virov, znanja in organizacij in MEST (mest-emls.eu). Raziskovalno deluje na Centru za proučevanje organizacij in človeških virov, kjer v okviru programske skupine za analizo trga dela in zaposlovanja proučuje menedžment človeških virov, menedžment talentov, internacionalizacijo poslovanja, vodenje, reforme visokega šolstva in karierno orientacijo. Sodeluje v mednarodnih mrežah Cranet (cranet.org), NICE (nice-network.eu), CEEIRT-HRM (ceeirt-hrm.eu), EIASM (eiasm.net) in v skupini za človeške vire in mobilnost pri DG RTG, Bruselj. Je član Slovenske kadrovske zveze (skz.si), Slovenskega sociološkega društva (sociolosko-drustvo.si), Strokovnega sveta Andragoškega centra Slovenije (acs.si), Sekcije mladih menedžerjev pri Združenju Manager (zdruzenje-manager.si) ter projekta Zlata nit. Sodeloval je v ekspertni skupini za Analizo reforme trga dela in bil svetovalec rektorice za vzpostavitev Kariernega centra Univerze v Ljubljani. Kot vodja in sodelavec deluje v domačih in v mednarodnih aplikativnih raziskovalnih in svetovalnih projektih.



mag. MIA MIŠE, MBA

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: miam.avatar@gmail.com

Mariborčanka, ozrta v svet. Predavateljica predmetov Podjetništvo in podjetniška kultura od 2008 in Medkulturni Management od leta 2010 na DOBA Fakulteti. V letu 2017 je s slednjim predmetom sodelovala pri mednarodnem izobraževalnem projektu E-profman v sodelovanju DOBA Fakultete, Univerze Istanbul in Visoke šole za novinarstvo in odnose z javnostmi iz Skopja. Vodila marketinške službe dveh slovenskih bank, delala v mednarodnem okolju (domače in mednarodne banke – direktorica področja komuniciranja; predstavništva IT-podjetij v Sloveniji; podsekretarka na Ministrstvu za gospodarstvo v času pristopanja k EU; podpora promociji Evropske prestolnice kulture Maribor 2012; izobraževanje in delo na Kitajskem, aktivnosti v turizmu). Izkušnjam v menedžmentu je dodala nova znanja in tako prinaša v Slovenijo novosti učenja metode Avatar®, s katero se v desetih dneh naučiš uravnavanja lastnega uma ter postopke analize in odločanja v upravljanju – organizacijskih sistemskih postavitev.



GREGOR ŽELEZNIK, mag. posl. ved

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,
Slovenija
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija
Premogovnik Velenje, d. o. o., Partizanska cesta 78, 3320
Velenje, Slovenija

E-mail: gregor@zeleznik.com

Gregor Železnik je leta 2005 diplomiral na Fakulteti za strojništvo Univerze v Ljubljani, leta 2016 pa magistriral na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v programu Mednarodno poslovanje. Od leta 2003 je vodil malo podjetje, leta 2009 pa se je zaposlil v družbi Premogovnik Velenje, d. o. o., kjer je zasedal različna delovna mesta.



doc. dr. BOJAN MACUH

Višja šola za kozmetiko in velnes
Poljanska cesta 95, 1000 Ljubljana, Slovenija

E-mail: bmacuh@gmail.com

Bojan Macuh je zaključil doktorski študij na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem, pred tem pa magistrski študij sociologije na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru. Po osnovni izobrazbi je profesor sociologije in slovenščine. Je docent s področja sociologije.

Od leta 2009 je predavatelj na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, kjer predava sociologijo ter psihologijo in etiko. Na Gea College v Ljubljani predava od leta 2013, in sicer poslovno etiko in organizacijsko kulturo, medtem ko na Višji šoli za kozmetiko in velnes predava predmet čustvena inteligenca in osebnostni razvoj.

V več kot 30 letih pedagoškega dela je avtor dveh znanstvenih monografij, soavtor strokovne monografije ter avtor več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. S prispevki je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.



MITJA GAJŠT, mag. posl. ved, MBA

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,
Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija
Agencija za evropski GNSS (GSA), Janovskeho 438/2, 170 00
Praga, Češka

E-mail: mitja.gajst@gsa.europa.eu

Mitja Gajšt je magister poslovnih ved. Ima 20 let delovnih izkušenj na Ministrstvu za notranje zadeve – Policiji. Delovne izkušnje je pričel nabirati leta 1995, ko se je po končani srednji policijski šoli zaposlil kot policist na območju Policijske uprave Koper. V raznovrstnih organih slovenske policije je služboval na različnih delovnih področjih, kot so mesta policista, vodje patrolje, mejnega policista in vodje izmene. Od leta 2016 je zaposlen v Agenciji za evropski GNSS (GSA) v Pragi. Po uspešno končanem dodiplomskem študiju Poslovanja na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor je leta 2014 magistriral na podiplomskem študijskem programu Mednarodno poslovanje na isti fakulteti, in sicer z magistrskim delom Zadovoljstvo zaposlenih s stilom vodenja in motivacijo na Policijski upravi Koper. Prav tako je leta 2014 zaključil mednarodni MBA program na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.



LILI PASCH MRVALJEVIĆ, mag. org. in menedž. soc. dejav.

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,
Slovenija
Prešernova 1, 2000, Maribor, Slovenija
Zbornica za razvoj slovenskega zasebnega varovanja (ZRSZV)
Dimičeva ulica 9, 1000 Ljubljana, Slovenija

E-mail: lili.pas@gmail.com

Rojena leta 1968 v Ljubljani. Po končani poljanski gimnaziji se vpiše na Pravno fakulteto v Ljubljani, a študij prekine in se preseli v Berlin. Naslednjih pet let živi in dela v Berlinu, zamenja nekaj poklicev in z ambicijo doseči aktivno dvojezičnost izpopolni svojo nemščino – a študija ne nadaljuje. Nenehno in aktivno spremlja zelo dinamične družbene spremembe; doživi, kot priča z mesta dogajanja, padec Berlinskega zidu; iz nove, združene Nemčije se vrne v novo, tudi zelo drugačno Slovenijo.

Kot samostojna svetovalka na ZRSZV ob delu nadaljuje prekinjeni študij na DOBA Fakulteti. Prvo stopnjo konča leta 2013 (glede na možnost študiranja samo enega izmed dveh modulov naredi na lastno iniciativo še dodatne izpite za drugi modul); drugo stopnjo pa konča l. 2015 z uspešnim zagovorom magistrske naloge *Vpliv vodenja na delo podrejenih: primer sektor zasebnega varovanja*.

Aktivno razmišlja o zaključku podiplomskega študija tam, kjer ga je prekinila pred odhodom v Berlin – na Pravni fakulteti v Ljubljani.



ANKA BRUS

Agitavit Solutions, d. o. o.,
Letališka cesta 33F, 1000 Ljubljana, Slovenija

Anka Brus, direktorica podjetja Agitavit Solutions, d. o. o., je s tehnologijo neločljivo povezana vso kariero. Danes je s svojo energijo in pozitivnostjo zgled številnim sodelavkam in drugim ženskam v panogi informacijske tehnologije.

Na področje naravoslovja jo je zanesel študij, saj je na Univerzi v Ljubljani diplomirala iz uporabne matematike. Po zaključku magistrskega študija se je pridružila projektu razvoja elektronskega telefonskega imenika, s časom pa je postala projektna vodja ter se posvetila tudi področju analize in načrtovanja.

Z možem Mišom sta v letu 2003, ko sta pričakovala rojstvo prvega sina, še z enim zaposlenim vstopila na samostojno podjetniško pot. Iz njune ideje trgu ponuditi napredne, po meri zgrajene informacijske rešitve za povečevanje konkurenčne prednosti podjetij je nastalo podjetje Agito (danes Agitavit Solutions). Večino let je Anka delala kot analitik in vodja projektov, hkrati pa je z rastjo podjetja prevzemala dodatne vloge.

Leta 2014 je Anka prevzela vodenje podjetja Agitavit Solutions. Danes že več kot 90 zaposlenih v podjetju pod Ankinim vodstvom z informacijsko tehnologijo strankam rešuje najrazličnejše poslovne izzive. Sodelujejo z večjimi slovenskimi družbami, kot so Krka, GEN-i, A1, Kolektor, Pošta Slovenije in Abanka, ter z zvenečimi imeni svetovnega gospodarstva, med katerimi sta tudi Sandoz Group in Hilti Corporation. V zadnjih letih povečujejo rast in tržni delež na nemškem trgu, razvijajo in tržijo lastne produkte ter iščejo nove priložnosti z raziskovanjem potenciala novih področij.

Anka se po zaključku delovnika vrača domov k sinovoma, starima 15 in 14 let.

KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
ZAHVALA _____	VII
PREDGOVOR _____	IX
UVOD H KNJIGI UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE IN VODENJE SODELAVCEV _____	XI
PREDSTAVITEV AVTORJEV _____	XV
KAZALA _____	XXI
IZZIVI VODENJA V SLOVENIJI: VEČ POHVALE IN NAVDUŠEVANJA ZA SPREMEMBE 1	
1 UVOD V IZZIVE VODENJA V SLOVENIJI _____	3
2 O VODENJU _____	3
3 VODENJE PRI NAJBOLJŠIH ZAPOSLOVALCIH _____	4
4 MED OPORO VODJEM IN RAZVOJNIMI PRILOŽNOSTMI _____	9
5 ZAKLJUČEK O IZZIVIH VODENJA _____	11
UPRAVLJANJE ORGANIZACIJ PO PRINCIPU ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV _____	13
1 UVOD V UPRAVLJANJE ORGANIZACIJ PO PRINCIPU ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV _____	15
2 SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE IN SISTEMI _____	15
2.1 <i>Sistem, kakor ga opredeljujejo organizacijske systemske postavitve</i> _____	15
2.2 <i>Naravni red sistema</i> _____	16
3 TEORETIČNE OSNOVE ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV _____	17
3.1 <i>Vest (zavest)</i> _____	17
3.1.1 <i>Osebna vest</i> _____	17
3.1.2 <i>Organizacijska vest</i> _____	18
3.1.3 <i>Sistemska vest</i> _____	18
3.2 <i>Zdravje organizacije</i> _____	18
3.3 <i>Priznavanje</i> _____	18
4 KAJ JE ORGANIZACIJSKA SISTEMSKA POSTAVITEV (KONSTELACIJA)? _____	19
4.1 <i>Načini dela na osnovi organizacijskih systemskih postavitvev</i> _____	20
4.2 <i>Uporaba postavitvev</i> _____	20
5 TRIJE PRINCIPI DELOVANJA V ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITVAH _____	21
5.1 <i>Hierarhija (čas, zgodovina)</i> _____	21
5.2 <i>Pravica do pripadanja (prostor)</i> _____	22
5.3 <i>Usklajenost med prejemanjem in dajanjem (menjava)</i> _____	23
6 PODROČJA UPORABE PRISTOPA ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV _____	24
6.1 <i>V organizaciji</i> _____	24
6.2 <i>Vodenje z vidika organizacijskih systemskih postavitvev</i> _____	25
6.3 <i>Vzorci, ki jih prinašamo v organizacijske sisteme iz družinskih sistemov</i> _____	26
6.4 <i>Specifika družinskih podjetij</i> _____	27
7 NEKAJ TIPIČNIH PRIMEROV SITUACIJ V ORGANIZACIJI Z VIDIKA ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV _____	27
7.1 <i>S travmo obremenjena delovna mesta</i> _____	28
8 ZGODOVINA ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV _____	29

9	ZAKLJUČEK KOT NAPOTKI ZA SAMOSTOJNO UPORABO ZNANJA _____	29
TIMI IN TIMSKO VODENJE _____		31
1	UVOD V TIMSKO VODENJE _____	33
2	SKUPINSKO IN TIMSKO DELO _____	34
2.1	<i>Definicija skupine, tima in njunih značilnosti</i> _____	34
2.2	<i>Modeli razvoja skupin</i> _____	35
2.2.1	<i>Tuckmanov model razvoja skupine</i> _____	38
2.3	<i>Razlike med timom in skupino</i> _____	39
2.4	<i>Vrste, velikosti in struktura timov</i> _____	41
2.5	<i>Vloge v timu</i> _____	42
2.5.1	<i>Vloge po Benneu in Sheatsu</i> _____	43
2.5.2	<i>Vloge po Belbinu</i> _____	45
2.5.3	<i>Vloge po Adizesu</i> _____	48
2.5.4	<i>Vloge po modelu MTR-i</i> _____	49
2.6	<i>Učinkovitost skupine ali tima</i> _____	53
2.7	<i>Kognitivnost tima</i> _____	56
2.7.1	<i>Mentalni modeli</i> _____	56
2.7.2	<i>Transakcijski pomnilniški sistem</i> _____	56
2.8	<i>Komunikacija v timu</i> _____	57
2.9	<i>Reševanje konfliktov v timu</i> _____	58
2.10	<i>Disfunkcionalni timi</i> _____	61
2.11	<i>Vodenje skupin in timov</i> _____	62
2.11.1	<i>Opredelitev vodenja</i> _____	63
2.11.2	<i>Vodenje tima</i> _____	63
2.11.3	<i>Situacijski stil vodenja</i> _____	65
2.11.4	<i>Transformacijsko in transakcijsko vodenje</i> _____	66
3	ZAKLJUČEK O TIMSKEMU VODENJU _____	68
POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPEŠNO VODENJE PODJETJA _____		71
1	UVOD K ORGANIZACIJSKI KULTURI _____	73
2	KAJ JE KULTURA? _____	73
2.1	<i>Definicije kulture</i> _____	74
3	POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE _____	75
	<i>Pojem organizacijska kultura ni nov v strokovni literaturi. Kavčič (2011) navaja nekaj dejstev o naraščanju pomena organizacijske kulture, ki jih povzemamo v nadaljevanju.</i>	75
3.1	<i>Definiranje organizacijske kulture</i> _____	76
3.2	<i>Pomen organizacijske kulture</i> _____	77
3.3	<i>Kaj ogroža organizacijsko kulturo</i> _____	78
3.4	<i>Tipologija organizacijske kulture</i> _____	79
3.5	<i>Tipologija po Cameronu in Quinnu</i> _____	80
3.5.1	<i>Kultura hierarhije</i> _____	81
3.5.2	<i>Kultura trga</i> _____	82
3.5.3	<i>Kultura klana</i> _____	82
3.5.4	<i>Kultura adhokracije</i> _____	83
4	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE _____	84
4.1	<i>Povezanost organizacijske kulture s finančnim uspehom podjetij</i> _____	85
4.2	<i>Podjetja z najbolj adaptivno organizacijsko kulturo</i> _____	85
4.3	<i>Kaj je kompetenčni profil?</i> _____	86
4.4	<i>Visoka povezanost organizacijske kulture in voditeljstva</i> _____	86
4.4.1	<i>Vrednote</i> _____	86

5	ZAKLJUČKI O ORGANIZACIJSKI KULTURI	87
REORGANIZACIJA DELA		89
1	UVOD V REORGANIZACIJO DELA	91
2	TRENTNA IZRABA ČASA	91
2.1	<i>Delovni čas kot element delovanja procesa</i>	91
2.2	<i>Zakonska podlaga v Republiki Sloveniji</i>	92
2.3	<i>Čas in njegova delitev</i>	93
2.4	<i>Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa</i>	95
2.5	<i>Delitev delovnega časa</i>	96
2.6	<i>Vrste togega ali fiksnega delovnega časa</i>	97
2.7	<i>Spremenljive oblike delovnega časa</i>	97
2.8	<i>Izkoriščenost delovnega časa</i>	99
3	ORGANIZACIJA DELA PRI DELODAJALCU	100
3.1	<i>Načela dobro organiziranega časa</i>	102
4	NAGNJENOSTI K OPRAVLJANJU NUJNIH NALOG	103
4.1	<i>Nujne in pomembne aktivnosti</i>	104
4.2	<i>Nepomembne naloge</i>	104
4.3	<i>Pomembne naloge, ki niso nujne</i>	105
5	KAKO ZAGOTOVITI OBVLADOVANJE ČASA	106
5.1	<i>Organizacija dela</i>	106
5.1.1	<i>Nasveti za boljšo organizacijo dela</i>	107
5.2	<i>Postavljanje ciljev in planov</i>	108
5.2.1	<i>Zakaj si postaviti cilje</i>	108
5.2.2	<i>Temelji postavljanja ciljev</i>	109
5.2.3	<i>Prvi koraki k postavljanju ciljev</i>	109
5.2.4	<i>Ročnost in število ciljev</i>	109
5.2.5	<i>Pametno postavljanje ciljev</i>	110
5.2.6	<i>Dodatni napotki za postavljanje ciljev</i>	110
5.2.7	<i>Določanje prioritet</i>	111
5.2.8	<i>Metoda postavljanja prioritet</i>	112
5.2.9	<i>Načrtovanje delovnih nalog</i>	113
5.3	<i>Dnevno planiranje</i>	114
5.4	<i>Mesečno/letno planiranje</i>	116
6	IZGUBE V DELOVNEM PROCESU Z VIDIKA DELOVNEGA ČASA	117
6.1	<i>Tatovi časa</i>	117
6.1.1	<i>Telefoni</i>	118
6.1.2	<i>Nepričakovani obiskovalci</i>	119
6.1.3	<i>Sestanki</i>	120
6.1.4	<i>Krizni menedžment</i>	124
6.1.5	<i>Odlašanje</i>	125
6.1.6	<i>Socializacija med službenim časom</i>	126
6.1.7	<i>Neodločnost</i>	127
6.1.8	<i>Pošta</i>	128
6.1.9	<i>Dokumentacija</i>	129
6.2	<i>Druge izgube</i>	130
7	TRENDI PRI OBVLADOVANJU ČASA	131
7.1	<i>Tiskani pripomočki</i>	131
7.2	<i>Elektronski pripomočki</i>	132
7.3	<i>Prednosti elektronskega načrtovanja časa</i>	133
8	KAKO IZBOLJŠATI IZRABO ČASA	133
8.1	<i>Spremljanje dela</i>	134

8.2	<i>Načrt ukrepov</i>	136
9	KAZALNIKI OBVLADOVANJA ČASA	136
9.1	<i>Optimalno razporejanje glede na potrebe delovnega procesa.</i>	136
10	ZAKLJUČKI K ORGANIZACIJI DELA	138
PREOBRAT PODJETJA V KRIZI		141
1	UVOD V PREOBRAT PODJETJA V KRIZI	143
2	KAJ NAREDITI, KO V PODJETJU NASTANE KRIZA	144
3	STOPNJE NASTAJANJA KRIZE	145
3.1	<i>Simptomi krize v podjetju</i>	146
3.2	<i>Vzroki za krizo podjetja</i>	151
3.3	<i>Vrste kriz</i>	158
3.4	<i>Značilnosti zorenja krize</i>	160
3.5	<i>Znaki zorenja krize</i>	160
3.6	<i>Znaki zrele krize</i>	161
4	ODZIV MENEDŽMENTA NA KRIZO	165
5	FAZE KRIZE V ORGANIZACIJI	168
6	OD ANALIZE DO POSLOVNEGA PREOBRATA	171
6.1	<i>Analiza podjetja v krizi</i>	171
6.2	<i>Izvajanje poslovnega preobrata</i>	172
6.3	<i>Sanacija podjetja</i>	177
6.4	<i>Revitalizacija podjetja</i>	179
6.5	<i>Likvidacija podjetja</i>	183
7	KRIZNI MENEDŽMENT	184
7.1	<i>Funkcije menedžmenta</i>	185
7.2	<i>Vpliv kriznega procesa podjetja na udeležence podjetja</i>	186
7.2.1	<i>Vpliv kriznega procesa na obnašanje lastnikov</i>	186
7.2.2	<i>Vpliv kriznega procesa na obnašanje menedžmenta</i>	187
7.2.3	<i>Vpliv kriznega procesa na obnašanje sodelavcev</i>	187
7.2.4	<i>Vpliv kriznega procesa na obnašanje upnikov</i>	187
7.2.5	<i>Vpliv kriznega procesa na obnašanje dobaviteljev</i>	188
7.2.6	<i>Vpliv kriznega procesa na obnašanje kupcev izdelkov (storitev) podjetja</i>	188
7.2.7	<i>Vpliv kriznega procesa na okolje podjetja</i>	188
8	STRATEGIJE IN TAKTIKE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA	189
9	ZAKLJUČKI K PREOBRATU PODJETJA V KRIZI	192
IZZIVI IZ PRAKSE		195
VODENJE SODELAVCEV S ŠTUDIJO PRIMERA VODENJA V POLICIJI		197
1	UVOD V ŠTUDIJO PRIMERA VODENJA SODELAVCEV V POLICIJI	199
2	VODJA	199
2.1	<i>Naloge vodij</i>	200
2.2	<i>Vrste moči vodij</i>	200
2.2.1	<i>Moč nagrajevanja</i>	200
2.2.2	<i>Moč prisile</i>	200
2.2.3	<i>Zakonita oziroma legitimna moč</i>	201
2.2.4	<i>Referenčna – karizmatična moč</i>	201
2.2.5	<i>Moč znanja oziroma ekspertna moč</i>	201
2.2.6	<i>Moč medsebojne odvisnosti</i>	201
2.3	<i>Lastnosti in značilnosti dobrega vodje</i>	201
2.4	<i>Najpogostejše napake vodij</i>	203
3	VODENJE	203

3.1	<i>Naloge in vloge vodenja</i>	204
3.2	<i>Razlike med vodenjem in menedžmentom</i>	204
3.3	<i>Stili, načini in modeli vodenja</i>	205
3.3.1	<i>Stili vodenja</i>	205
3.3.2	<i>Načini vodenja</i>	209
3.3.3	<i>Modeli vodenja</i>	210
3.4	<i>Vodenje z motiviranjem</i>	214
3.5	<i>Ustreznost stilov vodenja</i>	215
4	VODJE IN VODENJE V SLOVENSKI POLICIJI	215
4.1	<i>Ugotovitve raziskav</i>	216
4.2	<i>Predlagane rešitve in izboljšave</i>	218
5	ZAKLJUČKI K ŠTUDIJI PRIMERA VODENJA SODELAVCEV V POLICIJI	220
MENEDŽER NA PREIZKUŠNJI: VPLIV STILA IN NAČINA VODENJA NA DELO		
PODREJENIH V SEKTORJU ZASEBNEGA VAROVANJA (ŠTUDIJA PRIMERA) 225		
1	UVOD V ŠTUDIJO PRIMERA MENEDŽER NA PREIZKUŠNJI	227
1.1	<i>Definicije varnosti</i>	227
1.2	<i>Vpliv vodenja na delo podrejenih</i>	228
2	VARNOST IN VAROVANJE	229
2.1	<i>Razvoj zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji: zakonodaja in praksa</i>	229
2.2	<i>Varnost, zasebna varnost in zasebno varovanje</i>	230
2.3	<i>Vodstveni kader in neposredni izvajalci zasebnega varovanja</i>	232
3	ETIČNOST IN KOMPETENTNOST MENEDŽERJEV V ZASEBNEM VAROVANJU	232
3.1	<i>Etika menedžerja</i>	232
3.2	<i>Kompetence menedžerja</i>	233
3.3	<i>Tipologija menedžerjev</i>	234
3.4	<i>Tip vodje v tržni organizacijski kulturi</i>	236
3.5	<i>Naloge vodje: nadzor ali coaching?</i>	237
4	RAZISKAVA	238
4.1	<i>Namen in cilji raziskave</i>	238
4.2	<i>Delovne predpostavke</i>	238
4.3	<i>Metoda</i>	238
	<i>Glavno raziskovalno vprašanje se je glasilo:</i>	239
4.4	<i>Izvedba raziskave in obdelava podatkov</i>	239
4.5	<i>Prehodne ugotovitve</i>	240
5	ZAKLJUČKI K ŠTUDIJI PRIMERA MENEDŽER NA PREIZKUŠNJI	241
USPEŠNI SMO LAHKO TOLIKO, KOLIKOR ZNAMO UPRAVLJATI S PRIORITETAMI 245		
1	STALNICA SO SPREMEMBE	247
2	SONCE VZHAJA NA SEVERU	247
3	VLOGA PODJETIJ PRI KREIRANJU NOVIH ZNANJ	247
4	ZAVEDANJE IN SKRB ZA RAZVOJ LASTNIH KOMPETENC	248
5	POSTAVLJANJE PRIORITET	248
6	ZAKLJUČKI K UPRAVLJANJU S PRIORITETAMI	250
INTERVJU Z ANKO BRUS, DIREKTORICO PODJETJA AGITAVIT SOLUTIONS 251		
	V AGITAVITU VERJAMEMO V ZNANJE IN SODELOVANJE, SAJ JE VSAKA STORITEV	
	ALI REŠITEV REZULTAT EKIPNEGA DELA	253

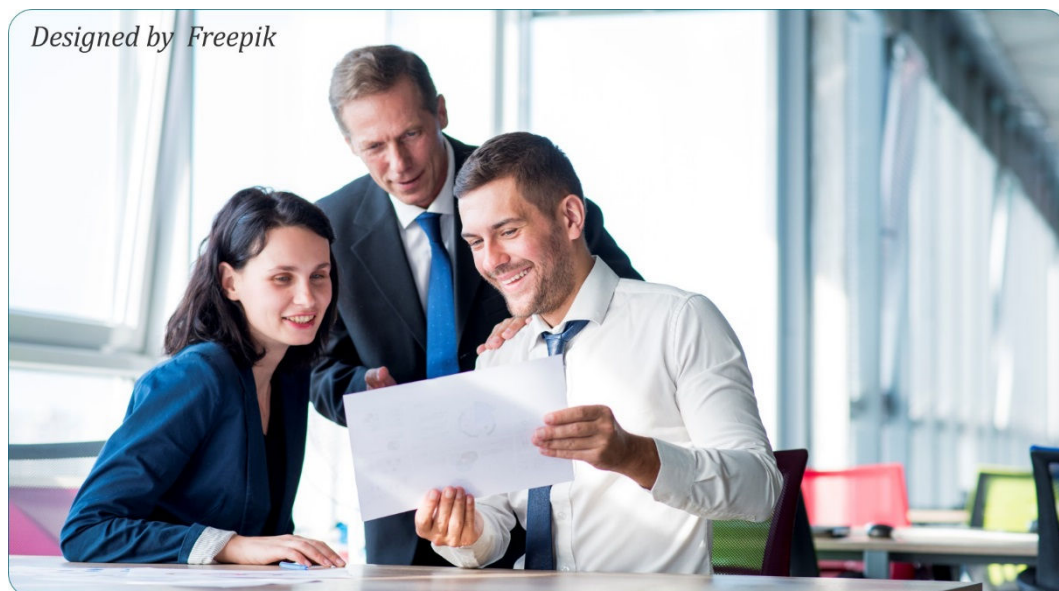
KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Modeli razvoja skupine _____	35
Slika 2: Stopnje razvoja skupine _____	38
Slika 3: Kontinuiteta posameznik – skupina – cilj _____	39
Slika 4: Nosilci kulture _____	74
Slika 5: Model konkurenčnih vrednot _____	81
Slika 6: Delitev delovnega časa _____	92
Slika 7: Uravnoteženje časa _____	94
Slika 8: Izkoristki delovnega časa _____	96
Slika 9: Oblike delovnega časa _____	98
Slika 10: Nujno in pomembno _____	104
Slika 11: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami _____	105
Slika 12: Grafična predstavitev tehnike 5x zakaj _____	113
Slika 13: Cirkadiani ritmi _____	115
Slika 14: Večstopenjski model poslušanja _____	124
Slika 15: Najvažnejša načela obvladovanja časa _____	138
Slika 16: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize _____	144
Slika 17: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema _____	159
Slika 18: Vzročno-posledični diagram _____	161
Slika 19: Principal – agent teorija _____	167
Slika 20: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju _____	169
Slika 21: Reševanje krize na stopnji negativne rasti _____	171
Slika 22: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize _____	173
Slika 23: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja _____	175
Slika 24: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta _____	177
Slika 25: Rast in razvoj podjetja _____	178
Slika 26: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije _____	179
Slika 27: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije _____	180
Slika 28: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja _____	182
Slika 29: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč _____	182
Slika 30: Značilnosti uspešnega vodje _____	202
Slika 31: Delež participacije pri sprejemanju odločitev _____	206
Slika 32: Delež usmerjenosti vodje pri modelu mrežnega vodenja _____	212
Slika 33: Dejavniki uspešnega vodenja _____	213
Slika 34: Razmerje med znanjem in neznanjem _____	248

KAZALO GRAFOV	STRAN
Graf 1: Rezultati izbire prevladujočega stila vodenja na izbrani policijski upravi _____	217
Graf 2: Tri stvari, ki bi jih najprej spremenili _____	240

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Odnos med organizacijo in vodjo	5
Tabela 2: Kakovost dela vodje	6
Tabela 3: Organizacijska kultura, klima in odnosi	7
Tabela 4: Podjetnost in inovativnost	7
Tabela 5: Kakovost delovnega okolja	8
Tabela 6: Osebna rast in razvoj	8
Tabela 7: Čustvena pripadnost	9
Tabela 8: Linearno progresivni modeli	36
Tabela 9: Modeli, ki predvidevajo življenjski cikel	36
Tabela 10: Modeli, ki predvidevajo ponavljajoči se cikel	37
Tabela 11: Razlike med značilnosti v timih in skupinah	40
Tabela 12: Povezave med vedenjskimi vzorci in strokovno	42
Tabela 13: Pregled razvoja timskih vlog	43
Tabela 14: Belbinove timske vloge	46
Tabela 15: Najbližji MBTI indikatorji temperamenta za posamezno MTR-i timsko vlogo	50
Tabela 16: Najbližje MTR-i timske vloge za posamezne MBTI indikatorje temperamenta	51
Tabela 17: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih skupin	53
Tabela 18: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih timov	55
Tabela 19: Pozitivne in negativne lastnosti konfliktov	59
Tabela 20: Skupinsko in timsko usmerjeno vodenje	65
Tabela 21: Primerjava med transformacijskim in transakcijskim vodenjem	66
Tabela 22: Različne definicije kulture	75
Tabela 23: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa	96
Tabela 24: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti	97
Tabela 25: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela	101
Tabela 26: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije	107
Tabela 27: Matrika za postavljanje prioritet	112
Tabela 28: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti	116
Tabela 29: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana	117
Tabela 30: Časovne izgube na sestankih	120
Tabela 31: Spremljanje dela	135
Tabela 32: Načrt ukrepov	136
Tabela 33: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom	137
Tabela 34: Simptomi krize različnih avtorjev	148
Tabela 35: Vzroki za krizo v podjetju	154
Tabela 36: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih	158
Tabela 37 : Vrste kriz glede na sodila	158
Tabela 38: Vrste kriz glede na časovno razsežnost	159
Tabela 39: Vzroki in znaki krize	162
Tabela 40: Faze zorenja krize in vedenja menedžmenta ter lastnikov	166
Tabela 41: Tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja	204
Tabela 42: Delež participacije pri sprejemanju odločitev	206
Tabela 43: Domneve teorije x ter teorije y	211
Tabela 44: Načini in opredelitve participativnega modela vodenja	214

IZZIVI VODENJA V SLOVENIJI: VEČ POHVALE IN NAVDUŠEVANJA ZA SPREMEMBE

Avtor: Andrej Kohont



1 UVOD V IZZIVE VODENJA V SLOVENIJI

V prispevku preučujemo odnos med podjetjem in vodji. Zanima nas, kaj je značilno za vodenje v podjetjih, ki se uvrščajo med najboljše zaposlovalce v Sloveniji. Podjetja opazujemo v obdobju od 2007 do 2016 in ugotavljamo, ali prihaja do sprememb v vodenju zaradi kontekstualnih dejavnikov zunaj podjetja. Prispevek temelji na odzivih 8415 vodij iz 613 podjetij v obravnavanem obdobju, ki se letno zbirajo s standardiziranim vprašalnikom in ga v okviru projekta Zlata nit izpolnjujejo zaposleni, vodje in menedžerji. V obdobju od 2007 do 2011 je bil vprašalnik razdeljen na naslednjih šest področij: (1) temeljni odnos med podjetjem in sodelavcem, (2) vloga in kakovost dela posameznika, (3) organizacijska kultura, klima in odnosi, (4) podjetništvo in inovativnost, (5) kakovost delovnega okolja in (6) osebna rast in razvoj. Leta 2012 je bilo prej omenjenim področjem dodano še področje čustvene pripadnosti. Na vseh sedmih področjih se uporablja 5-točkovna lestvica, pri čemer 1 pomeni, da izjava absolutno ne drži, in 5, da je izjava popolnoma resnična. Rezultat projekta Zlata nit je na eni strani izbor in promocija »najboljših zaposlovalcev leta«, obenem pa gre tudi za razširjanje dobrih praks na področju menedžmenta človeških virov v slovenskem prostoru. Podrobno in sistematično spremljanje praks menedžmenta človeških virov se je od začetka projekta 2007 razvilo v inovativno platformo, ki je povzročila ne le izmenjavo najboljših praks na tem področju, ampak tudi raziskave, ki spodbujajo vrsto podomrežij in novih storitev (Bučar, Stare in Jaklič, 2010).

2 O VODENJU

Po Brymanu (2011) je vodenje proces, ki vsebuje bistvene sestavine družbene interakcije med vodjo in sodelavci. V procesu vodenja vodja na temelju lastne kompetentnosti usmerja sodelavce k dogovorjenim ciljem (Mayer, 2004). Hogg (2005 v Bryman, 2011) poda široko opredelitev vodenja kot procesa odnosa (vodja-posameznik) in odnosov (vodja-posamezniki), v katerih določeni ljudje (vodje) vplivajo na druge in jih inokulirajo z določenimi vrednotami, vedenjem in s cilji. Kljub velikemu zanimanju za vodenje in akademskemu proučevanju le-tega in proučevanju z njim povezanih procesov skupno sprejete opredelitve vodenja (še) ni. Veliko avtorjev se je v zadnjih desetletjih ukvarjalo z analizo in primerjavo različnih stilov vodenja. Mnogi med njimi z opredeljevanjem značilnosti in razlik med transakcijskim, (zavzetim) transformacijskim in karizmatičnim vodenjem (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathan in Samele, 2008; Avolio in Bass, 1988; Bass, 1985; Conger in Kanungo, 1987) ter z izpostavljanjem individualne obravnave, intelektualne stimulacije, inspiracijske motivacije in idealiziranega vpliva kot temeljnih postulatov, ki vplivajo na rezultate vodenja. Novejša dela se bolj osredinjajo na vlogo sodelavcev oziroma sledilcev vodje, ki imajo lastno vizijo, so kreativni in imajo sposobnost vodenja samih sebe, ki jo razvijajo na temelju samospoznavanja in usmerjenosti v lasten napredek. Gre za konsenzualne stile vodenja, s poudarkom na humanem, etičnem, konstruktivnem vodenju, ki je usmerjeno k doseganju skupnega dobrega in moč vodje prenese na sledilce in skupino oziroma tim. Najbolj izpostavljeno v tem okviru je avtentično vodenje (Avolio in Gardner, 2005), kjer vodja sodelavcem pomaga, da se spoznajo, razvijejo in pri delu uporabijo lastne prednosti. Med novejšimi pogledi je zanimivo tudi servilno (angl. *servant*) (Ago, 2009; de Waal in Sivro, 2014) in odgovorno vodenje, ki izpostavlja potrebo po deljenem (distribuiranem) vodenju in opolnomočenju sodelavcev (Gill, 2013; Northouse, 2016; Waldman in Galvin, 2008).

Raziskovanje in teoretični pogledi na vodenje so omogočili boljše razumevanje vprašanja, kako stil vodenja vpliva in se odraža v rezultatih posameznika, skupine in tima (Carter in Greer, 2013). Ob tem ostajajo določena področja še prezrta in zanimiva za nadaljnje obravnave. Weick (1995) meni, da se premalo pozornosti posveča preučevanju vplivov vodenja na poslovanje in doseganje konkurenčnosti. Pri tem kot ključna dejavnika učinkovitosti vodenja izpostavlja (a) obseg, do katerega sodelavci sledijo in dajejo legitimnost vodji (kar imenuje notranja validacija), ter (b) zagotavljanje delovanja in preživetja enote ali organizacije (kar imenuje zunanja potrditev). Weick (1995) dodaja, da je za presojanje učinkovitosti vodenja pomembna časovna perspektiva, ki je lahko kratka, srednjeročna ali dolgoročna. S tega vidika so zanimivi izsledki Montesa (2005) ter Chioua in Chena (2012), ki kot ključne prispevke vodij k organizacijski uspešnosti identificirajo orientiranje sodelavcev k učenju, spodbujanje inovativnosti, zagotavljanje podpore sodelavcem in krepitev timske kohezivnosti.

Na področju vodenja je pomembna tudi usmeritev na vprašanje in identifikacijo ključnih kompetenc vodij, kot so: integriteta, vizija, strateška usmerjenost, prilagodljivost, prepričljivost, navdihovanje in motiviranje, doseganje ciljev v negativnih situacijah ter vključevanje drugih v skupne cilje (Bennis, 2009; Storey, 2011). Ugotovitve triletnega raziskovalnega projekta, ki so jih pripravili Tamkin in sodelavci iz Fundacije za delo (Tamkin, Pearson, Hirsh in Constable, 2010) pa potrjujejo, da so najuspešnejši vodje, ki so usmerjeni k ljudem (sodelavcem) in spodbujajo njihovo zavzetost za doseganje skupnih ciljev. Omenjeno dosegajo s pomočjo oblikovanja širokega pogleda oziroma širše slike na problem, sprejemanja in udeležanja sprememb ter organizacijskega zastopanja sodelavcev in skupine (Storey, 2011).

Izjemno aktualna determinanta vodenja je še upravljanje s spremembami. Glavni izzivi pri spremembah so v glavnem povezani s tem, kako najti nove in boljše načine motiviranja sodelavcev, da bi zadovoljili njihova pričakovanja in potrebe, kako jih navdušiti in jih prepričati, da so zavezani in zavzeti za spremembe. Vodje morajo biti sposobni racionalizirati vizijo, navdihniti in komunicirati. Nujno je, da razvijejo skupno kulturo, ki temelji na prepoznavnosti sodelavcev, njihovi moči, sodelovanju, ustvarjalnosti in inovacijah. Vodje so katalizatorji kognitivne, čustvene in vedenjske energije, ki jo sodelavec usmerja v pozitivne organizacijske rezultate (Shuck in Reio, 2014). Na tem temelju so sodelavci bolj zavzeti, kar se izraža tudi v boljši produktivnosti, zadrževanju kadrov in v pozitivnem sodelovanju s strankami (Saks, 2006; Schaufeli, 2012). Kot ugotavlja Storey (2011), so raziskave o obsegu in načinih zagotavljanja podpore vodij za sledilce še precej redke, kar ponuja mnogo izzivov za preučevanje procesa vodenja in njegovih akterjev.

3 VODENJE PRI NAJBOLJŠIH ZAPOSLOVALCIH

V nadaljevanju analiziramo podatke o vodenju na temelju projekta Zlata nit za obdobje od 2007 do 2016. V projekt je letno vključenih 85 do 100 podjetij, ki delujejo v Sloveniji. Njihova struktura je večinoma pokrita z majhnimi (51,8 %) in srednje velikimi podjetji (33,7 %) ter z manjšim deležem velikih podjetij (14,5 %), zato je velikostna struktura podjetij blizu realni strukturi slovenskega gospodarstva. V vzorcu prevladujejo storitve (56,3 %), proizvodnja (21,2 %), IKT ter raziskave in razvoj (22,6 %) ter podjetja s trgovino (12,5 %). Ustvarjena dodana vrednost je bila na primer v letu 2014 na zaposlenega 62.680 €, kar je skoraj polovico višje od slovenskega povprečja iz tega obdobja in kaže, da so udeležena podjetja ekonomsko uspešna (Makovec Brenčič in Raškovič, 2014). Omejitev proučevanega vzorca je, da 17 podjetij v projektu sodeluje celotno obdobje zbiranja podatkov, ostala sestava vzorca pa se med leti

spreminja, vendar po velikostni strukturi (mala, srednja in velika podjetja) ostaja stabilna, kar omogoča primerjavo podatkov v preteklih letih.

V nadaljevanju so v tabelah navedene povprečne vrednosti ocen trditev, ki so jih podali vodje na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, in 5, da trditev popolnoma drži.

Odnos med podjetjem in vodjo (Tabela 1: Odnos med organizacijo in vodjo) se izboljšuje vse od leta 2007 naprej, saj je zaznana rast povprečnih vrednosti pri večini spremenljivk. Razlike med vrednostmi po letih so statistično značilne ($p \leq 0,05$). Spremenljivke, pri katerih beležimo upad v letu 2009, so: *Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen*, *V podjetju se počutim varno/-ega*, *Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo*. V letu 2015 je največji padec opaziti pri trditvi *Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen*.

Tabela 1: Odnos med organizacijo in vodjo

ODNOS MED ORGANIZACIJO IN VODJEM	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	4,46	4,49	4,53	4,53	4,53	4,50	4,54	4,57	4,59	4,48
Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	3,86	3,96	3,98	4,02	4,05	4,09	4,06	4,19	4,11	4,11
Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	3,26	3,48	3,44	3,59	3,62	3,64	3,68	3,80	3,63	3,80
V podjetju se počutim varno/-ega.	3,93	4,04	4,01	4,03	4,08	4,11	4,02	4,18	4,21	4,25
Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	3,80	4,02	3,93	4,03	4,06	4,12	4,13	4,19	4,12	4,20

Tudi na področju kakovosti dela vodje (Tabela 2: Kakovost dela vodje) v glavnem zaznavamo rast povprečnih vrednosti po posameznih trditvah. Zaslediti je upad v letu 2009 pri trditvah: *V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo*, *Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka*, *Pri delu v tem podjetju uživam*, *Moje delo mi nudi občutek uspeha*. Prav tako tudi v manjši meri v letu 2010 pri trditvah: *Zavedam se vpliva svojega dela na delo sodelavcev ter Pri delu je zelo malo po nepotrebem izgubljenega časa, energije ali denarja*. V letu 2015 negativno izstopata trditvi *Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti* in *V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo*.

Tabela 2: Kakovost dela vodje

KAKOVOST DELA VODJE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	3,23	3,09	3,06	2,94	2,99	2,93	2,93	2,85	3,00	2,84
Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	1,54	1,48	1,54	1,49	1,54	1,56	1,58	1,58	1,50	1,57
Zavedam se vpliva svojega dela na delo sodelavcev.	4,44	4,45	4,53	4,47	4,47	4,50	4,62	4,57	4,54	4,61
V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	3,02	3,27	3,10	3,38	3,29	3,49	3,45	3,60	3,45	3,62
Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	3,81	3,92	3,83	3,99	3,99	4,01	4,05	4,13	4,11	4,21
Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	3,13	3,28	3,27	3,37	3,36	3,42	3,43	3,56	3,53	3,47
Pri delu v tem podjetju uživam.	3,83	4,00	3,97	4,00	4,08	4,09	4,13	4,15	4,15	4,19
Moje delo mi nudi občutek uspeha.	3,87	4,01	3,97	4,06	4,09	4,10	4,14	4,14	4,16	4,18

Na področju spremljanja kulture, klime in odnosov (Tabela 3: Organizacijska kultura, klima in odnosi) lahko na temelju odgovorov vodij prav tako govorimo o rasti oziroma razvoju kulture, ki je v podporo vodenju. Največji odmik od oblikovanja podpore kulture je opaziti v letu 2009, ko so povprečne vrednosti padle kar na 6 od 8 spremljanih dimenzijah. Razlike med leti so statistično značilne. V letu 2015 v primerjavi z letom 2014 prav tako zaznavamo upad na 6 od 8 dimenzij, vendar gre za precej nižje upade vrednoti kot leta 2009 in so bolj posledica strukture vzorca.

Tabela 3: Organizacijska kultura, klima in odnosi

ORGANIZACIJSKA KULTURA, KLIMA IN ODNOSI	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ponosen/-a sem, da sem član našega podjetja.	4,22	4,34	4,27	4,33	4,41	4,39	4,42	4,49	4,45	4,46
Vodstvo s svojimi dejanji sodelavcem daje dober zgled.	3,39	3,60	3,49	3,65	3,71	3,75	3,74	3,86	3,78	3,83
Komuniciranje vodstva s sodelavci je odkrito.	3,30	3,49	3,40	3,59	3,62	3,71	3,69	3,83	3,72	3,82
Veseli/-a sem, ko sodelavcu/-em nekaj uspe.	4,74	4,77	4,78	4,77	4,80	4,79	4,83	4,83	4,79	4,85
Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do sodelavca.	3,54	3,74	3,68	3,80	3,89	3,87	3,91	4,00	3,98	3,96
Pri delu vladajo kolegijski odnosi.	3,77	3,94	3,90	3,92	3,94	3,99	4,08	4,12	4,13	4,12
V podjetju napredujejo pravi ljudje.	3,09	3,25	3,18	3,32	3,38	3,41	3,53	3,63	3,55	3,63
V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	3,51	3,73	3,63	3,76	3,83	3,84	3,90	3,95	3,96	3,98

Tudi za področje podjetnost in inovativnost velja (Tabela 4: Podjetnost in inovativnost), da skozi obdobje proučevanja v glavnem beležimo rast po posameznih dimenzijah. Pri tem izstopajo trditve: *Učenje je v našem podjetju vrednota, Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom in V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.* Največji upad je tudi tukaj zaznati v letu 2009, ko se je v gospodarstvu zelo odražala kriza. V letu 2015 je v primerjavi z letom 2014 zabeležen upad pri trditvah *V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi in Učenje je v našem podjetju vrednota.* Od 2013 do 2016 pa se nekoliko zmanjšuje tudi ocena trditve *Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev,* kar je mogoče interpretirati vsaj na dva načina: cilji in sredstva so jasneje določeni, kar pomeni, da je potreba po samostojnosti nižja in standardizacija večja ali pa se povečuje direktivno vodenje.

Tabela 4: Podjetnost in inovativnost

PODJETNOST IN INOVATIVNOST	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Svoje delo samostojno načrtujem.	3,70	3,86	3,77	3,92	3,90	3,92	4,02	4,00	4,06	4,06
Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	3,66	3,79	3,70	3,82	3,79	3,79	3,97	3,95	3,94	3,92
Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	4,11	4,24	4,12	4,24	4,22	4,28	4,31	4,36	4,31	4,36
V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	3,71	3,89	3,78	3,92	3,94	4,04	4,02	4,16	4,01	4,13
V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	3,28	3,54	3,41	3,58	3,58	3,73	3,84	3,86	3,88	3,92

Učenje je v našem podjetju vrednota.	3,96	4,11	3,97	4,09	4,09	4,10	4,13	4,26	4,15	4,20
--------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Večini vodij delovno okolje ustreza (Tabela 5: Kakovost delovnega okolja). Od leta 2007, z izjemo v letu 2015 in 2016, tudi pada ocena vodij, da je njihov delovni čas predolg, v zadnjih letih, po padcih pred tem, rastejo tudi ocene, da so roki za doseganje ciljev prekratki, da je intenziteta dela previsoka in se povečuje delo vodij izven delovnega časa. Omenjeno izpostavlja potrebo po boljši organizaciji dela z namenom izboljšanja razpoložljive časovne dimenzije za vodenje.

Tabela 5: Kakovost delovnega okolja

KAKOVOST DELOVNEGA OKOLJA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	4,04	4,20	4,13	4,23	4,30	4,27	4,30	4,35	4,36	4,26
Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.	3,77	3,81	3,78	3,78	3,81	3,72	3,74	3,58	3,59	3,43
Moj delovni čas je predolg.	2,57	2,56	2,46	2,44	2,43	2,41	2,39	2,32	2,39	2,44
Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	2,68	2,63	2,58	2,56	2,56	2,48	2,50	2,42	2,39	2,52
Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.	2,62	2,56	2,56	2,50	2,48	2,42	2,42	2,42	2,34	2,54
Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.	1,94	1,83	1,87	1,70	1,74	1,76	1,65	1,60	1,61	1,58

Vodje v glavnem poročajo, da podjetja skrbijo za njihovo osebno rast in razvoj (Tabela 6: Osebna rast in razvoj). Izjema je ponovno leto 2009, ko so povprečne vrednosti po vseh obravnavanih dimenzijah upadle. Izziv na tem področju ostaja pogovor o napredku na delovnem mestu, ki je med vsemi dimenzijami v letu 2015 najnižje ocenjen, obenem pa prihaja na tej dimenziji tudi do rasti, ki ji sledijo padci, kar nakazuje na nestabilno uporabo razvojnih pogovorov v obravnavanih podjetjih. Glede na leto 2014 je v letu 2015 zaznan tudi precejšen upad pri trditvi *V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj*, ki kaže, da je razvoj zaposlenih, njegovo spremljanje in imenovanje sodelavcev, ki bodo razvoj spodbujali eden od ključnih izzivov v sodelujočih podjetjih.

Tabela 6: Osebna rast in razvoj

OSEBNA RAST IN RAZVOJ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
V zadnjem letu sem imel/-a v podjetju pogovor o mojem napredku.	3,37	3,51	3,26	3,65	3,46	3,52	3,35	3,57	3,45	3,69
V zadnjem letu sem se imel/-a pri delu priložnost veliko naučiti.	3,82	4,01	3,86	4,03	4,01	4,07	4,11	4,09	4,00	4,15
Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	3,69	3,97	3,75	3,93	3,89	3,96	3,98	4,06	4,01	4,10

V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	3,32	3,56	3,42	3,62	3,64	3,70	3,73	3,78	3,68	3,82
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Čustvena pripadnost (Tabela 7: Čustvena pripadnost) se spremlja šele od leta 2012. Posamezne povprečne ocene kažejo, da so vodje čustveno pripadni, saj visoko ocenjujejo trditvi *To podjetje mi osebno veliko pomeni* in *Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju* ter zelo nizko trditve: *Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam*, *V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot »član družine«* in *Ne počutim se »čustveno navezan« na to podjetje*. V letu 2016 je zabeležen precejšen padec vrednosti pri trditvah *Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam*, *z ljudmi izven podjetja* in *Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme*.

Tabela 7: Čustvena pripadnost

ČUSTVENA PRIPADNOST	2012	2013	2014	2015	2016
Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.	4,10	4,11	4,13	4,11	4,12
Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	3,82	3,79	3,81	3,79	3,56
Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	3,93	4,03	3,99	3,92	3,82
Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.	2,75	2,69	2,66	2,73	2,71
V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine".	2,20	2,06	2,00	2,03	2,19
Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje.	2,05	1,96	2,03	1,99	2,04
To podjetje mi osebno veliko pomeni.	4,15	4,28	4,20	4,17	4,20
Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.	1,67	1,69	1,65	1,68	1,65

4 MED OPORO VODJEM IN RAZVOJNIMI PRILOŽNOSTMI

Da lahko vodje ustvarjalno vodijo delovni proces, dosežejo cilje, prispevajo k ustvarjalnosti rezultatov sodelavcev in h krepitvi vključujočih odnosov, morajo sodelavcem omogočiti oblikovanje ustreznega delovnega okolja, ki podpira ustvarjalnost. Temelj tega je graditev zaupanja in oblikovanje kulture podjetja, ki omogoča razvoj novih idej in daje prosto pot njihovem izražanju na ravni posameznikov in timov.

Situacija v sodelujočih podjetjih v obravnavanem obdobju kaže pozitivne premike h krepitvi vloge vodij in vključujočemu vodenju. Na temelju najvišje ocenjenih povprečnih vrednosti trditev, ki so jih po obravnavanih kategorijah podali, so vodje najbolj zadovoljni z naslednjimi vidiki podpore, ki jim jo zagotavlja podjetje oziroma menedžment:

Odnos med organizacijo in vodjo

- Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.
- V podjetju se počutim varnega.
- Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.

Kakovost dela vodje

- Zavedam se vpliva svojega dela na delo sodelavcev.

- Moje delo mi nudi občutek uspeha.
- Pri delu v tem podjetju uživam.

Organizacijska kultura, klima in odnosi

- Vesel/-a sem, ko sodelavcu/-em nekaj uspe.
- Ponosen/-a sem, da sem član našega podjetja.
- Pri delu vladajo kolegialni odnosi.

Podjetnost in inovativnost

- Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.
- Učenje je v našem podjetju vrednota.
- Svoje delo samostojno načrtujem.

Kakovost delovnega okolja

- Razporeditev delovnega časa mi ustreza.
- Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.
- Moj delovni čas je predolg.

Osebna rast in razvoj

- Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.
- V zadnjem letu sem se imel/-a pri delu priložnost veliko naučiti.

Čustvena pripadnost

- Ne počutim se »čustveno navezan« na to podjetje.
- To podjetje mi osebno veliko pomeni.
- Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.

Na relaciji vodja-podjetje je zaznati, da vodje vse bolj jasno razumejo, kaj se od njih pričakuje pri delu in kakšen je vpliv njihovega dela na delo sodelavcev. Delo tudi zato doživljajo kot vsebinsko polno, v njem uživajo in jim daje občutek uspeha, kar se odraža še v oceni, da jim delo daje več kot le denarno plačilo in se obenem v podjetju počutijo varno. Njihovo delo poteka na temelju kolegialnih odnosov, veselijo se uspehov sodelavcev in so ponosni na podjetje, kjer delajo. Podjetja, v katerih delajo, visoko vrednotijo učenje. Nadalje v njih mnogo štejejo predlogi in ideje vodij ter njihov prispevek k izboljšavam in vpeljavi novih pristopov. Pomembna komponenta ustvarjalnega dela je tudi čas za zorenje idej. S tega vidika lahko zelo pozitivno vrednotimo ocene vodij o razporeditvi dela, delovni intenziteti in dolžini delovnega časa, ki pomembno odstopajo od slovenskega povprečja, za katerega sta značilna velika intenzivnost in obseg dela. Področje osebne rasti in razvoja odraža značilnosti kulture učenja v proučevanih podjetjih. Vodje imajo namreč zagotovljene priložnosti za učenje na delu ter sodelavce, ki spodbujajo njihov razvoj, s čimer obenem krepijo lastne zaposlitvene možnosti. Njihovo pripadnost potrjujejo trditve, da so ponosni člani podjetja, ki jim podjetje osebno veliko pomeni, ter želijo graditi svojo kariero v njem.

Izziv za prihodnost na temelju najnižjih povprečnih vrednosti trditev, ki so jih podali vodje, ostajajo nagrajevanje vodij za njihove prispevke, saj ocenjujejo, da so nagrade prenizke. Poročajo tudi, da jih nadrejeni premalokrat pohvalijo. Prostor za izboljšave je tudi na področju uporabe sposobnosti vodij pri delu in učinkovitejši porabi časa, energije in denarja. Okrepiti bi se dalo še vodenje z zgledom, izboljšati odprtost komuniciranja v odnosih z menedžmentom ter dati večji poudarek razvojnim pogovorom in napredovanju kompetentnih posameznikov. Z vidika samostojnosti pri delu vodje ocenjujejo, da bi lahko v večji meri samostojno izbirali načine in sredstva za doseganje ciljev. Kljub prej omenjeni relativno dobri usklajenosti delovnega časa izstopa trditev, da vodje delajo tudi izven delovnega časa.

5 ZAKLJUČEK O IZZIVIH VODENJA

Kaj nam torej o vodenju sporoča projekt, ki v središče postavlja odnos med podjetjem in sodelavcem (vodjo)? Razlike v ocenah so majhne, vendar nosijo nekaj pomembnih sporočil. Odnosi med podjetjem in posameznikom v proučevanih podjetjih so stabilni. Pogled na posamezne dimenzije, ki jih spremljamo, pokaže, da sodelujoča podjetja kljub zunanjim vplivom razumejo, da je ključ uspešnosti na področju dela z ljudmi v dolgoročni usmerjenosti s človeškim obrazom. Ogledalo Zlate niti sporoča, da je dober odnos med podjetjem in posameznikom pri sodelavcih cenjen. Prispeva k uspehu in ponuja oporo tudi v negotovih časih. Podjetja ga lahko na ravni posameznikov še oplemenitijo s spodbujanjem in zagotavljanjem možnosti za osebno rast in razvoj. Na ravni podjetja pa uporabijo prakse, ki prispevajo k ozaveščanju o prispevku in vlogi posameznika v delovni sredini in h kakovosti njegovega dela in življenja. Drži, da se dober glas o podjetju širi in privablja nove, odlične sodelavce ter ohranja zavzetost obstoječih. V tem kontekstu ne velja prezreti padca ocen pri trditvah, ki se nanašajo na vodstvene zglede in spremljanje razvoja sodelavcev. Aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo na področjih vodenja, kakovosti dela in delovnega okolja, kulture, klime, osebne rasti in razvoja, torej puščajo svoj pečat. V spremenjenih razmerah delovanja podjetij prispejo k iskanju rešitev. Prav zaradi zaostrenih tržnih razmer in še vedno prisotnega vzdušja krize jih je nujno ohraniti in okrepiti. Ključno pri tem ostaja vodenje. Ker so vodje nosilci sprememb, ki zanje inspirirajo sodelavce in zagotavljajo okolje za njihovo udeleževanje, je ključno, da je vodenje učinkovito, usmerjeno v razvoj znanja, s poslušom za sodelavce in obenem zgledno, saj bo le tako vodilo k dogovorjenim ciljem.

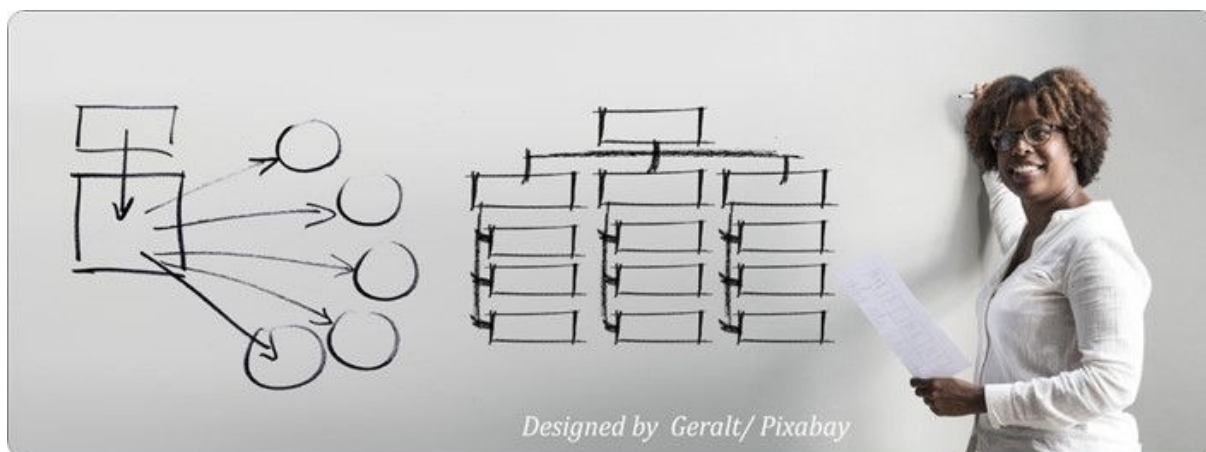
Pristop, ki temelji na Zlati niti, ima tudi nekaj omejitev, ki jih je vredno upoštevati pri nadaljnjih raziskavah. Analiza vključuje le vodje. Za nadaljnje raziskovanje in širše razumevanje procesa vodenja bi bilo smiselno vključiti tudi stališča njihovih sodelavcev in menedžerjev. Analiza temelji na povprečnih vrednostih na opazovanih območjih, ki se razlikujejo po letih pokritosti podatkov. Nadaljnje raziskave bi se lahko osredotočile na razlike v velikosti podjetij ali v sektorjih. Avtorji s področja vodenja poudarjajo tudi sektorsko umeščenost kot dejavnik, ki vpliva na sprejemljivost za različne vrste vodenja. Na primer, vodilni analitiki transformacijskega in karizmatičnega vodstva (Avolio in Gardner, 2005; Bass, 1985) so ugotavljali, kakšen je kontekstualni pomen sektorja pri izvajanju vodstvenih vlog, kako učinkoviti so vodje v različnih sektorjih in kakšne so zaznave vodstvenih vlog v različnih sektorjih (Storey, 2011). Naš prispevek temelji na analizi sekundarnih podatkov, kjer struktura in vsebina vprašalnika predstavljata objektivno omejitev za samo globino razprave in določata obseg analize. Zato raziskovanja nismo strukturirali na določenem teoretičnem konceptu ali modelu vodenja, temveč smo podatke uporabili predvsem za preučevanje situacije in določanje značilnosti vodenja v proučevanih podjetjih. Na ta način smo dobili dragocen vpogled v situacijo, ki bi lahko bila koristna za nadaljnje raziskave na eni strani, na drugi strani pa je lahko menedžerjem in vodjem v pomoč in oporo pri izboljšanju in razvoju vodenja v njihovih podjetjih.

Literatura in viri

- Ago, A. (2009). Perspectives of senior level executives on leadership and followership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 159–166.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. in Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586–598.
- Avolio, B. in Bass, B. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. V J. Hunt, H. Baliga in C. Dachler (ur.), *Emerging leadership vistas*. Lexington: Lexington Books.
- Avolio, B. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming the Leader*. New York: Basic Books.
- Bryman, A. (2011). Leadership and power. V A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson in M. Uhl-Bien (ur.), *The SAGE handbook of leadership*. Los Angeles: Sage.
- Bučar, M., Stare, M. in Jaklič, A. (2010). Innovation potential of public and private sectors' cooperation in knowledge-intensive services in Slovenia. *Naše gospodarstvo*, 56(5/6), 29–35.
- Carter, S. M. in Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393.
- Chiou, C. in Chen, C. (2012). Relations among Learning Orientation, Innovation Capital and Firm Performance: An Empirical Study in Taiwan's IT/Electronic Industry. *International Journal of Management*, 29(3), 321–332.
- Conger, J. in Kanungo, R. (1987). Towards a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, (12), 635–647.
- de Waal, A. in Sivro, M. (2014). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173–190.
- Gill, R. (2013). *Theory and practice of leadership*. Los Angeles: Sage.
- Llorens Montes, F. J. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25(1), 1159–1172.
- Makovec Brenčič, M. in Raškovič, M. (12. 4. 2014). Izhod iz krize temelji na zaupanju zaposlenih v podjetje: Zlata nit. *Dnevnik*.
- Mayer, J. (2004). Opredelitev vodenja. V V. Kovač, J. Mayer in M. Jesenko (ur.), *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* (str. 11–21). Kranj: Moderna organizacija.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Shuck, B. in Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.
- Storey, J. (2011). *Leadership in organizations: Current issues and key trends*. New York: Routledge.
- Tamkin, P., Pearson, G., Hirsh, W. in Constable, S. (2010). *Exceeding expectation: The principles of outstanding leadership*. London: The Work Foundation.
- Waldman, G. A. in Galvin, B. M. (2008). Alternative perspective of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327–341.
- Weick, K. W. (1995). *Sense making in organizations*. Newbury Park: Sage.

UPRAVLJANJE ORGANIZACIJ PO PRINCIPU ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV

Avtorica: Mia Miše



1 UVOD V UPRAVLJANJE ORGANIZACIJ PO PRINCIPU ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV

Namen tega dela je prenesti več znanja o sistemskem razmišljanju in postavitvah po sistemu Berta Hellingerja v Slovenijo. Nataša Čebulj je prvo izobraževanje za moderatorje sistemskih postavitv v Sloveniji izvajala v 2014 in s širjenjem znanja nadaljuje, a velik korak naprej je, če se tovrsten pogled lahko prepleta z ostalim menedžerskim znanjem pri vseh, ki v organizacijah delajo in odločajo. S tem lahko postane to znanje del širokega znanja, ki ga menedžerji in poslovneži uporabljajo pri svojem delu. Gradiva v slovenščini o tej temi je malo, kot viri so navedeni ključni tuji avtorji, katerih dela pripomorejo k celovitemu razumevanju osnov teorije organizacijskih sistemskih postavitv. Ponekod se tudi v tujini uporablja več izrazov za nekatera teoretična izhodišča. Le-ti izrazi so v prispevku navedeni v oklepaju. Materija sama je živa in se bo s časom tudi razvijala. Dobre osnove so dobro izhodišče za to, da se počasi zavestno prenaša v življenje tudi znanje, ki smo ga mnogi pri svojem vodenju tudi že pogrešali.

Prispevek je namenjen širjenju obzorja in integriranju v obstoječe upravljavsko znanje ter ne faktografskemu memoriranju posameznih delov.

2 SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE IN SISTEMI

Zadnjih nekaj desetletij v menedžmetu veliko slišimo o »sistemskih napakah«, »sistemskih težavah«, o težavah v »sistemih«, o različnih »sistemskih« zadevah. Sistemski pristop k problemu pomeni pogled na sistem, tj. celoto, in ne na delčke, ki bi jih obravnavali ločene. S tem pristopom sledimo vedno rezultatom sistema kot celote, tudi če gre za spremembo v le enem od njegovih delov, saj upoštevamo določene lastnosti sistema, ki ga lahko obravnavamo samo holistično. To so lastnosti, ki temeljijo na odnosih med delčki sistema, na tem, kako ti delčki med seboj delujejo in so drug drugemu prilagojeni (Russell L. Ackoff, n. d.).

2.1 Sistem, kakor ga opredeljujejo organizacijske sistemske postavitve

Vsaka organizacija predstavlja sistem in ta sistem je prav tako del večjega sistema. Življenje v organizaciji se nenehno spreminja. Investitorji, zaposleni, deležniki, prejšnji zaposleni, dobavitelji in stranke so ti, zaradi katerih je upravljanje organizacijskega sistema kompleksno in zapleteno. Vpliva seveda tudi širše družbeno in naravno okolje. Povezave in interakcije med vsemi temi sistemi dnevno potrebujejo upravljanje, vzpostavljanje reda. Vsak element vsakega sistema vpliva na delovanje celote in na vse ostale elemente, celo na misli in dejanja na primer sodelavcev ali zunanjih partnerjev organizacije.

Izraza »sistem« in »sistemsko« se tako lahko v poslovnem svetu mešata z idejami o delu skupin, timov. V resnici pa sistemsko razmišljanje pomeni razmišljanje, ki daje prednost sistemu pred posameznimi člani ali posamezniki v sistemu (Whittington, 2016, str. X). Sistem je serija povezanih, med seboj odvisnih odnosov, je sistem odnosov. Je rezultat notranje sposobnosti uglasitve elementov, ki želijo biti usklajeni. Sistem sledi principom, ki opisujejo, kaj je potrebno za »red« v sistemu. Ko sistem teži k »redu«, se pojavne oblike usklajevanja

pojavnijo spontano. Principi se zaznavajo skozi čas in so sile usklajevanja, ki premikajo vse človeške sisteme proti cilju celovitosti. O teh principih bo več govora v poglavju 5. Če je prišlo do kršenja teh sistemskih principov, prihaja v sistemu do dinamik, težav pri delu posameznikov, organizacijskih enot, timov ali celotnega sistema. Organizacijske sistemske postavitve kot način upravljanja z organizacijskimi vprašanji se uporabljajo na nivoju organizacij, posameznega posla ali tima.

Razumevanje pomena celote in posameznih delcev in njihove prepletenosti ni novo. O tem je razmišljal že Aristotel. Bert Hellinger pa je ta, ki je s svojim delom pripeljal do novega nivoja razumevanja starih resnic in do novega načina, kako z njimi delati, tako da lahko pomagajo tudi v današnjem življenju in delu (Whittington, 2016, str. 42). Sistemska vprašanja so ta, ki se porajajo, ker naravne sile in principi, ki vzdržujejo sistem in skrbijo za njegovo celovitost, niso bili upoštevani. Sistem naravno teži h korekciji odstopanj (*ibidem*, str. 132). Ko gledamo organizacijo, jo gledamo kot živ sistem. Ta sistemska inteligenca je prisotna povsod, le da se pogosto ne zavedamo sistemske inteligence, ki jo sistem sam premore (Stam, 2014, str. 15).

Sistem lahko opišemo kot dvojni set elementov, ki so med seboj odvisni ter med seboj delujejo in oblikujejo povezano celoto. Sistemi so velikokrat veliki in kompleksni, a le redko se zavedamo te kompleksnosti. Če kdaj razmišljamo o tem, kakšen naj bi bil optimalni sistem, imenujemo to referenčni sistem. Kadar nismo usklajeni s svojim referenčnim sistemom, to vemo, a redko vemo, v čem so razhajanja in kako usklajenost doseči. Sistemsko razmišljanje in sistemske postavitve omogočajo unikatni način, kako do tega spoznanja priti, kako ponovno uskladiti vse dele v celoto, dovoliti energiji, življenju, da steče.

Z vidika sistemskega gledanja in sistemskega razumevanja je vedno bolj jasno, od kod prihajajo nekatere kompleksne dinamike, pojavljajoče se v organizacijskih in poslovnih sistemih. Da bi se te nevidne povezave in dinamike razjasnile, osvetlile in tudi razrešile, je dobro uporabiti sodoben pristop bodisi s sistemskimi postavitvami, sistemskim coachingom ali sistemskim svetovanjem (Whittington, 2016, str. 9). Vsi ti pristopi omogočajo vpogled v ozadje in širše razumevanje. Kontekst pojavljanja težave je širši, s čimer se omogoča dostop do novih virov in pristopov, vidimo pa lahko tudi čisto nove rešitve. Na ta način omogočimo funkcijam vodenja, timom in celo organizaciji doseganje ciljev in razvoj (*ibidem*, str. 35).

2.2 Naravni red sistema

Nekaj preprostih resnic je skupnih vsem človeškim sistemom odnosov. Bert Hellinger, ki je pristop k reševanju težav na ta način ustanovil, jih je imenoval naravni red. Resnice so bile v veliki meri odkrite s potrpežljivim opazovanjem in eksperimentiranjem. Ker Hellinger ni želel skreirati nove teorije, je trajalo več let, ko je razvijal metodo ob hkratnem delovanju na področju implementacije postavitev na družinskih in organizacijskih sistemih. Iskal je in poizvedoval za temeljnimi principi. Iskal je to, kar JE. To, kar je odkril in razkril, je brezčasna resnica, ki prežema vsak sistem odnosov človeštva (Whittington, 2016, str. 6).

Organizacijske sistemske postavitve temeljijo na misli, da vsak in vse ima svoje pravo mesto v sistemu. Takrat, ko smo kot posameznik ali tim na »pravem mestu«, stvari tečejo, in vsak lahko da največ od sebe, da prispeva k skupnemu cilju. Sistem deluje jasno, viri so na voljo in čuti se pretok energije. Vse živi.

Sile, ki delujejo in upravljajo sistem, kakor da bi sistem varovale, vedno znova vodijo do tega, da se le-ta razvija in dosega svojo celovitost. Mnogi posamezniki, timi in tudi organizacije so upravljani na osnovi klasičnega znanja. Rezultat tega je, da so posamezniki, timi in celotne

organizacije, ne da bi se zavedali, ujeti v dinamikah, ki ignorirajo ta naravni red. Vse to se odraža kot nekakšna inercija dogodkov v sistemu, kot težave pri vodenju, kot pomanjkanje jasne slike o pristojnostih, kot visok delež zaposlenih, ki odhajajo, kot konfliktno ali izzivalno vedenje posameznika ali oddelka. Vse to se lahko ponavlja. To so vse znaki, da obstaja neskladje na nivoju sistema in bi te znake lahko imenovali okna, skozi katera lahko dobimo uvid v naravne zakone in področja, kjer so le-ti bili prekršeni (Whittington, 2016, str. 7). Če prihaja do zastoja, je naloga postavitve, da identificira in tudi osvetli smer rešitve. Katera koli sprememba kjer koli v sistemu ima vpliv na ostanek sistema. To znanje ni novo, a s pristopom z organizacijskimi sistemskimi postavitevami lahko razložimo, zakaj, in tudi pokažemo, kako to deluje in kje vse se pojavi nova dinamika in kakšni so ali bodo rezultati (Stam, 2014, str. 7).

3 TEORETIČNE OSNOVE ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV

3.1 Vest (zavest)

Nekaj besed bo podanih o treh nivojih vesti, ki so del tega osnovnega reda. Vse troje vodi posameznika pri odločanju in dejanjih. Njihov vpliv se nenehno prepleta. Sistemska in organizacijska vest sta v sistemu višje in sta nad osebno vestjo. Te vsebine je treba razumeti, da se pri analiziranju in odločanju, ob zavedanju celovitosti sistema, ne prenačimo. Pri delu se torej zavedamo, da obstaja višji red, ki so mu posamezni elementi podrejeni. Neugoden občutek ali občutek krivde se pojavlja, kadar delujemo izven sistema pravil katerega koli nivoja vesti, ki jim pripadamo – saj takrat čutimo, da smo drugačni, in čutimo, da je naša varnost, občutek pripadanja, ogrožen (Whittington, 2016, str. 53).

3.1.1 Osebna vest

Osebna vest se poraja kot živa mešanica vsega, iz česar izhajamo v družini, okolju in skozi naše življenjske izkušnje. Na tej osnovi oblikujemo lastni sistem vrednot. In ta lastni sistem je tisti, ki nam notranje daje usmeritve, ali smo »dobri« ali ne. Ali smo ravnali prav ali ne, sami odločamo na osnovi tega, ali smo usklajeni s tem notranjim redom – z osebno vestjo. Ne glede na to pa osebna vest ni vodič, ali je nekaj prav ali narobe. Osebna vest je preprosto nabor pokazateljev, ki nam povedo, ali delujemo v skladu s svojim prvotnim sistemom (Whittington, 2016, str. 51).

Razvoj – nezavedna zvestoba prejšnjim sistemom – nam preprečuje, da bi se premaknili in naredili korak naprej (npr. na področju notranjega razvoja ali prenehati misliti na prejšnjo službo, ko se premaknemo na novo delo in nehati soditi, primerjati). Če želimo narediti korak naprej in se od sistema (organizacije) ločiti, je treba najprej videti/oddati priznanje sistemu, ki smo mu pripadali, torej urediti bilanco prejemanja in dajanja/izmenjave. Dokler tega ne naredimo, prehod v nov sistem ne bo mogoč (Whittington, 2016, str. 58). Več o tej temi v nadaljevanju.

3.1.2 Organizacijska vest

Kolektivna vest sistema se oblikuje kot rezultat ljudi in dogodkov, ki so del sistema ali so sistemu pripadali prej (Whittington, 2016, str. 50). Vsaka organizacija ima popolnoma svoj spomin na to, kar se je v njej/z njo dogajalo. To lahko imenujemo tudi organizacijska vest ali kultura, a je lahko več od tega. Je unikatna kombinacija dinamik v organizacijskem sistemu, ki postavlja pravila, ki vplivajo na to, kaj je in kaj ni sprejeto v sistem, in na zdravje organizacije (Whittington, 2016, str. 60).

Kolektivne vesti sistema ne zanimajo razlogi za določeno dogajanje. Preprosto se odzove na dejstva in dogodke (Stam, 2014, str. 23).

3.1.3 Sistemska vest

Vsak sistem v sebi teži k enotnosti in celovitosti ter na ta način vse svoje elemente, torej tudi ljudi, veže v sistem in vedno znova vzpostavlja red v sistem, da svojo strukturo in hierarhijo ohranja. Lahko tudi rečemo, da izbira ljudi in elemente z namenom, da popravlja kake stare neusklajenosti. Na primer princip pripadanja (prostor) pomeni, da je treba vključiti vse in vsakogar. Če je v preteklosti bil kdo »izključen«, bo sistem izrabil neki svoj element (tudi osebo), da bo to poizkusil uskladiti (angl. *re-member*) oziroma ohraniti spomin (Whittington, 2016, str. 63). Sistem sam bo vedno žrtvoval svoje dele ali posameznike, da bo ohranjal celovitost in koherenco.

3.2 Zdravje organizacije

Organizacija je telo iz ljudi, ki delijo skupni namen in delajo skupaj, da bi skreirali nekaj, kar je večje od njih samih. Organizacija je v resnici poizkus skreirati celoto, ki je večja od njenih posameznih delov, torej skreirati sistem (Whittington, 2016, str. 9). Kreacija se lahko ustvarja s profitnim ali neprofitnim namenom. Ta značilnost je enaka sistemom, ki so v javnem ali v privatnem sektorju. Principi veljajo povsod in pristop je primeren za katero koli organizacijo.

Zdravje organizacije je stanje uravnovešenosti materialne (prostori, okolje), človeške (zadovoljstvo, kreativnost, vitalnost), ekonomske (uspeh, denar, dobiček) in socialne blaginje. Zdrava organizacija v tem primeru pomeni, da se sodelavci v organizaciji počutijo dobro in da so sposobni opravljati delo učinkovito. To pomeni tudi, da organizacija v družbi izpolnjuje svoje poslanstvo, s katerim je bila ustanovljena, in da obstaja živahna menjava znotraj same organizacije ter med organizacijo in zunanjim svetom (Stam, 2014, str. 19).

Ko se lotimo systemskega razmišljanja, lahko v prej »nekoliko neoprijemljivem« razmišljanju o »obnašanju organizacije, usklajenem z našimi vrednotami« zaznamo potencial za večjo konkretnost. Pojme lahko pogledamo drugače in ne le kot samo razumevanje vrednot nekoga drugega, kot razvoj emocionalne inteligence in kot razvoj vodstvenih sposobnosti sodelavcev na vodilnih delovnih mestih. Ta več morebiti nudi vpogled v cel sistem zdrave in usklajene organizacije (Whittington, 2016, str. 9).

3.3 Priznavanje

Osnovni princip in tudi postopek systemskega gledanja je prav priznavanje (angl. *acknowledgement*). Sistem sam nikomur ne bo dovolil, da na kar koli vpliva, ali res deluje,

dokler ne bo sprejel in priznal sistema in tega, kar je, takšnega, kot je. To samo po sebi zahteva veliko mero pripravljenosti, da posameznik kot del sistema stopi korak nazaj. Da se pozanima o zgodovini sistema, zgodovini problematike in pred predstavitvijo svojih rešitev, ki so morebiti delovale v kakšnem drugem okolju, res poišče cilje in poti, ki so usklajeni z višjim redom konkretnega sistema.

Prvi korak vsake postavitve je namenjen temu, da se oseba z vprašanjem postavi in stoji v resnici sedanje situacije, sedanje resnice. S tem preprosto prizna in sprejema stvari take, kot so (Whittington, 2016, str. 15). Pri tem gre v veliki meri za osebno vprašanje odnosa do lastne preteklosti oziroma preteklosti okolja v celoti.

Osebna identiteta je odvisna od družbenih pravil in obveznosti. Pripadamo skupinam in povzemamo pravila skupine. Ohranjamo individualnost, a le do mere, da se ne počutimo izključeni. Prva skupnost, ki ji pripadamo in vedno želimo pripadati, je družina. Gre za vprašanje, kako pustiti za sabo preteklost, ne da bi jo zanikali in potlačili. Spoštovati in sprejeti, da je bilo, kar je bilo, in to ima vrednost za to; kar smo sedaj, pa je resnična pot, da pogledamo naprej. Potem smo lahko tisti, ki prinašamo spremembe zase in za okolje (Green in Green, 2002).

Potem pa razmišljamo in delujemo tudi na vidiku organizacije, kakor je opredeljeno v prvem odstavku tega poglavja. V sami izvedbi postavitve je sprejemanje stvari takih, kot so, lahko tudi verbalno izraženo.

4 KAJ JE ORGANIZACIJSKA SISTEMSKA POSTAVITEV (KONSTELACIJA)?

Organizacijske postavitve se uporabljajo na področju poslovanja, organizacije in timskega dela. Dobesedno je prevod besed sistem in postavitve, kar pomeni skupino predmetov, ki so postavljeni skupaj, da tvorijo vzorec. Proces lahko opišemo tudi kot »simulacijo upravljanja s spremembami«. Je poseben pristop, ki omogoča uvide v dinamike, vzorce in strukture neke organizacije. Odnose in povezave s pomočjo srečanja in postavitve naredimo vidne, da z njeno pomočjo pridemo do uvidov, spoznanj in tudi postopkov za usklajevanje pri delu in integriranje te nove slike v delo in življenje. Najbolj učinkovit način, kako razumeti postavitve, je, da se pridobi osebna izkušnja. Opisati se jo da, pa tudi predstaviti pravila in primere delovanja, a samo osebna izkušnja pomeni celovito spoznavanje.

Postavitev (konstelacija) je praktična intervencija, s pomočjo katere osvetlimo nevidne in neizrečene povezave in dinamike, ki so v ozadju težav, zastojev ali vztrajnih izzivov. Postavitev postavi tridimenzionalni prostorski model, včasih imenovan tudi »živi zemljevid«, ki ga lahko uporabljamo v različnem številu vsebin, da pridobimo nove informacije in tudi sprostimo vezane sile. Udeleženec z vprašanjem in vodja postavitve s postavitvijo lahko delata na nekem vprašanju (področju), da zaznata vzorce, poiščeta jasne odgovore in rešitve za večje število vprašanj in izzivov. Namen postavitve je, da se ponovno vzpostavi celovitost sistema, njegova sistemska koherenca, ki podpira tok vseh moči v sistemu. Običajno je prvo sprostitev zaznati že v trenutku, ko se pojasni trenutna resnična slika situacije (zemljevid) (Whittington, 2016, str. 36).

Postavitev sama je fenomenološka, tako da se odločimo odpreti trenutku, biti samo v sedanjem času in se odpreti percepciji zaznavanja tega trenutka. In zaznavamo odnose in povezave. S

tem pa se lahko pokažejo tudi vidiki, ki so bili do tega trenutka skriti in neznani. Bert Hellinger je jasno pokazal na razlike med znanstvenim in fenomenološkim pristopom v svoji predstavitvi iz leta 1999 *Insight through Renunciation*. Zapisal je: »Ko sprejmemo fenomenološko, nas to pripravi na akcijo, a vendar ne delujemo. In skozi to napetost naraste naša sposobnost dojetanja. Ko sprejmemo to stanje, čez čas lahko začutimo nekaj, kar je celota, ki zajema vse in obdaja središče. In v tej celoti začenjamo dojemati povezave, red in resnico, iz katere lahko delamo korake dalje. Ta uvid prihaja tak, kot je, od nekod zunaj« (Weber, 2000, str. 2).

4.1 Načini dela na osnovi organizacijskih sistemskih postavitvev

V osnovi bi lahko konkretno izvedbo postavitvev opisali z dveh vidikov:

- kadar je znanje osnova za analizo problema in iskanje različnih možnosti rešitev – samostojno srečanje osebe z vprašanjem in pristojnostjo, da ga rešuje, ter usposobljenega moderatorja sistemskih postavitvev. Izvede se sistemski coaching, ki poteka na teoretičnih izhodiščih sistemskih postavitvev, sama postavitvev se ne izvede;
- problem in morebitne rešitve lahko pogledamo na širšem srečanju. Na njem oseba z vprašanjem in pristojnostjo, da ga rešuje, dobi uvid s pogledom v živo postavitvev. Le-ta je lahko sestavljena iz oseb, ki so povabljene na srečanje, ali pa iz predmetov. Eni in drugi lahko predstavljajo posamezne elemente sistema. Ko se elementi zvrstijo v prostoru, se lahko vidi njihove odnose in morebitne napetosti. S premiki lahko pridemo do uvidov tega, kaj bi posamezni ukrep prinesel v sistem.

4.2 Uporaba postavitvev

Organizacijo vidimo kot kompleksno, živo in učeče se omrežje odnosov, med seboj povezanih na mnogo načinov. S postavitvijo se iščejo odgovori na tipične dileme: ali se odločiti za ali proti ali pa za izbor med več možnostmi. Uporablja se lahko za postavljanje prioritet ali iskanje ključnih razlogov za nekaj, lahko pa tudi za vpogled v usklajenost strategij, taktik in ciljev, lahko dobimo pregled nad dinamiko v timu ali v projektu. Prav tako je uporabna za spoznavanje korakov za doseganje nekega cilja. Uporablja se na splošnem poslovnem nivoju, za reorganizacijska in kadrovska vprašanja, za marketinška vprašanja in drugo. Priporočljiva je tudi, ko je treba neko odločitev sprejeti na hitro, pa ni časa in možnosti za dolge analize.

Pregled področij, kjer je uporaba sistema postavitvenega pristopa smiselna ("Areas of Implementation," n.d.):

- kot učinkovit način diagnosticiranja,
- kot podpora odločanju,
- kot način predvidevanj in simulacij usmeritev in odločitev,
- za uvide v težave, za katere se zdi, kot da nimajo razloga,
- za poseg v krizni situaciji.

5 TRIJE PRINCIPI DELOVANJA V ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITVAH

Obstaja nekaj osnovnih principov, ki so:

- hierarhija (čas, zgodovina),
- pravica do pripadanja (prostor),
- usklajenost med dajanjem in sprejemanjem.

Če pred vsako odločitvijo analiziramo tudi te principe, lažje odločamo. Velika odgovornost menedžerjev je, da uravnavajo upoštevanje vseh teh principov pri vsakodnevnem odločanju. Pravila delujejo vedno in to, da niso bila upoštevana, se vidi na krajši ali na daljši rok. Govorimo o letih, desetletjih ali tudi o daljšem času. Neusklajenost ostane v organizaciji (podjetju ali drugi organizaciji) in ima posledice tudi za udeležence, ki pridejo v organizacijo kasneje in običajno prvotnih dogodkov niti ne poznajo. Vsi principi veljajo za vse elemente organizacije, torej za sodelavce, za organizacijske dele, za poslovne programe pa tudi za produkte ali storitve.

5.1 Hierarhija (čas, zgodovina)

Sistem ima svoj red in prioritete. V vsaki organizaciji je hierarhija, uradna ali tudi skrita. Če pravil hierarhije ne upoštevamo, se bodo pokazale težave. Težo oziroma večjo moč imajo ustanovitelji, idejni vodje in vsi, ki so dlje v organizaciji, in njihov delež je treba spoštovati ne glede na sedanji položaj, ki ga imajo. Če v sistemu ta komponenta časa (zgodovine) ne bo spoštovana, bo sistem želel uravnovesiti nespoštovanje in naplavljal preteklost, vse dokler do spoštovanja ne bo prišlo (Whittington, 2016, str. 17). Vsak vodja mora torej poznati in spoštovati zgodovino in to, kar je bilo prej, s posebnim poudarkom na zgodovini svojega položaja in vseh, ki so bili v vlogi, ki jo ima on sam prej (Whittington, 2016, str. 19). Ta spoznanja so na različne načine v teoriji sistemov že poznana, prav tako pa jih v praksi zaznava mnogo vodij.

Obstaja več načinov tolmačenja tega principa in z vsakim dobimo dodatno širino pri razumevanju situacije. Sistemska hierarhija (Hetherington in Hostetler, n.d.):

- ti, ki so v sistemu dlje, imajo večjo težo od prišlekov;
- prvi so bili ustanovitelji;
- novi vodje ob prihodu morajo razumeti in sprejeti vse, kar je bilo pred njimi, izraziti priznanje in razumeti, da so zadnji v sistemu;
- vsak udeleženec v sistemu mora sprejeti in poznati preteklost, da bo lahko deloval.

Tri načela vodenja, kako ravnati v organizaciji (Stam, 2014, str. 56):

- oseba, ki ustvarja okvir, znotraj katerega lahko drugi delujejo, mora biti na prvem mestu, nato pride oseba, ki ustvari okvir ali strukturo za naslednjo skupino in tako dalje;
- načelo kompetentnosti in dosežkov – kdo je ta, ki največ prispeva k doseganju ciljev;
- načelo delovne zgodovine – oseba, ki je zaposlena najdlje v organizaciji, ima sistemsko prednost pred nekom, ki pride pozneje.

»Najpomembnejša oseba v vsaki organizaciji je lastnik. Ta ustvari strukturo, znotraj katere lahko vsi drugi delujejo. To pojasnjuje, zakaj mora menedžment spoštovati lastnika ali upravo.

Kadar se lastnik in menedžment vzajemno spoštujeta, bodo vsi lahko delali tisto, kar je ustrezno v danih situacijah. V osnovi vodja nudi storitve drugim. Ljudje lahko sprejmejo avtoriteto, ko ugotovijo, da jim le-ta služi,« citira Stam Berta Hellingerja (Stam, 2014, str. 55).

Sveže ustanovljene organizacije bodo s spoštovanjem teh pravil in prav z upoštevanjem pravic prve ekipe in ideje svojo pot začele stabilno. V organizacijah, ki delujejo že dolgo in ki so v preteklosti doživele več sprememb, večina pristojnih oseb nima vpogleda v pretekla dogajanja in izvore »nereda« in zastojev. Nered lahko traja kar nekaj desetletij. Vsak pa lahko naredi prvi korak s tem, da spoštuje vse, ki so v organizaciji delovali in vlagali pred njim. Ne glede na sedaj vidne rezultate, s časovne distance težko vemo, katere bi bile prave odločitve v preteklosti in zato ne sodimo. Spoštujejo se vsi sodelavci, še posebej tisti, ki so v organizaciji že dolgo, saj brez njih ne bi sedaj imeli s čim upravljati. Odgovoren menedžer bo torej spoštoval preteklost in bo želel imeti celovit vpogled na problematiko, za katero je zadolžen in eden redkih načinov je prav analiza, ki jo lahko opravi s pomočjo organizacijskih postavitev. Korak k doseganju ciljev je uspešen, če se trudimo vnesti red v delovanje organizacije.

5.2 Pravica do pripadanja (prostor)

V organizaciji ima vsak element in udeleženec pravico pripadati in njegov prispevek k celoti je treba spoštovati. Vsak organizacijski del ima svoja pravila, a obstaja še pravilo višjega sistema, celote. Sistem je treba opazovati vedno v luči celote. To je občutek pripadnosti vsakega udeleženca oziroma vsakega elementa. Če se pravil ne upošteva, občuti udeleženec krivdo oziroma ima neki slab občutek. Povrniti se mora k pravilom, da ponovno začuti pripadnost in nedolžnost.

V vsakem sistemu je prostor, pravilen in pravšnji za vsakogar in vsako stvar. Mesto se mora najti za vsakogar in vsak element, in sicer pravo mesto. Če so ljudje nenadoma izključeni iz sistema brez dolžnega spoštovanja, to ustvarja močno dinamiko. Sistem želi manjkajoče člane/člene ponovno vključiti (angl. *re-member*) in bo to ponavljal, dokler se ne bo izreklo spoštovanje izključenim članom/elementom. Če člana/člena ne vključimo oziroma se mu ne izreče dolžno priznanje in spoštovanje, bo nekdo skozi aktivnosti kazal na ta član/člen (neko delovno mesto ali položaj je težaven, ne glede na to, kdo na novo pride na to mesto). Na to težavo kaže tudi primer, ko višji vodja na noben način ne deluje v celoti s položaja, ki mu je dan. Na nek način si ne vzame te avtoritete (kot da ni našel svojega mesta). Tudi tu se z ustnim priznanjem in kakšnim drugim dejanjem, ki kaže spoštovanje izločenega člana/elementa, situacija lahko sistemsko razreši (Whittington, 2016, str. 24).

Sistem organizacije ne dovoli izključitve nekoga ali nečesa, kar je ključnega pomena za to organizacijo. Če je vodja razrešen na neprimeren način, njegov naslednik ne priznava njegovih zaslug ali o njem govori nespoštljivo, to pomeni, da se mesto tega vodje zanika in se ne priznava. Rezultat zanikanja bo, da se bo nekdo v prihodnosti vedel na način, ki bo ustrezal občutkom vodje, katerega mesto v sistemu ni bilo ustrezno priznано. V organizaciji ljudje zavzamejo mesto. Na vsakem delovnem mestu delujeta dve vrsti sistemskih dinamik: prva je dinamika tega delovnega mesta, druga pa je osebna dinamika delavca, ki delovno mesto trenutno zaseda. Ko ta oseba odide, delovno mesto v organizacijskem sistemu ostane (Stam, 2014, str. 19).

Kot rečeno, vsi principi veljajo za vse elemente sistema, tudi za organizacijske enote, poslovalnice ali za produkte.

5.3 Usklajenost med prejemanjem in dajanjem (menjava)

Ta princip se nanaša na naslednje odnose: med posamezniki, med posamezniki in sistemom, med različnimi deli sistema in tudi med sistemom in okoljem. Če se pojavlja preveč altruizma (dajanje) ali izkoriščanje (jemanje), bo to v sistemu povzročilo neusklajenost. Ne gre le za denar, izmenjava poteka tudi v drugih oblikah in upoštevati je treba prav vse vidike prejemanja in dajanja. V organizaciji se upošteva prispevek posameznika, prispevek oddelka do celote in oddelkov med seboj, pa upoštevanje starejših in njihovega prispevka k temu, da je organizacija sedaj takšna, kot je, da se je prebila skozi čas in spremembe.

Največ, kar lahko ena oseba drugi preda, je spoštovanje in cenjenje. V preteklosti so zaposleni v nam znanih gospodarskih okoljih bili lojalni organizaciji, ki jim je to vračala z varnostjo trajne zaposlitve in možnostjo nabiranja varnosti za bodočnost (pokoje). V današnjih časih smo bolj soočeni z zmanjševanjem števila sodelavcev, združevanji podjetij in podobno. Organizacije na manj načinov kažejo, da cenijo lojalnost sodelavcev, kar se vidi tudi pri tem, koliko lojalnosti se čuti pri njih. Ta princip je velikokrat kršen tudi pri prevzemih in združevanjih. Razlog za neuspeh je velikokrat v tem, da ni vzpostavljenega pregleda in usklajenosti tega, kdo in kaj je v kateri organizaciji vložil in dodal v kakšni meri. Prikrite informacije, velike ambicije in umetno potvorjena vrednotenja so temelj, ki omogoča takšno zakrivanje in s tem kršenje osnovnega principa uspešnega delovanja. Škoda je ustvarjena (Whittington, 2016, str. 26).

Vsakdo ima notranji čut za usklajenost med prejemanjem in dajanjem in uporaba tega čuta je vsakomur pomembna. Pomembno je, da se zavedamo, da neusklajenost ustvarja trdno in trajno povezavo, večjo od usklajenosti. Neusklajenost nosimo s sabo, tudi ko zapustimo organizacijo, kjer smo preveč prejeli ali preveč dali. Nered (neusklajenost) ostane tudi v organizaciji, ki smo jo zapustili. Prav tako velja za produkte, poslovne partnerje, stranke, kjer je prišlo do razhoda in se razmerje med prejemanjem in dajanjem ni uravnovesilo. Ko so razmerja med dajanjem in prejemanjem usklajena, energija ponovno steče in vsaka stran se lahko posveti prihodnosti. Tako je tudi v poslu in v organizacijah. Na katerem koli nivoju in pri kateri koli izmenjavi. Neusklajenost kliče po usklajenosti in veže na dolgi rok (Whittington, 2016, str. 27).

Naslednji vidik usklajenosti med dajanjem in prejemanjem je tudi na nivoju organizacije in okolja. Ali organizacija razume in spoštuje podporo, ki jo prejema od okolja (različni viri in nivoji) in ali spoštljivo skrbi, da se okolju vrne prispevan delež. Lahko govorimo o družbeni odgovornosti organizacij, pa tudi o preprostem upoštevanju, da se spoštuje to, kar ti je omogočeno in se vrača po najboljših močeh. Do usklajenosti prihaja v daljših časovnih obdobjih in na dolgi rok.

V sistemu prihaja do motenj, če skupina ali posameznik čutijo, da so preveč dali, pa tudi če ljudje čutijo, da so prejeli preveč; na nek način nehajo vlagati svojo energijo v sistem, lahko postanejo tudi nosilci motenj. Taka oseba se umika, saj čuti, da ni ravnovesja in da ga ne bo mogla vzpostaviti. Posameznik se lahko vedno vpraša, kakšna je njegova notranja bilanca na tem področju. Več praktičnih primerov sledi.

6 PODROČJA UPORABE PRISTOPA ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV

Posameznemu delu ne more biti dobro, dokler ni dobro celoti. (Platon)

6.1 V organizaciji

Osnovna predpostavka te metode je, da čez čas vsaka skupina ali organizacija (manjša ali svetovna) razvija svoje vzorce in načine delovanja, ki vplivajo na misli in dejanja vseh svojih članov. Ti osnovni vzorci obnašanja in kultura vedenja lahko pogosto zmanjšajo sposobnost organizacije za produktivnost in uspeh. Podjetja s tem porabijo velike količine truda in energije, ki bi se lahko uporabila bolj produktivno, saj je dinamičen razvoj izven nadzora ali znanja posameznikov. Sistemske postavitve ponujajo sredstvo za razumevanje osnovnih vedenjskih vzorcev in dinamiko skupine ter organizacije tako v ožjem kot najširšem smislu. Organizacijska sistemska postavitve je neke vrste simulacija, v kateri lahko ocenimo trenutni položaj in ovrednotimo vpliv alternativnih možnosti in rešitev. S tem lahko razumemo dejavnike, ki pomagajo ali ovirajo uspešnost organizacije ali podjetja in najdemo najustreznejšo rešitev ("Organizacijske postavitve," n. d.).

Nekatere organizacije so velikanski sistemi, lokacijsko zelo razpršeni, lahko pa so manjši in fizično obvladljivi. Vsak od njih je v interakciji z mnogimi drugimi sistemi, ti sistemi se prekrivajo, dopolnjujejo in sodelujejo. V grobem govorimo o sistemih pogodbenih in ostalih partnerjev, dobaviteljev in tudi strank in odjemalcev. Mnogi vodje in upravljavci se ne zavedajo mehanizmov, s katerimi sistemi upravljajo sami sebe. Posledice tega, da te mehanizme ignorirajo ali morebiti delujejo v nasprotju z njimi, poznamo. Včasih se kakšne organizacijske situacije zdijo prav nerešljive in nerazumljive. Pri iskanju rešitev v organizaciji lahko delujemo na nivoju posameznika. S tem lahko rešimo kak simptom, a če sama dinamika pripada nivoju sistema kot celote, se bo ta ponovno preprosto pojavila kje drugje in izrazila skozi drugo osebo ali skozi koga drugega. Sistemu ni važno, kdo je ta, ki sporočilo prenaša, sistem sam išče pot, da se uskladi in doseže celovitost (Whittington, 2016, str. 8).

Dinamika sistema bo tako vedno znova vidna in se ne odziva na različne osebne tipe vodij, nove strateške načrte in usmeritve ali zadane cilje. Na sistemska vprašanja ne vplivajo profili timov ali različni modeli reševanja konfliktov, ki jih organizacija uvede. Sistemske dinamike so izven vseh racionalnih posegov in do njih lahko dostopamo na drugačen način. Zanje je potrebna tako imenovana sistemska intervencija (Whittington, 2016, str. 8).

Uместno je, da se pri analizi organizacije in stanja pogleda na to, do kolikšne mere osebni odnosi posameznikov vplivajo na situacijo. Ali je vpliv osebnih odnosov toliko močan, da se odraža pri delu organizacije? Potem se pogleda na nivo dinamike med posamezniki, nato med posameznimi organizacijskimi enotami in ali se skozi zgodovino ponavljajo kakšni vzorci.

Prav tako se pogleda tudi vodstveni nivo. So funkcije in pristojnosti jasno in pravilno razporejene? Tu smo že pri organizacijski shemi podjetja. Kako je rastlo, kako so posamezni organizacijski deli nastali in ali so med njimi jasne povezave in ločnice. In seveda tudi pogled v okolje, v prav vse deležnike organizacije in spremembe, ki jih pri njih zaznavamo. Spoznali bomo, da je lahko do razhajanj prišlo na več točkah in da vplivajo ena na drugo. Prav to je pravo sistemske spoznanje. Kako poiskati tista območja, točke, ki bodo navdihnile, da potem

tudi spremembe v obnašanju celotnega sistema pomenijo iskanje rešitve (Weber, 2000, str. 2).

Kadar gre za pritiske in neuskklajenosti na najvišjem upravljalnem nivoju organizacije, je to zato, ker naravni sistem hierarhije ni spoštovan ali pa ni prišlo do sprejemanja, potrditve nečesa v pravem času. Najprej je treba z analizo in s pripravo slike stanja priti do vpogleda na situacijo, kakšna je v tem trenutku. S tem se identificirajo skrite dinamike, ki omejujejo prost tok razvoja, moč vodje in pa možnosti doseganja uspeha. S tem se tudi prične razgrinjati, kaj je v sistemu treba storiti, kje so še skriti viri, kaj najboljše pozicije in kje najboljša mesta za posamezne vloge, funkcije, time in posameznike. Razumeti moramo, da nihče ne deluje izven sistemov in principov namerno. Gre za ravnanje v želji po tem, da bi ravnali prav in dobro. In ob poznavanju delovanja sistemov in povezav delovanja različnih podsistemov spoznavamo tudi, kaj vse vodi posameznika pri tem, ko se odloča, kako bo ravnal. Z vidika znanja sistemskih postavitvev govorimo o »nezavedni zvestobi« nečemu ali nekemu (Whittington, 2016, str. 30). Več smo predstavili v podpoglavju Vest.

6.2 Vodenje z vidika organizacijskih sistemskih postavitvev

Od vodij se pričakuje, da razvijajo in oblikujejo (ter so tudi vzor) primerne medčloveške odnose in gradijo učinkovito delujoče time. Da se znajdejo sami ter da lahko tudi navdihujejo, je temelj za dobrega vodjo. Emocionalna inteligenca vodij, razumevanje sebe in lastnih vzvodov delovanja opogumlja. Moč in trdnost vsakega posameznika se odraža v njegovi moči delovanja in vodenja. Temu sledijo tudi poslovni rezultati. Za dobrega vodjo je nujno dobro poznavanja samega sebe ter svojih naravnih moči in šibkih točk. In se učiti vplivati tudi na te. Graditi večje samozavedanje in čustveno inteligenco, s katero lahko uravnava lastno odzivanje in vplivanje.

Delovanje na nivoju posameznika je nujno za pridobivanje jasne slike in pridobivanje moči. A vse skupaj bo dalo slabe rezultate, če se ne bo upoštevala širša slika, slika celotnega sistema in celotnega polja informacij, ki so na voljo v sistemu in med različnimi sistemi. Tam so na voljo tako imenovane ključne informacije, pomembne za vzdrževanje zdravja organizacije in za reševanje kompleksnih težav, včasih tudi takih, ki se zdijo nerešljive (Whittington, 2016, str. 8).

Morebiti je najbolj preprosto, če o vodenju razmišljamo kot o vlogi, ki služi naravnemu sistemu, ki ga vodja lahko nadzoruje le v manjši meri. Kadar vodje vidijo svojo funkcijo kot eno od servisov/služb večji celoti in poslanstvu, pričnejo oblikovati nove okvirje za svoje vloge. Ideja, da vodja služi, ni nova. A nekaj novosti je: sistemski vodja se more in zmore zavedati energij v celotnem sistemu, delovati in služiti namenu ter ohranjanju celote sistema in se ne fokusirati le na en vidik, npr. na ljudi (Whittington, 2016, str. 12).

Večina vodij čez čas v resnici začne delovati v obsegu svoje naravne avtoritete in spoznajo, da niso vsemogočni, in zaznajo, da so del večjega sistema, ki sega tudi v čas pred njimi (Whittington, 2016, str. 17). Dobro je biti še posebej pozoren na položaj vodij in v postavitvah preveriti, ali je njegova pozicija na pravem mestu v organizaciji, da lahko vodi, saj se potem uvede stabilnost in uspešno delo v celoten sistem.

Pri iskanju rešitev prav preusmeritev na celoto iz posameznika lahko povzroči pravo olajšanje. Posameznik, ki prihaja s poslovnim ali organizacijskim vprašanjem, začne videti celoto in sistemski red in ob tej širši sliki spozna, da ni prav vse odvisno od njegovih odločitev, njegovih veščin in znanj, njegovega IQ, EQ, osebnega stila vodenja in komunikacijskih sposobnosti. Nekaj univerzalnega obstaja, kar ima prav tako in še posebej vpliv na dogajanje. Individualni

in sistemski zorni kot sta oba pomembna, a eden brez drugega sta kakor invalida, ki ne moreta narediti koraka naprej (Whittington, 2016, str. 33).

Če želimo, da bodo poslovanje in organizacijski sistemi zdravi, da se bodo organizacije razvijale, HR in vsi ostali podsistemi pa učinkoviti, se morajo vodje podučiti in sprejeti ta širši način gledanja na organizacijo. Ne samo da govorimo o koncu ere osamljenega posameznika, heroja vodje, ampak morebiti celo že o spremembi fokusa iz podpore posamezniku na podporo in razvoj sistema kot celote. Na mnogih vidikih se že zaznava ta prehod, a dandanes (2017) je še vedno večina poudarka na posamezniku, razvoju posameznika in viziji vodje kot heroja, ločenega od celote. Ta pristop vedno znova uvaja misel, da sta posameznik ali manjši tim (skupina) dovolj močna, da spremenita sistem. Sistemski pristop, ki pa ima v mislih celotni sistem, lahko doda sveže poglede in resnično ovrednoti situacijo. S tem pomaga vodjem, da poiščejo in razširijo svoj vodstveni pristop na način, da spoštujejo višja naravna pravila in celotni sistem (Whittington, 2016, str. 12).

6.3 Vzorci, ki jih prinašamo v organizacijske sisteme iz družinskih sistemov

Ljudje v organizacijo prinesemo svoje izkušnje, znanje, veščine, motivacijo in talente. Prav tako pa prinesemo svoje potrebe po tem, da pripadamo. Še posebej, če ta potreba ni bila zadovoljena v drugem sistemu, bo prihajala na dan (tu je treba pogledati primarni sistem – družinski sistem). S tem se lahko ustvarja pritisk na organizacijo kot sistem, saj ta ni namenjen zadovoljevanju teh potreb. Pričakovanja ta sistem ne more potešiti, zato prihaja do težav. Tudi tu je samorefleksija posameznika pomembna, da lahko oceni svojo vlogo v organizaciji (Whittington, 2016, str. 47).

Originalni družinski sistem prinaša osnovne vzorce ravnanj in pričakovanj posameznika. Tam smo se vsi oblikovali. Tem vzorcem ostajamo zvesti, četudi to na prvi pogled ni vidno (včasih rečemo: »Tako je prav.« ali »Pri nas je bilo pa tako.«). Včasih pa izbiramo čisto nasprotno poti in načine obnašanj. Ravnamo iz kljubovanja. Še posebej, če je naše vodilo kljubovanje (četudi zelo zakrito v podzavesti), je to poseben način ohranjanja pripadnosti staremu družinskemu sistemu (še vedno je torej merilo našega ravnanja to, kar je bilo v družini, pa čeprav sedaj ravnamo drugače ... tega ne delamo iz sebe, ampak iz kljubovanja).

Situacije v organizaciji, ki se dotikajo konfliktov, in neusklajenost z avtoritetami običajno kažejo tudi na osebno dinamiko in to je treba upoštevati. Prav tako, ko sodelavci kažejo zelo intenzivna čustva, ki se jih težko poveže z delovnim mestom, so tu lahko vidni vplivi osebne oziroma družinske dinamike. Taki so na primer dogodki, ko se zazna fanatična borba za pravico ali resnico ali primeri zvestobe delu, ki presegajo običajno zavestno delo.

V primeru, da zaznamo, da ima oseba, ki je prišla z vprašanjem, zelo izraženo osebno dinamiko v svojem organizacijskem primeru, je dober korak naprej, da se osebi predlaga, da z vprašanjem pride na srečanje, kjer se rešujejo osebna vprašanja (družinske postavitve), v primeru organizacijskih sistemskih postavitev za vsak vpogled izven sistema organizacije, še posebej v osebno sfero posameznika, mora moderator pridobiti predhodno privolitev osebe.

6.4 Specifika družinskih podjetij

Pri družinskih podjetjih se pojavlja posebnost, saj se prepleta dvoje dinamik. Organizacija je en sistem, družina je prav tako sistem. Pravila obeh sistemov se tukaj prekrivajo in pojavne oblike so različne. Prav zato dejansko delovna struktura družinskega podjetja ne ustreza vedno tistemu, kar je zapisano na papirju kot organizacijska shema (Stam, 2014, str. 69).

Marsikdaj se odraža v življenju organizacije nezavedno, še posebej če obstajajo neskladja in nesporazumi v družini. Od samih članov družine zahteva dodatno znanje in delovanje, da lahko ločujejo svoje družinsko življenje od poslovnega. Dobro je, da se o tem, kako to izvesti, vsi vpleteni dogovorijo in se tudi trudijo dogovorjenega držati.

Družinski sistem in njegova pravila imajo prednost pred pravili organizacijskega sistema. Če sta v organizaciji zaposlena oba partnerja in ima žena višjo vodilno pozicijo in je nadrejena partnerju, se bodo pojavljale težave. Mož je prvi v družinskem redu. Težave se lahko pojavljajo bodisi v organizaciji bodisi v družinskih odnosih. Družinsko podjetje bo uspevalo dolgoročno, tudi po predaji nasledniku, če naslednik spoštuje starše in zaupano mu nasledstvo in ima tudi iskren interes ter strast za podjetje in razvijanje posla (Kraljeta, 2010, str. 1).

Podjetje mora imeti poslanstvo oziroma namen, zaradi katerega je ustanovljeno. Težave se pojavljajo pri podjetjih, ki so bila ustanovljena, da bi zagotovila neke druge koristi npr. družini (zaščita premoženja, pridobitev kakih subvencij itd.). V tem primeru bi to bil interes notranjih kupcev, ki pa nikoli pri podjetju ne morejo imeti prednosti pred zunanji (družbena vloga podjetja). Prav tako je pomembno, da ustanovitelj ustanovi podjetje iz podjetniških interesov. Če je bilo vodilo za podjetje nadomestek za manjkajočo družino, ali člana družine, to ni podjetniški interes (*ibidem*).

7 NEKAJ TIPIČNIH PRIMEROV SITUACIJ V ORGANIZACIJI Z VIDIKA ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV

Ko smo kot posameznik ali tim na »pravem mestu«, stvari tečejo, in vsak največ prispeva k skupnemu cilju. Sistem deluje jasno in čuti se pretok energije. Ko pa v sistemu ni reda, produktivnost pada, pojavljajo se nesporazumi, napetosti in zapleti in zastoji. V pomoč iskanju razlogov je pregled treh osnovnih principov, ki vzpostavljajo red v sistemu: princip hierarhije, princip pripadnosti in princip uravnovešenja med dajanjem in prejemanjem. Če je kateri od principov kršen in niti na dolgi rok ni popravljen, bo delovanje težavno.

Menedžerjem in svetovalcem so znane dinamike v sistemu, ki jih lahko označimo kot: težavno obnašanje, tim, ki ne deluje, zastajanje dela, ponavljanje težav, konflikti, težave pri zasedanju funkcij. Kadar so vse te pojavne oblike način izražanja nečesa v sistemu, in običajno so, je pomoč treba iskati prav na nivoju sistema. Iskanje sistemskih rešitev s pomočjo organizacijskih sistemskih postavitvev je pristop, ki temelji na univerzalnih principih, ki skrbijo za delovanje sistema in njegovo koherenco. Delujejo, ne glede na naše zavedanje in poznavanje teh principov (Whittington, 2016, str. 5).

Nekaj primerov možnih pristopov k analizi organizacije ter načinov spoznavanja in upoštevanja temeljnih principov je navedenih tudi v tem prispevku. Temeljni pogled pa je sprejemanje, dajanje priznanje situaciji takšni, kot je.

Prostor v organizacijskih sistemih je tesno povezan z dajanjem priznanja vsemu, kar je, in s spoštovanjem situacije takšne, kot je, brez sodb. Pomen tega priznavanja je v tem, da vsi posli in vsi vodje, ki se soočajo sedaj z izzivi sedanjosti, se s tem soočajo tudi s preteklostjo, ki je do sem pripeljala. S tem gradijo zaupanje, lojalnost in medsebojno spoštovanje (Whittington, 2016, str. 13).

Širše gledano je veliko organizacij imelo težave v težkih obdobjih, z odpuščanjem ljudi, pod pritiskom konkurence, zaradi finančnih ali drugih izzivov. Običajno je, da organizacije brišejo spomine na težka obdobja, ko se vrnejo boljši časi. To pomanjkanje sprejemanja težkih časov ima negativen vpliv na sistem in ustvarja umetno in kratkoročno motivacijo ter lojalnost članov in členov. A v sistemu, ki daje mesto prav vsemu v svoji zgodovini, kjer se priznava celotno slabo in neprijetno iz preteklosti, se sistem notranje umiri in lahko razvija.

Kadar ljudi ne nosijo svojih pristojnosti, ampak prevzemajo naloge drugega, ali se pojavljajo na mestu, kjer bi moral biti kdo drug, bodo na koncu propadli, neuspešni bodo in tudi izčrpani. Ob tem pa bodo izgubili tudi lastni položaj. Podobno je, če se kdo v organizacijski hierarhiji obnaša, kakor da mu pripada drug položaj – razvila se bo dinamika, ki bo povzročala konflikte. To so živi primeri, ki jih srečujemo vsak dan, in razumevanje teh pravil je nujno za vsakega, ne glede na to, ali deluje kot aktivni izvajalec organizacijskih postavitev (Whittington, 2016, str. 24).

7.1 S travmo obremenjena delovna mesta

Včasih boste v organizacijah naleteli na delovna mesta, ki so obremenjena s travmo. Travma je močan stresni dogodek; lahko jo opazimo na posameznih delovnih mestih ali v celem oddelku. Kdor prevzame funkcijo, ki je obremenjena s travmo, bo le-to izkusil kot večjo težavo pri delu (Stam, 2014, str. 39).

Ko prevzamemo delovno mesto v organizaciji, to ne pomeni, da zgolj pristanemo na opravljanje določenega dela, temveč tudi, da pristanemo na celoto in usodo organizacije (Stam, 2014, str. 41).

Namig: Kadar pričnete delati kjer koli, je dobro, da se pozanimate o organizaciji, o njeni zgodovini in tudi o delovnem mestu in ljudeh, ki so to delo opravljali prej. In da vse informacije sprejmete in jim tudi priznate položaj, ki ga imajo za čas dela pred vašim prihodom.

8 ZGODOVINA ORGANIZACIJSKIH SISTEMSKIH POSTAVITEV

To je energetska metoda. Izhaja iz dela Berta Hellingerja (sistemske postavitve), ki jo je zasnoval na individualnem nivoju, družini kot sistemu. Bert Hellinger je bil rojen 1925. leta. Študiral je filozofijo, teologijo in pedagogiko. Delal je v Južni Afriki kot misijonar, ko se je od tam odselil, pa kot psihoanalitik. Razvil je lastno obliko družinskih postavitvev, ki je danes razširjena po svetu.

Od osemdesetih let se razvija na področju organizacijskih postavitvev, kjer delujeta Jan Jacob Stam in Gunthard Weber. Slednjega imenujejo oče organizacijskih postavitvev. Njegova metoda se uporablja v več kot 40 državah (VB, Nizozemska, Avstrija, Švica, Španija, Latinska Amerika, Rusija, Hrvaška). V Sloveniji je Nataša Čebulj prva certificirana izvajalka. V Sloveniji je bil prvi program izobraževanj izveden po sistemu *Bert Hellinger Institute* leta 2014, vodila ga je Nataša Čebulj. Je edina članica *Hellinger Science* v Sloveniji in certificirana po *Hellinger LebenSchule*.

9 ZAKLJUČEK KOT NAPOTKI ZA SAMOSTOJNO UPORABO ZNANJA

Samo znanje je dobra podlaga za odločanje posameznika v organizaciji bodisi da je na vodilnem delovnem mestu bodisi kot strokovnjak na posameznem področju, uporabno pa je tudi pri analiziranju vsakodnevnih poslovnih in organizacijskih situacij.

Sledi nekaj primerov možnega načina uporabe znanja. Vaje so povzete po vajah pri predmetu Podjetništvo in podjetniška kultura na DOBA Fakulteti v šolskem letu 2017/18. Nosilka predmeta je avtorica tega prispevka.

Vaja 1: Jaz kot element v sistemu

Poglej na svoje sedanje delovno mesto, pozicijo v organizaciji. Pri sebi odgovori na vprašanje:

- Na kak način sem se zaposlil?
- Način odhoda iz prejšnjega delovnega mesta.
- Sedanji odnosi s prejšnjim delovnim mestom.
- Kdo je bil prej na delovnem mestu, ki ga zasedam?
- Zakaj je odšel?
- Ali so pri delu upoštevani vsi principi (če ne, kateri ne)?

Vaja 2: Upoštevanje principa uravnovešenosti med sprejemanjem in dajanjem v organizaciji

Poglejte na organizacijo iz svoje prakse (lahko podjetje, šola, društvo ali kar koli). Razmislite o upoštevanju tega principa v tej organizaciji. Upoštevajte sedanje stanje in preteklo, če vam je poznano. V odgovor ni treba napisati vseh spoznanj, do katerih ste prišli, odgovorite pa na tu zadana vprašanja:

- Analiziral sem organizacijo, ki šteje (število) sodelavcev.
- Analiziral sem organizacijo, ki je bila ustanovljena (leto) oziroma njene korenine štejejo v čas (obdobje).

- Ugotovitve o usklajenosti izmenjave z okoljem organizacije/kaj dobi in kaj vrača družbi in naravi.
- Ugotovitve o usklajenosti lastne udeležbe, izmenjave z organizacijo (kaj dobivam in kaj vračam).

Vaja 3: Red v organizaciji, izhodiščna vprašanja

- Kdo je dal idejo za moje podjetje in posel?
- Kako sem prišel do zagonskih sredstev?
- Kdo so bili moji prvi sodelavci in kje so sedaj?
- Kateri so bili moji prvi produkti, katere prve stranke in partnerji? Kaj je sedaj z njimi?
- Ali današnji sodelavci poznajo zgodovino podjetja in jo spoštujejo?

Literatura in viri

Areas of Implementation. (n. d.).

Green, S. in Green, C. (2002). Organisation Constellations: A Hellinger Lens for Viewing Organisation Relationship & Change. Povzeto s <https://www.academyofsystemdynamics.com/articles/organisation-constellations-a-hellinger-lens-for-viewing-organisation-relationship-change/>.

Hetherington, D. in Hostetler, E. (n. d.). Science of the Soul. Pridobljeno s http://www.theconstellationsgroup.com/articles/science_of_soul.html.

Kraljeta, V. (2010). Sistemske konstelacije u poslovanju. Pridobljeno s <http://www.quantum21.net/?component=q21&id=910>.

Organizacijske postavitve. (n. d.). Pridobljeno s <https://sistemske-postavitve.com/organizacijske-postavitve-2/>.

Russell L. Ackoff. (n. d.). Pridobljeno s https://en.wikiquote.org/wiki/Russell_L._Ackoff.

Stam, J. J. (2014). *Polja skritih povezav v organizacijskih sistemih: Delo s sistemskimi organizacijskimi postavitvami*. Ljubljana: Inštitut za sistemske postavitve.

Weber, G. (2000). *Praxis der Organisationsaufstellungen*. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag.

Whittington, J. (2016). *Systemic Coaching and Constellations*. London: Kogan Page.

TIMI IN TIMSKO VODENJE

Avtor: Gregor Železnik



1 UVOD V TIMSKO VODENJE

»Če bi vsi ljudje v organizaciji veslali v isti smeri, bi lahko prevladovali v kateri koli industriji, na katerem koli trgu, proti kateri koli konkurenci.« (Lencioni, 2007, str. VII)

Zaradi vse večje konkurence, globalnega trga in tehnološkega napredka morajo biti sodobne organizacije čim bolj prilagodljive. To lahko dosežejo z učinkovitimi in funkcionalnimi timi (Zakrajšek, 2015). Kompleksnost dela zahteva uporabo timskega dela na vseh organizacijskih nivojih podjetja (DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010). Lencioni (2007, str. VII) nadaljuje, da ni ne denar, ne strategija, ne tehnologija glavna konkurenčna prednost podjetja, temveč je to timsko delo. Na eni strani zato, ker je tak način dela tako produktiven, na drugi strani pa zato, ker je tak način dela tako redek.

Furman (2006, str. 9) pravi, da začne skupina nastajati, ko se več ljudi znajde na enem mestu z namenom reševanja skupnega problema. Skupine delimo na formalne in neformalne. Prve so povezane s pravili, medtem ko so druge sestavljene iz posameznikov, ki niso nujno povezani z vezmi tehnične koordinacije razdeljenega dela in nastanejo spontano (Mihelčič, 2008, str. 169).

Teorije o razvoju, delovanju, vlogah posameznikov v skupini ter odnosih med člani skupine se razvijajo že od štiridesetih let naprej. Razvitih je bilo več modelov razvoja skupin, delovanja skupin, timskih vlog ter odnosov med člani skupin in timov. Do nedavnega sta se v literaturi uporabljala izraza skupina in tim enakovredno (Reitmeier, 2014). V tem prispevku izraza skupina in tim nimata enakega pomena. Pomen je ločen glede na definicijo tima, kot jo navajajo Hitt, Black in Porter (2009, str. 330). Omenjeni avtorji so mnenja, da so vsi timi skupine, vendar vse skupine niso oziroma ne postanejo timi. Tim je vrsta skupine, kjer so prisotne dodatne značilnosti, kot so večja stopnja koordinacije, posamezni člani imajo čut osebne odgovornosti za doseg cilja ter občutek pripadnosti oziroma želijo timu pripadati.

Doseganje učinkovitosti in funkcionalnosti timov zahteva visoko stopnjo individualnih in integriranih naporov članov tima. S povečanim obsegom uporabe timov kot osnovne poslovne enote se je pojavila potreba zagotavljati dodatne ustrezne vire, kot so čas, denar in izobraževanje (Reitmeier, 2014). Na drugi strani nekateri raziskovalci ugotavljajo, da je uvajanje skupinskega in timskega dela v podjetja zastalo ali celo nazadovalo. Razlog za to tiči predvsem v nepoznavanju oblikovanja in vodenja tima, pa tudi v nepripravljenosti sprejeti nove vzorce in odnose pri medsebojnem delu (Možina et al., 2002, str. 541).

Za učinkovito delovanje tima je potrebno dobro načrtovanje tima oziroma posameznikov, ki bodo v timu sodelovali. Ključnega pomena je vodenje skupine oziroma vloga vodje pri oblikovanju skupine in razvoju skupine v tim. Ivanko (2004, str. 204) vodenje tima opredeli kot proces, pri katerem vodja vpliva na posameznika ali skupino, da opravi neko delo.

Vodenje pomeni zelo strnjeno vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 17). Lahko ga razčlenimo na naslednje elemente:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- dajanje vrnitvenih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev v določeno ravnanje,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,

- odločanje,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

2 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO

2.1 Definicija skupine, tima in njunih značilnosti

Skupinsko delo je staro toliko, kot je staro človeštvo. Preživelo je zaradi združevanja energije in moči posameznikov za skupne cilje oziroma uspeh. Cilj združevanja v skupine je torej uspeh, ki ga posameznik zaradi »nepopolnosti« ne more doseči (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik in Terpin, 1996, str. 330). Skupina začne nastajati, ko se več ljudi znajde na enem mestu z namenom reševanja skupnega problema (Furman, 2006, str. 9). Noben posameznik ni tako pomemben, kot smo vsi skupaj. Takšno razmišljanje postavlja v ospredje skupino oziroma tim, v ozadju pa ostanejo potrebe posameznika. Ob podreditvi lastnih potreb posameznik ugotovi, da lahko hkrati zadovolji potrebe skupine in lastne potrebe. Za uspešno delovanje tima pa je pomembno, da v timu ni posameznika, ki svoje potrebe, zasluge in cilje postavlja v ospredje (Blanchard, Bowles, Carew in Parisi-Carew, 2005, str. 50).

V sodobnih organizacijah postaja skupinska organiziranost nujna in izhaja iz spoznanj, da so naloge in problemi vse kompleksnejši, usposobljenost posameznikov pa vse večja oziroma specializirana. Zaradi tega razkoraka imajo posamezniki manjše možnosti, da celovito opravijo naloge. Da bi bili posamezniki čim bolj učinkoviti pri reševanju nalog, se združujejo v skupine in time. Pomembnost skupinskega dela je očitna, saj se večino časa na delovnem mestu preživi v interakciji v formalnih in neformalnih pogovorih, na sestankih, posvetih in podobno (Ivanko, 2004, str. 192).

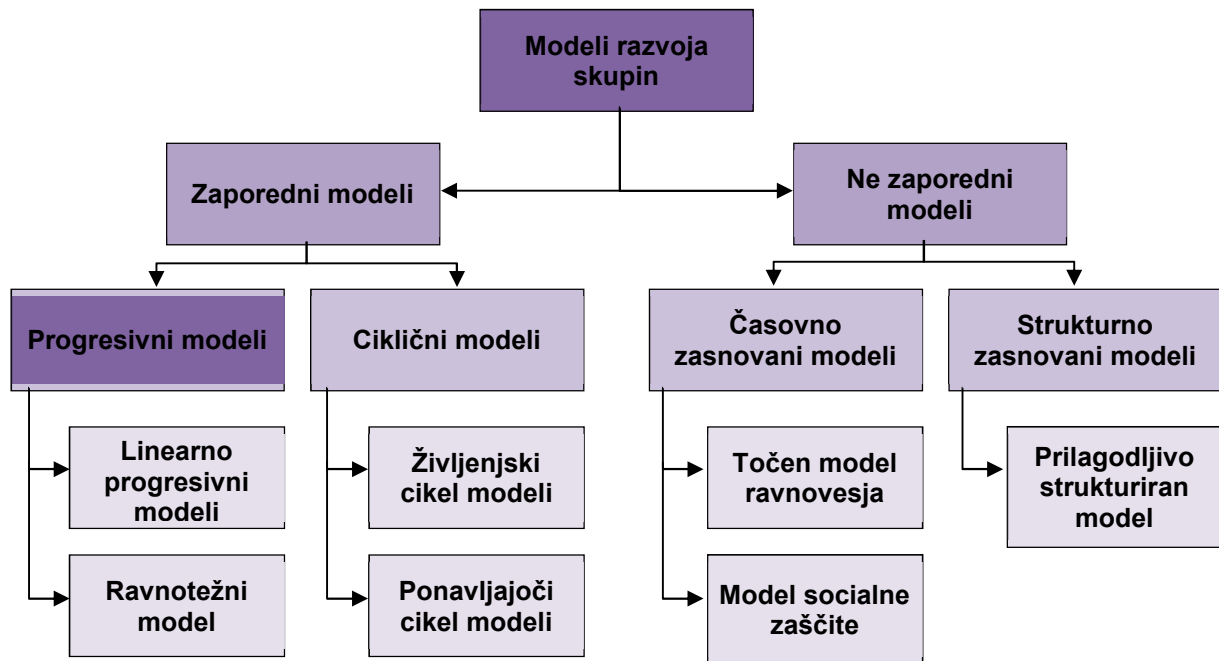
Možina (Možina et al., 2002, str. 543) opredeli pomembne značilnosti skupine:

- da neko socialno enoto lahko imenujemo skupina, mora biti prepoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih;
- skupina mora imeti socialno strukturo, kar pomeni, da ima vsak član svoje mesto, ki je določeno v odnosu do drugih članov skupine;
- v skupini obstajajo individualne vloge, ki jih posamezniki igrajo oziroma sodelujejo v skupinskem delu; ko jih prenehajo igrati, skupina razpade;
- za skupino so bistveni recipročni odnosi, ki med člani skupine zagotavljajo komunikacijo in stike;
- vsaka skupina ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog; za nove člane skupine je nujno, da svoje vedenje oblikujejo po obstoječih normah;
- člani skupine imajo skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani;
- delovanje skupine mora biti usmerjeno k cilju ali ciljem; le-ta pove, zakaj in s kakšnim namenom skupina obstaja;
- skupina mora imeti izmerljivo trajanje.

Definicija skupine bi torej bila: »Skupina je določljiva, strukturirana, sorazmerno trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije.« (Možina et al., 2002, str. 544)

2.2 Modeli razvoja skupin

Prve komentarje glede razvoja skupin sta že leta 1951 objavila Bales in Strodbeck. Prepoznala sta, da učinkovito reševanje problema napreduje skozi več faz (Clutterbuck, 2009). Od takrat se je razvilo več modelov z namenom popisati razvoj skupine. Chidambaram in Bostrom (1996 v Reitmeier, 2014) nista prva kategorizirala različnih modelov, a njuna kategorizacija velja za najbolj jedrnato (Slika 1: Modeli razvoja skupine).



Slika 1: Modeli razvoja skupine
(Chidambaram in Bostrom, 1996 v Reitmeier, 2014)

Po kategorizaciji Chidambarama in Bostroma (1996 v Burtleson, 2011) modele razvoja skupin delimo na zaporedne in nezaporedne modele.

Zaporedni modeli

Zaporedni modeli so navadno zelo togi in zahtevajo, da gre skupina skozi več zaporednih faz. Nadalje jih delimo na progresivne in ciklične modele.

- **Progresivni modeli** predlagajo, da skupina s časom postaja zrelejša. Nadalje jih delimo na:
 - Linearno progresivni modeli (Tabela 8: Linearno progresivni modeli) predlagajo, da se razvoj skupine pomika od začetne faze, ki predstavlja zbor neodvisnih posameznikov, nato do konfliktne faze, do kohezije in končno do produktivne faze. Med te modele spada tudi najbolj znan Tuckmanov model, ki je podrobneje predstavljen v nadaljevanju.

Tabela 8: Linearno progresivni modeli

Avtor (leto)	Glavne stopnje
Bennis and Shepard (1956)	odvisnost, podrediv, nasprotna odvisnost, ločljivost, neodvisnost, očarljivost, razočaranje, konsenzualna validacija
Jacobson (1956)	identifikacija, priložnost, diferenciacija, komunikacija, vodenje/vpliv, vzdržljivost
Kaplan in Roman (1963)	odvisnost, moč, intimnost
Schroeder in Harvey (1963)	nediferencirana masa, spori, začetna integracija, intenzivna integracija
Tuckman (1965)	oblikovanje, nasprotovanje, normiranje, izvajanje, zaključevanje

- Ravnotežni model, ki ga je predstavil Bales (Bales, 1953, 1970; Bales in Strodbeck, 1951; Heinicke in Bales, 1953 v Burleson, 2011) temelji na konceptu, da si skupina prizadeva usmerjati delovanje med socio-emocionalnimi potrebami in potrebami za izvršitev naloge. Zrele skupine dosežejo ravnovesje med temi potrebami. Tri stopnje, skozi katere gre skupina, so: orientacija, vrednotenje in nadzor.
- **Ciklični modeli** predlagajo, da skupina ne gre skozi linearno zaporedje faz. Nadalje jih delimo na:
 - Modele, ki predvidevajo življenjski cikel (Tabela 9: Modeli, ki predvidevajo življenjski cikel): skupine gredo skozi življenjski cikel podobno kot ljudje: rojstvo, odrasčanje in smrt. Ti modeli predlagajo, da se skupina s časom razvija, doseže vrhunec in nato umre.

Tabela 9: Modeli, ki predvidevajo življenjski cikel

Avtor (leto)	Glavne stopnje
Dunphy (1964)	odvisnost, boj/beg, seznanjanje, delo
Mills (1967)	srečanje, testiranje, pogajanje, proizvodnja, ločitev
Mann (1975)	začetno pritoževanje, prezgodnja izdaja, konfrontacija, internalizacija, ločitev
Spitz in Sadock (1973)	začetna zmeda, soodvisnost, razdružitev
Braaten (1974)	pomanjkanje strukture, pojavitev podskupin, delovna faza, prekinitev, orientacija
LaCoursiere (1974)	usmerjenost, nezadovoljstvo, produkcija, prenehanje
Yalom (1975)	usmerjenost, konflikt, kohezivnost, prekinitev

- Modele, ki predvidevajo ponavljajoči se cikel (Tabela 10: Modeli, ki predvidevajo ponavljajoči se cikel): čeprav skupine napredujejo skozi čas, se vedno ponovno vračajo na točko, s katere se je skupina začela razvijati. Modeli predvidevajo združevanje progresivne faze razvoja skupine z regresijskimi fazami. Tako tudi dobro razvite skupine nazadujejo na predhodna stanja razvoja.

Tabela 10: Modeli, ki predvidevajo ponavljajoči se cikel

Avtor (leto)	Glavne stopnje
Schutz (1958)	integracija, vključevanje, nadzor, naklonjenost, razvoj
Bion (1961)	odvisnost, združevanje, boj/beg
Hare (1973)	latentno vzdrževanje, prilagajanje, integracija, doseganje cilja
Slater (1966)	zaviranje, upor, bližina, seznanjanje

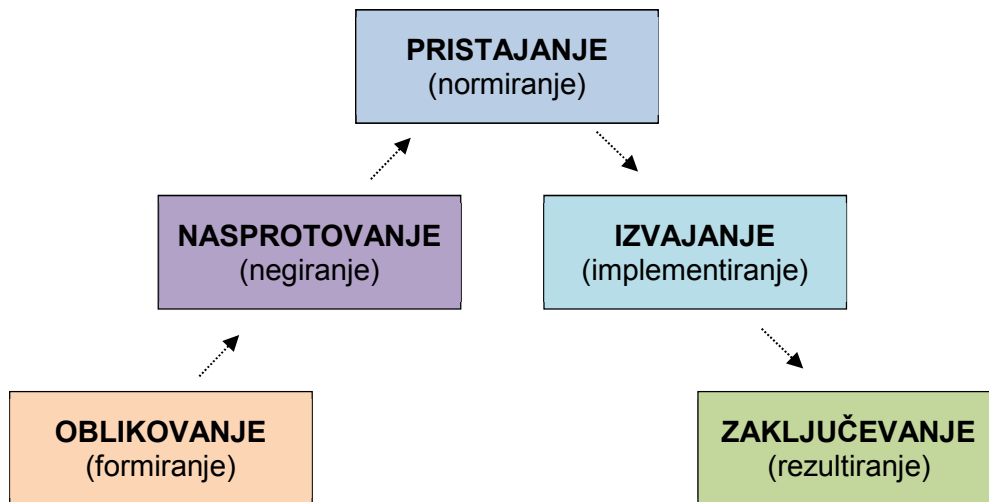
Nezaporedni modeli

Nezaporedni modeli so bolj fleksibilni in brez zahtev glede zaporedja faz, skozi katere mora skupina. Nadalje jih delimo na časovno zasnovane in strukturno zasnovane modele.

- **Časovno zasnovani modeli** se osredotočajo na vlogo časa pri razvoju skupine. Nadalje jih delimo na:
 - Točen model ravnovesja: predvideva dve fazi skupine in vmesno točko. V prvi fazi se vedenjski vzorci in predpostavke, kako skupina rešuje nalogo, oblikujejo na prvem sestanku ter se ne spremenijo skozi celotno prvo fazo. Na vmesni točki skupina doživi tranzicijo v pristopu k delu, kar ji omogoča nadgradnjo naučenega z bistvenim napredkom pri delu. Tranzicija je velika priložnost za skupino, da spremeni svoje načrte. Tranzicijo je treba ustrezno izkoristiti, saj verjetno ne bo ponovne priložnosti za spremembo načrtov. V drugi fazi se skupina usmeri od načrtov, ki so se kristalizirali v času tranzicije. Ob zaključku, ko se skupina osredotoči na zadovoljitev zunanjih pričakovanj, doživi pozitivne in negativne posledice preteklih izbir (Gersick, 1984, 1988 v Burleson, 2011).
 - Model socialne zaščite: razloži, kako se skupine razvijajo, upravljajo konflikte in sinhronizirajo vedenja. Socialna zaščita je sinhronizacija različnih procesov med člani skupine in znotraj socialnega konteksta, v katerem delujejo (McGrath 1991, Kelly in McGrath, 1988, McGrath in Kelly, 1986 v Burleson, 2011).
- **Strukturno zasnovani modeli** predlagajo, kako se skupine odzovejo in prilagodijo na kontekstualne spremenljivke, kot so moderiranje, tehnična podpora in podobno, in njihove potrebe v daljšem časovnem obdobju. Najbolj viden je prilagodljivo strukturiran model, ki temelji na prilagodljivo strukturirani teoriji Giddensa (1979 v Burleson, 2011), ki sta jo nadgradila DeSanctis and Poole (1991 v Burleson, 2011). Ta model predlaga, da se skupine bistveno razlikujejo po tem, kako se odzivajo na zunanje strukture.

2.2.1 Tuckmanov model razvoja skupine

Leta 1965 je Bruce Tuckman objavil delo *Developmental Sequence in Small Groups*, kjer je opredelil štiri stopnje razvoja skupine, kar je osnova za vse nadaljnje teorije o razvoju skupin. Te štiri stopnje so: oblikovanje (formiranje), nasprotovanje (negiranje), pristajanje (normiranje) in izvajanje (implementiranje). Drugi so dodali še peto stopnjo, ki je zaključevanje (rezultiranje) (Možina et al., 2002, str. 549; Tuckman in Jensen, 1977).



Slika 2: Stopnje razvoja skupine
(Možina et al., 2002, str. 549)

Na razvoj skupine vplivajo različni dejavniki, kot so velikost, način vodenja, cilji, okolje, vrednote in podobno. Kljub temu gredo vse skupine skozi naslednje stopnje razvoja, ki so omenjene zgoraj (Hitt, Black in Porter, 2009, str. 335; Možina et al., 2002, str. 549):

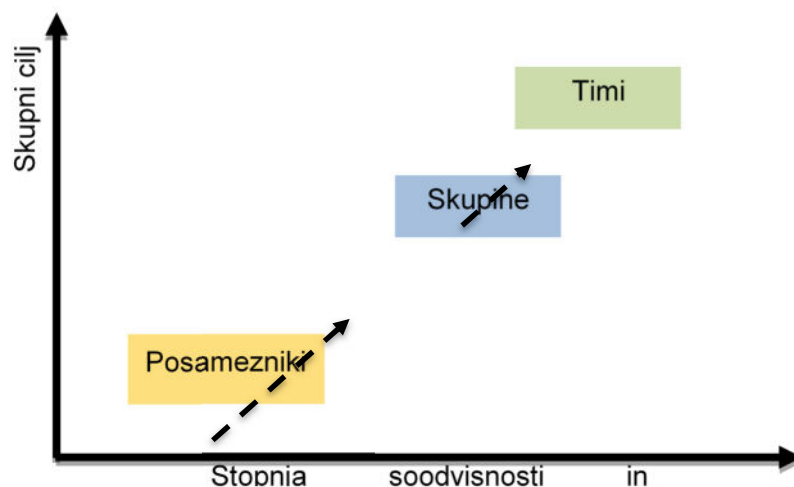
- **Oblikovanje (formiranje):** na tej stopnji je treba članom skupine, ki še niso vajeni skupinskega dela, predstaviti nov način dela. Če so bili pred tem vajeni delati samostojno, jih čaka veliko sprememb. Člani skupine se spoznavajo, se ocenjujejo in iščejo povezave. Iščejo svoje mesto v skupini in vlogo, ki jo bodo prevzeli. Člani skupine bodo imeli veliko vprašanj, ki pa jih bodo izrazili ali pa tudi ne. Še posebej podrobno ocenjujejo vodjo in njegov način dela ter presojujejo, ali bi ga podprli ali mu nasprotovali. Količina in kvaliteta informacij, ki jih dobijo, sta ključni za oblikovanje skupine.
- **Nasprotovanje (negiranje):** na tej stopnji se člani seznanijo, kaj se pričakuje od njih, kakšni so njihovi cilji, kakšno je sprejemljivo obnašanje in kako so povezani z drugimi. Po začetnem spoznavanju se običajno pojavijo nestrinjanja, nasprotja ali konflikti. Konflikti se pojavijo predvsem pri cilju, ki ga ima skupina in kako ga doseči. Člani ne želijo sodelovati med seboj ali z vodjem, nočejo sprejeti predvidenih nalog, položaja, pojavljajo se sovražnosti. Za vodjo skupine je pomembno, da se seznanijo, kako se mnenja znotraj skupine prekrivajo, dopolnjujejo ali pa si nasprotujejo. Nekateri člani se osamijo, nekateri pa izzivajo vodjo. Le-ta ima na voljo dve možnosti:
 - dopusti, da se nasprotje povsem izrazi, saj tako pride do olajšanja in verjetne razrešitve;
 - konflikt omeji oziroma zatre in tvega, da pride do zamer, apatije in pasivnega sodelovanja.

- **Pristajanje (normiranje):** v tej stopnji vodja in člani oblikujejo norme in posamezne vloge. Prevladuje komuniciranje, izražanje mnenj, vplivanje enega na drugega ob delovnih nalogah in prevzemanje dolžnosti. Pomembno je povezovanje med člani. Najpomembnejši faktor je sprejemanje potreb vsakega posameznika v skupini in mišljenje posameznikov o vodenju skupine. Nastaja mešanica odprtega izražanja in navezanosti. Za to stopnjo je značilna visoka stopnja socializacije. V tej fazi ima vodja velik vpliv na razvoj skupine in njenih norm. To je osnova za razvoj skupine v tim.
- **Izvajanje (implementiranje):** pomembno je iskanje najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje ciljev. Na tej stopnji skupina začne delovati kot koherenten tim ali pa nikoli ne postane uspešna skupina. Pomembno je, da si člani med seboj zaupajo in pomagajo. Sodelovanje pomeni, izražati različna stališča in zamisli, ne pa slepo slediti. Delovni cilji posameznika postanejo usklajeni s skupinskimi cilji.
- **Zaključevanje (rezultiranje):** ko skupina bolj ali manj uspešno doseže cilje, za katere je bila oblikovana, je na tem, da prevzame nove naloge. To se lahko zgodi z istimi člani ali pa se razdruži in se oblikuje nova skupina z novimi člani za doseganje novih ciljev.

2.3 Razlike med timom in skupino

Hitt, Black in Porter (2009, str. 330) pravijo, da so vsi timi skupine, vendar vse skupine niso oziroma ne postanejo timi (Slika 3: Kontinuiteta posameznik – skupina – cilj). Tim je vrsta skupine, kjer so prisotne dodatne značilnosti, kot so večja stopnja koordinacije, posamezni člani imajo čut osebne odgovornosti za doseg cilja, imajo občutek pripadnosti oziroma želijo pripadati timu. Tako so timi mnogo bolj učinkoviti, njihova učinkovitost pa narašča z odvisnostjo od pripadnosti. Na njihovo timsko delo vplivajo štirje dejavniki: zgodovina, kultura, gospodarstvo in družbenoekonomski razvoj (Tabela 11: Razlike med značilnosti v timih in skupinah).

Dodati je treba, da je za sestavo in razvoj tima pomembna izbira članov in usposobljenost tima (Možina et al., 2002, str. 559).



Slika 3: Kontinuiteta posameznik – skupina – cilj
(Hitt, Black in Porter, 2009, str. 330)

Različni avtorji navajajo dvanajst značilnosti, kjer so razlike med skupinami in timi. Te značilnosti so: namen, kultura, motivacija, komunikacija, sodelovanje, odločanje, zaupanje, medosebne interakcije, konflikti, reševanje konfliktov, vodenje, odgovornost (Lipičnik, 1998, str. 272; Maddux, 1992, str 11; Možina et al., 2002 str. 561; Reitmeier, 2014).

Tabela 11: Razlike med značilnosti v timih in skupinah

Značilnosti	Timske značilnosti	Skupinske značilnosti
Namen	Skupna vizija uspeha, obveznost do skupne vizije, občutek kolektivne nujnosti.	Združen izdelek, obveznost do prispevka posameznika, pomanjkanje občutka kolektivne nujnosti.
Kultura	Organska, visoka energija in močna interakcija, sinergija.	Mehanična, nizka energija in slaba interakcija, miselnost specialistov.
Motivacija	Motivirani s skupinskim uspehom, neuspeh je skupinski problem.	Motivirani z individualnim uspehom, neuspeh je individualni problem.
Komunikacija	Decentralizirana komunikacija, dialog za razumevanje posameznikovih prizadevanj.	Centralizirana komunikacija, poročanje o posameznikovih prizadevanjih, da se izpolnijo zahteve.
Sodelovanje	Prostovoljstvo, sodelovanje pri opravljanju nalog, zanimanje za skupne procese.	Dodelitev, izolacija pri opravljanju nalog, interes predvsem na strokovnem področju.
Odločanje	Soglasno odločanje, želeno vključevanje v proces odločanja.	Individualno odločanje, odločanje samo na posameznem strokovnem področju.
Zaupanje	Osebno in tehnično zaupanje, interes za kohezijo izdelkov.	Omejeno osebno zaupanje, omejeno zanimanje za delo drugih.
Medosebne interakcije	Pravo sočutje in empatija, čas, namenjen razvoju odnosov.	Površno, omejeno sočutje, interakcije, omejene na nalogo.
Konflikti	Pojavijo se v skupinskih interakcijah, težave in problemi so bili identificirani in obravnavani.	V skupinskih interakcijah v veliki meri odsotni, težave in problemi so v veliki meri zanemarjeni.
Reševanje konfliktov	Reševanje konfliktov s soglasjem.	Reševanje konfliktov z normami.

Značilnosti	Timske značilnosti	Skupinske značilnosti
Vodenje	Vodja je posrednik nalog in procesov, vodenje se po potrebi pomika med člani, med člani pride do samoregulacijskega vedenja.	Vodja je izvajalec nalog in procesov, vodenje je statična vloga, vodja spremlja in nadzira vedenje.
Odgovornost	Odgovornost za skupino, odgovornost za osebno in tehnično rast drugih članov, odgovornost za skupinski izdelek in nalogo.	Odgovornost je med vodjo in članom, nobene odgovornosti za osebno in tehnično rast drugih članov, odgovornost do posamezne naloge.

(Lipičnik, 1998, str. 272; Maddux, 1992, str. 11; Možina et al., 2002 str. 561; Reitmeier, 2014)

2.4 Vrste, velikosti in struktura timov

Skupine lahko delimo na več načinov. Osnovna delitev je na formalne in neformalne skupine. Formalne skupine so povezane s pravili, medtem ko so neformalne skupine sestavljene iz posameznikov, ki niso nujno povezani z vezmi tehnične koordinacije razdeljenega dela. Glavna značilnost neformalne skupine je, da je nastala spontano (Mihelčič, 2008, str. 169).

Formalne skupine oziroma delovne skupine nastanejo z uradnim aktom. Vodja skupine je točno določen, prav tako ima skupina vnaprej določene cilje, naloge, pogoje in vire. Vsak posameznik ima točno določeno mesto in naloge. Glede na mesto, obseg in vsebino dela so določene z organizacijsko shemo. Nadalje lahko formalne skupine delimo na (Možina et al., 2002, str. 548; Hitt, Black in Porter, 2009, str. 330):

- **funkcionalne skupine:** navadno je sestavljena iz vodje in drugih, ki mu poročajo. Takšne skupine so osnovni gradniki organizacije. Člani skupine se menjajo redko, same skupine pa nimajo določene dobe trajanja;
- **projektne skupine:** organizacija ustanavlja projektne skupine za točno določene cilje, reševanje problemov, razvoj novega izdelka ali storitve. Za razliko od funkcionalnih skupin imajo točno določen čas nastanka in zaključek z realizacijo cilja;
- **skupine za posebne namene:** posebne skupine za izobraževanja, reševanje problemov in podobno.

Neformalne skupine nastanejo na podlagi povezovanja med ljudmi. Ukvarjajo se z zadevami, ki niso delovne narave, ampak se nanašajo na zadovoljevanje lastnih interesov, potreb po pomoči in razvijanju prijateljstva. Neformalne skupine lahko ovirajo ali pa podpirajo delovanje v organizaciji ali pa so popolnoma nevtralne. Sama organizacijska struktura in način vodenja precej vplivata na aktivnosti in delovanje neformalne skupine. Formalna skupina se lahko tudi razcepi na dve ali več neformalnih skupin (Možina et al., 2002, str. 549; Hitt, Black in Porter, 2009, str. 332).

Ločimo pa lahko tri vrste timov (Mayer et al., 2001, str. 33):

- **multidisciplinarni tim:** ni pravi tim, še vedno deluje kot skupina. Skupina, ki jo sestavljajo posamezniki različnih profilov, rešuje obsežnejšo nalogo. Vsak član ima jasno vlogo in dolžnost, vendar pa med člani ni pravega sodelovanja.

Skupina je krmiljena od zgoraj, od članov pa se pričakuje samo to, da izpolnijo naloge;

- **interdisciplinarni tim:** zanj je značilno sodelovanje vseh članov tima. Omogoča povezovanje posameznikov različnih strok na osnovi spoznanj in ravnanja. Vsak opravlja svojo nalogo, ocene in mnenja pa prediskutira tim, ki oblikuje sklepno oceno in se odloči na nadaljnja dejanja;
- **transdisciplinarni tim:** je zelo redek. Dosega raven, na kateri se ob ohranjanju specifičnih razlik članov ustvari visoka stopnja notranje povezanosti. Medsebojna povezanost s sodelovanjem pripelje do stopnje, ko je vsak član sposoben celostnega reševanja problemov in ne več le osnovne stroke.

Nadalje je pomembno, kako bodo timi vodeni oziroma kakšno avtonomijo bodo imeli. V osnovi lahko ločimo (Lužar in Kovačič, 2013):

- **vodene time (angl. *Managed Teams*):** lahko odločajo o vsebini dela, ne pa tudi o ciljih, sistemih nagrajevanja, izbiri novih članov in sprejemanju strateških odločitev;
- **samousmerjajoče time (angl. *Self-directed Team*):** imajo največjo stopnjo avtonomije ter tudi odgovornosti. Člani tima sami izbirajo nove člane in vodjo tima, ohranjajo vodstvene naloge, sprejemajo odločitve o izdelkih ter načrtujejo in razporejajo delo;
- **samoupravne time (angl. *Self-managing Team*):** imajo največjo moč in avtoriteto ter so najbolj neodvisni od organizacije. Člani tima sami izbirajo nove člane in vodjo tima, ki pa ima omejeno moč in nastopa bolj v vlogi koordinatorja. Vodja nima moči prisile ter uporablja demokratičen način vodenja.

2.5 Vloge v timu

Do nedavnega je veljalo pravilo, da se člani skupine izbirajo glede na njihova znanja. Pokazalo se je, da tako sestavljene skupine velikokrat niso bile učinkovite. Za učinkovitost skupine je treba dati na prvo mesto skladnost vedenjskih vzorcev članov skupine (Tabela 12: Povezave med vedenjskimi vzorci in strokovno), šele nato njihovo znanje (Mihelčič, 2008, str. 167).

Tabela 12: Povezave med vedenjskimi vzorci in strokovno

	Skladen vedenjski vzorec za delo v določeni skupini	Neskladen vedenjski vzorec za delo v določeni skupini
Kandidat za članstvo v skupini ima popolno znanje in izkušnje	IDEALEN kandidat za skupino	ŠIBEK kandidat za skupino
Kandidat za članstvo v skupini ima nepopolno znanje in izkušnje	PRIMEREN kandidat za skupino	NESPREJEMLJIV kandidat za skupino

(Mihelčič, 2008, str. 197)

Imeti prave ljudi na pravem mestu je bistveno za ustvarjanje močnega tima. Dinamika tima se spreminja glede na postavitev ljudi (Maxwell, 2003, str. 48):

- napačna oseba na napačnem mestu – nazadovanje,
- napačna oseba na pravem mestu – frustracija,
- prava oseba na napačnem mestu – zmešnjava,
- prava oseba na pravem mestu – napredek,
- pravi ljudje na pravem mestu – rast.

V literaturi se posveča veliko pozornosti delovanju tima in vedenjskim vzorcem oziroma timskim vlogam posameznikov v timu. Belbin (1999 v Blenkinsop in Maddison, 2007) je opredelil timske vloge kot »težnjo, da se obnašamo, prispevamo in povežemo z drugimi na določen način.« Belbin pa še zdaleč ni bil prvi, ki je raziskoval timske vloge. Prva sta predstavila topologijo 27 timskih vlog Benne and Sheats leta 1948, sledili pa so seveda še drugi (Blenkinsop in Maddison, 2007). V spodnji tabeli (

Tabela 13: Pregled razvoja timskih vlog) so predstavljeni nekateri avtorji timskih vlog.

Tabela 13: Pregled razvoja timskih vlog

	Avtor	Leto	Število identificiranih timskih vlog
1	Benne and Sheats	1948	27
2	Bales	1955	12
3	Belbin	1987	8
4	Woodcock	1989	12
5	Margerison in McCann	1990	9
6	Parker	1990	4
7	Davis, Millburn, Murphy in Woodhouse	1992	5
8	Spencer in Pruss	1992	10
9	Belbin	1993	9
10	Senior	1998	6

(Blenkinsop in Maddison, 2007)

2.5.1 Vloge po Benneu in Sheatsu

Benne in Sheats sta predstavila topologijo 27 timskih vlog (Blenkinsop in Maddison, 2007), ki so razdeljene v tri skupine (Mesec, 2003).

- **Storilnostne vloge v skupini (angl. *Task Roles*):** člani iščejo informacije, prosijo za mnenje, koordinirajo, dajejo pobude in skrbijo za proceduro. Vloge v tej skupini, ki so potrebne za izvedbo projekta korak za korakom, si sledijo od začetne zasnove do ukrepanja. Posamezniki lahko zapolnijo več vlog v času trajanja projekta ("Benne and Sheats' Group Roles - Management Training from MindTools.com," n. d.):
 - **pobudnik/sodelavec** (angl. *Initiator/Contributor*) predlaga izvirne ideje ali različne načine pristopa k težavam skupine ali cilja. Ta vloga sproža razpravo in premikanje skupine na nova področja raziskovanja;
 - **iskalec informacij** (angl. *Information Seeker*) zahteva pojasnilo pripomb v smislu njihove dejanske primernosti. Išče strokovne informacije ali dejstva, ki so pomembna za reševanje problema. Določa, kateri podatki manjkajo in jih je treba najti, preden se napreduje;

- dajalec informacij (angl. *Information Giver*) za skupino zagotavlja podatke o dejstvih. Viden je kot avtoriteta na področju in se nanaša na lastne izkušnje, kadar je to primerno;
 - iskalec mnenja (angl. *Opinion Seeker*) prosi za razjasnitev vrednot, stališč in mnenj članov skupine. Preveri, ali so bile podane različne perspektive;
 - dajalec mnenja (angl. *Opinion Giver*) izraža lastno mnenje in prepričanja o aktualni temi. Pogosto navaja mnenje v smislu, kaj je skupina »morala« storiti;
 - elaborator (angl. *Elaborator*) uporabi začetne ideje drugih ljudi in jih nadgradi s primeri, pomembnimi dejstvi in podatki. Gleda tudi na posledice predlaganih idej in dejanj;
 - koordinator (angl. *Co-ordinator*) prepozna in pojasnjuje odnose med idejami. Lahko združi skupaj več različnih idej in jih naredi kohezivne;
 - vodič (angl. *Orienter*) preverja in pojasnjuje stališče skupine. Zagotavlja povzetek o tem, kaj je bilo doseženo, ugotavlja, kje je skupina skrenila iz začrtane poti, in predlaga, kako priti nazaj na začrtano pot;
 - ocenjevalec/kritik (angl. *Evaluator/Critic*) ocenjuje predloge zoper vnaprej določene ali objektivne norme. Ocenjuje sprejemljivost predloga in preveri, ali temelji na dejstvih in daje obvladljivo rešitev;
 - dajalec energije (angl. *Energizer*) združuje energijo skupine za gibanja naprej proti cilju. Izziva in stimulira skupino, da sprejme nadaljnje ukrepe;
 - postopkovni tehnik (angl. *Procedural Technician*) olajšuje skupinsko diskusijo s tem, da poskrbi za logistična vprašanja, kot so: lokacija srečanj, potrebni materiali ...
 - zapisnikar (angl. *Recorder*) beleži ideje in spremlja, kaj se dogaja na vsakem sestanku.
- **Vloge ohranjanja skupine in graditve skupine:** člani spodbujajo, harmonizirajo, sklepajo kompromise in postavljajo standarde. Vloge v tej skupini prispevajo k pozitivnemu delovanju skupine ("Benne and Sheats' Group Roles - Management Training from MindTools.com," n.d.):
 - spodbujevalec (angl. *Encourager*) potrjuje, podpira in hvali prizadevanja kolegov v skupini. Izkazuje toplino in zagotavlja pozitiven odnos na sestankih;
 - usklajevalec (angl. *Harmonizer*) pomirja razlike med posamezniki. Prizadeva si za zmanjšanje napetosti znotraj skupine in razčleni situacijo z zagotavljanjem nadaljnje razlage ali uporabe humorja;
 - izvajalec kompromisov (angl. *Compromiser*) ponudi spremembo svojega mnenja za dobro skupine;
 - vratar/pospeševalec (angl. *Gatekeeper/Expediter*) uravnava komunikacijo in poskrbi, da imajo vsi člani priložnost, da se izrazijo s spodbujanjem sramežljivih in tihih članov, da prispevajo svoje ideje. Omejuje tiste, ki prevladujejo, in lahko predlaga pravila, ki zagotavljajo, da vsakdo dobi priložnost spregovoriti;
 - opazovalec/komentator (angl. *Observer/Commentator*) zagotavlja povratne informacije skupini o tem, kako deluje. Pogosto je izrazit, ko skupina želi določiti, oceniti ali spremeniti postopke;
 - sledilec (angl. *Follower*) sprejema, kar drugi predlagajo, in se odloča, čeprav sam ne prispeva k odločitvi ali ne izrazi svojih zamisli. Obravnavan kot poslušalec in ne prispeva kot sodelavec.





- **Vloge, usmerjene na zadovoljitev osebnih potreb:** člani nastopajo agresivno, zavirajo razvoj, iščejo priznanje, se samo izpovedujejo, želijo dominirati, iščejo pomoč. Vloge v tej skupini ovirajo napredek in oslabijo sodelovanje ("Benne and Sheats' Group Roles - Management Training from MindTools.com," n. d.):
 - agresor (angl. *Aggressor*) izvaja osebne napade z omalovaževanjem in žaljivimi komentarji, kot na primer: »To je najbolj smešna ideja, kar sem jih kdaj slišal.« Dejanja so običajno poskus poslabšati položaj drugega člana;
 - bloker (angl. *Blocker*) nasprotuje vsaki ideji ali mnenju ter noče dati lastnih predlogov. Primer izjave je: »To ni dobra ideja.« Posledica tega je, da skupina ne napreduje, ker ne more mimo odpora;
 - iskalec priznanja (angl. *Recognition Seeker*) uporabi srečanja skupine za osebno pozornost. Hvali se o preteklih dosežkih ali posreduje nepomembne zgodbe, ki ga kažejo v pozitivni luči. Včasih izvaja čudne stvari, da bi pritegnili pozornost, kot so pretiran hrup, čudno obnašanje ali kaj podobnega za usmerjanje članov proč od naloge;
 - spovedovalec (angl. *Self-Confessor*) uporablja srečanja skupine za razkritje osebnih občutkov in dilem. Te pripombe poskuša vsiliti pod krinko: »To me spominja na ...« Aktivnosti skupine lahko poveže z osebnim življenjem. Če se dva člana ne strinjata, spovedovalec pripomni: »Prepirata se enako kot jaz z ženo.«
 - motilec/playboy ali playgirl (angl. *Disrupter/Playboy or Playgirl*) uporabi skupinske sestanke kot zabavo in se na ta način izogne pravemu delu. Moti druge člane s pripovedovanjem šal, norčijami ali branjem nepovezanega materiala;
 - prevladovalec (angl. *Dominator*) poizkuša nadzorovati pogovor in narekuje, kaj naj ljudje delajo. Pogosto precenjuje svoje znanje in trdi, da o položaju ve največ in ima boljše rešitve kot kdor koli drug;
 - iskalec pomoči (angl. *Help Seeker*) aktivno išče sočutje z izražanjem občutka neustreznosti. Deluje nemočen, dela z odporom in obžalovanjem ter ne more prispevati k delu. Primer izjave je: »Ne morem pomagati, sem preveč zmeden in neuporaben za te stvari.«
 - svetovalec za posebne interese (angl. *Special Interest Pleader*) daje predloge, ki temeljijo na tem, kar naj bi drugi mislili ali čutili. Izogiba se razkritju lastnih predlogov: »Ljudem tam ta ideja sigurno ne bi bila všeč.« ali »Saj veste, kako poceni/ceneni so naši dobavitelji, zagotovo ne bodo za to.«





Teorija timskih vlog po Benneu in Sheatsu ne definira aplikacije njune teorije, ampak enostavno definira vloge. Posameznik lahko opravlja eno ali več vlog v skupini; skupine, ki so heterogeno sestavljene, pa naj bi bile bolj uspešne kot homogene skupine. Ta sistem se lahko uporabi tudi za preverjanje, katere vloge v skupini so zasedene, katere bi bile še potrebno zasesti in katere odpraviti ter posledično izboljšati učinkovitost in harmoničnost skupine ("Benne and Sheats' Group Roles - Management Training from MindTools.com," n. d.).


2.5.2 Vloge po Belbinu

Belbin je leta 1981 v knjigi *Management teams: Why they succeed or fail* predstavil svojo teorijo timskih vlog. Opredelil je (Tabela 14: Belbinove timske vloge) devet timskih vlog: izvajalec, koordinator, spodbujevalec, inovator, raziskovalec virov, kritik, timski delavec, dovrševalec in strokovnjak. Posameznik lahko deluje v različnih timskih vlogah (Zakrajšek, 2015).

Tabela 14: Belbinove timske vloge

Timska vloga	Tipične značilnosti	Positivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Izvajalec 	Konservativen, predvidljiv, vesten.	Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen.	Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti.	Kadar je potreben deloven in sistematičen način reševanja problemov.
Koordinator 	Miren, samozavesten, obvladan.	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanoviten.	Povprečno inteligenčen in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen.	Kadar se je s problemom potrebno soočiti mirno.
Spodbujevalec 	Napet, dinamičen, družaben.	Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive.	Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen in napet, nepotrpežljiv, trmast in moteč za ostale člane.	Kadar imamo potrebo po spremembi.
Inovator 	Individualističen, resen, neortodoksen.	Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domiseln, neortodoksen, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregleda protokole in predpisane postopke.	Ne zanimajo ga sposobnosti realizacije, sanjaški.	Kadar je potrebno ustvariti predloge ter rešiti kompleksen problem.

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Raziskovalec virov 	Ekstrovertiran, entuziastičen, radoveden, komunikativen.	Sposobnost vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti, sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepoznava priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez med skupino in okoljem.	Nagnjen k izgubi interesa, potem ko prvotna navdušenost mine, nima pravih idej.	Kadar je potrebno vzpostaviti zunanji kontakt ter kasnejša pogajanja.
Kritik 	Trezno razmišljanje, nečustven, preudaren.	Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premislekom, razmišlja strateško in dolgoročno.	Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, lahko je nečustven, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski.	Kadar je uspeh ali neuspeh odvisen od relativno majhnega števila kriznih odločitev.
Timski delavec 	Socialno usmerjen, blag in občutljiv.	Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti.	V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega.	Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatreti.
Dovrševalec 	Natančen, metodičen, vesten, prizadeven.	Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti.	Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionista.	Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Strokovnjak 	Strokoven, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit.	Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena, specialistična znanja, pogloblja znanje.	Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi.	Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.

(Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, v Zakrajšek, 2015)

Belbin je ugotovil, da imajo učinkoviti timi naslednje značilnosti glede lastnosti članov (Ivanko, 2004, str. 205; Kaše, Lipičnik, Mihelič in Zupan, 2007, str. 117; Možina et al., 2002, str. 569):

- za vodjo je najbolj primeren koordinator;
- najpomembnejši vlogi sta usklajevalca in inovator, ki se morata dobro ujemati. V nasprotnem primeru zamisli inovatorja nikoli ne bodo realizirane;
- nekateri posamezniki so dobri v več vlogah, čeprav prevladuje ena, lahko enako dobro delajo v drugi;
- dva dominantna usklajevalca, dva inovatorja ali dva ocenjevalca v istem timu lahko povzročata težave;
- usklajenost med naravnimi in formalnimi vlogami članov tima mora biti čim večja. Tako bo tim deloval najboljše;
- za dobro delovanje tima mora biti zastopana vsaka od devetih vlog. V manjših timih posamezniki nastopajo v več kot eni vlogi. Potrebna je tudi širina osebnostnih lastnosti, da se lahko pokrijejo vse timske vloge.

2.5.3 Vloge po Adizesu

Adizes (2004, str. 27) je pri svojih opazovanjih prepoznal štiri vloge, ki jih je označil z velikimi tiskanimi črkami: proizvajalec (**P**), administrator (**A**), podjetnik – *entrepreneur* (**E**) in integrator (**I**). Vsak posameznik ima različno razvite omenjene vloge in kombinacije različnih vlog imajo za posledico različne stile vodenja oziroma dela.

Za posamezne vloge veljajo naslednje značilnosti (Adizes, 2004, str. 26; Lipičnik, 1998, str. 307):

- **proizvajalec (P)**: od proizvajalca se pričakuje, da bo dosegel boljše rezultate kot konkurenca. Njegova glavna sposobnost je ugotoviti, kako doseči končni cilj. Posamezniki s to značilnostjo zagotavljajo, da je skupina ali tim »učinkovit na kratek rok«;
- **administrator (A)**: administrator v tej vlogi planira, koordinira in kontrolira izvajanje. Skrbi, da sistem deluje, kot je načrtano: da se naredi prava stvar v pravem zaporedju in s pravo intenzivnostjo. Zanj je pomembno tako znanje kot tudi energija. Pozornost daje podrobnostim, da zagotovi, da je skupina ali tim »uspešen na dolgi rok«;
- **podjetnik (E)**: podjetnik v tej vlogi se odloča, določa cilje, strateško planira in vodi politiko skupine ali tima. Je vizionar in se počuti naravno v stalnem spreminjanju. Zaradi tega mora biti sposoben presojanja, menjavanja ciljev ter

sistemov za njihovo določanje. Posamezniki s to značilnostjo zagotavljajo, da je skupina ali tim »učinkovit na dolgi rok«;

- **integrator (I):** integracija predstavlja proces, kjer tveganje posameznika postane tveganje skupine, cilji posameznika se usklajujejo s cilji skupine in individualno podjetništvo preraste v skupinsko podjetništvo. Integrator ustvari klimo in sistem vrednot, ki motivirajo posameznike za skupno delo. Ta vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama v začrtani smeri, ne da bi bila odvisna od posameznika. Posamezniki s to značilnostjo zagotavljajo, da je skupina ali tim »uspešen na dolgi rok«.

Posameznik ima kombinacijo vseh štirih vlog, ki so lahko izražene s štirimi črkami P, A, E in I (vedno v tem vrstnem redu): če vloga ni zastopana, je namesto črke pomišljaj (–), če je malo zastopana, to zaznamuje mala tiskana črka (p, a, e, i), če pa je izrazito zastopana, pa velika tiskana črka (P, A, E, I).

Ker posameznika, ki bi izrazito obvladoval vse štiri vloge (PAEI), ni, Adizes predlaga uporabo tima, ki bi skupaj komplementarno pokrival vse štiri vloge. Da to dosežemo, člani tima ne smejo biti podobni drug drugemu, pač pa različni. Pri tem seveda pride do konfliktov in nerazumevanja, saj bo vsak posameznik z dominantno vlogo v konfliktu s posameznikom z drugo dominantno vlogo. Bistveno je prepoznati in sprejeti konflikte in nerazumevanja kot neizogiben ali celo zaželen vidik upravljanja pri pogoju, da posamezniki znajo to konstruktivno preseči (Adizes, 2004, str. 39–42).

2.5.4 Vloge po modelu MTR-i

Timske vloge lahko določimo tudi po modelu MTR-i (angl. *Management Team Roles – indicator*, poslovenjeno indikator menedžerskih ali vodstvenih timskih vlog), ki predvideva osem timskih vlog: trener, križar, raziskovalec, inovator, kipar, kustos, dirigent in znanstvenik. Glavna razlika med modelom MTR-i in drugimi modeli je, da (Myers, 2002):

- model MTR-i ocenjuje trenutno vlogo posameznika v timu in ne prednostne vloge, kot je to pri drugih metodah;
- model MTR-i je kompatibilen z MBTI indikatorjem temperamenta.

Model MTR-i (

Tabela 15: Najbližji MBTI indikatorji temperamenta za posamezno MTR-i timsko vlogo; Tabela 16: Najbližje MTR-i timske vloge za posamezne MBTI indikatorje temperamenta) za razliko od drugih modelov ne meri prednostne vloge, ki jo posameznik ima v timu, ampak trenutno vlogo posameznika v timu. Le-ta se lahko spreminja z razvojem tima, odhajanjem in prihajanjem novih članov, s spremembo nalog in podobno.

Model MTR-i predvideva osem timskih vlog (Myers, 2002):

- **trener:** trenerji želijo ustvariti harmonijo v svetu okoli sebe z oblikovanjem dobrih odnosov s sodelavci, trudijo se za pozitivno skupinsko ozračje, motivirajo sodelavce in opravljajo storitve v zadovoljstvo drugih. Cenijo prispevke drugih in se trudijo razviti pozitivne odnose. Trudijo se preseči različna mnenja in poiskati način, da se bodo vsi člani tima strinjali;
- **križar:** križarji dajejo pomen posameznim mislim, idejam in mnenjem. Poudarjajo ideje in misli, ki imajo največji pomen. Ocenjujejo vrednost novih idej s poudarkom na idejah, ki so jim bližje;
- **raziskovalec:** raziskovalci promovirajo iskanje novih in boljših načinov za delo in odkrivajo še neodkrите potenciale v ljudeh, stvareh in situacijah. Orjejo ledino ter so pogosto en korak dlje od trenutnih razmer in raziskujejo še neraziskane

poti. Pogosto izzivajo *status quo* in eksperimentirajo z uvajanjem sprememb, da vidijo, ali je možno stvari izboljšati ali odkriti nov potencial;

- **inovator:** inovatorji uporabljajo domišljijo, da oblikujejo nove in drugačne ideje in poglede. Opazujejo svet okoli sebe, nato pa z uporabo domišljije razmislijo, kaj so ugotovili iz številnih različnih perspektiv, ter nato oblikujejo nove ideje in spoznanja. Inovatorji pogosto oblikujejo radikalne rešitve, razvijejo dolgoročno vizijo in demonstrirajo očitna razumevanja za zadeve, ki niso jasno znane;
- **kipar:** kiparji ideje in stvari realizirajo, in to takoj. So zelo akcijsko usmerjeni in se ukvarjajo s kakršno koli nalogo, ki je na vrsti ter spodbujajo druge, da sodelujejo. Izkoriščajo svoje znanje in izkušnje. Trudijo se imeti neposreden vpliv na stvari s prikazom občutka nujnosti, s čimer želijo doseči jasne cilje in oprijemljive rezultate;
- **kustos:** kustosi prinašajo jasnost z notranjim svetom informacij, idej in razumevanja. Poslušajo, postavljajo vprašanja in absorbirajo informacije, tako da v mislih dosežejo jasno sliko ali razumevanje. Stalno širijo znanje in nabirajo izkušnje, s poudarkom na jasnosti pa prinašajo tudi večjo pozornost do detajlov;
- **dirigent:** dirigenti uvedejo organizacijo in logično strukturo v način, kako se stvari opravijo. Organizirajo in sistematizirajo svet okoli sebe, vzpostavljajo ustrezne načrte, določajo in izvajajo ustrezne postopke. Nato si prizadevajo, da bi skupina le-tem sledila. Trudijo se zagotoviti, da so vloge in odgovornosti ustrezno opredeljene in da so ustrezni viri ali spretnosti na voljo za izvedbo naloge;
- **znanstvenik:** znanstveniki zagotavljajo pojasnila o tem, kako in zakaj se stvari dogajajo. Prinašajo strukturo in organizacijo v notranji svet idej in razumevanja. Analizirajo stvari, oblikujejo hipoteze in razlage o tem, kako stvari delujejo, ter nato zbirajo dokaze, da ocenijo, kako resnične so njihove razlage. Ustvarjajo miselne modele, ki posnemajo delovanje stvari in skušajo razumeti celotno kompleksnost v vseh razmerah.

Z vprašalnikom modela MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*, poslovenjeno Myers Briggs indikator temperamenta) merimo oziroma določamo indikatorje temperamenta posameznika (Myers, 2002). S pomočjo vprašalnika se razumljivost in uporabnost psiholoških tipov, ki jih je definiral C. G. Jung, prenese v vsakdanje življenje. Jedro teorije je, da je veliko na videz naključnih razlik v obnašanju pravzaprav precej urejenih in doslednih. Razlike so v tem, kako posamezniki najraje uporabljajo zaznavanje in presojo ("The Myers & Briggs Foundation - MBTI® Basics," 2016).

Tabela 15: Najbližji MBTI indikatorji temperamenta za posamezno MTR-i timsko vlogo

Timska vloga	Najbližji tip	Naslednji najbližji tip	Bolj oddaljen tip	Najbolj oddaljen tip
Trener	ESFJ, ENFJ	ISFJ, INFJ, ESFP, ENFP	INFP, ISFP, ESTP, ENTP	INTP, ISTP, INTJ, ISTJ, ESTJ, ENTJ
Križar	ISFP, INFP	ESFP, ENFP, ISFJ, INFJ	ESFJ, ENFJ, ISTJ, INTJ	ESTJ, ENTJ, ISTP, INTP, ENTP, ESTP

Raziskovalec	ENFP, ENTP	INFP, INTP, ENFJ, ENTJ	INFJ, INTJ, ESFJ, ESTJ	ISTJ, ISFJ, ESTP, ESFP, ISFP, ISTP
Inovator	INFJ, INTJ	ENFJ, ENTJ, INFP, INTP	ENFP, ENTP, ISTP, ISFP	ESFP, ESTP, ISTJ, ISFJ, ESFJ, ESTJ
Kipar	ESTP, ESFP	ISFP, ISTP, ESFJ, ESTJ	ISFJ, ISTJ, ENFJ, ENTJ	INTJ, INFJ, ENTP, ENFP, INFP, INTP
Kustos	ISFJ, ISTJ	ESFJ, ESTJ, ISFP, ISTP	ESFP, ESTP, INTP, INFP	ENFP, ENTP, INTJ, INFJ, ENFJ, ENTJ
Dirigent	ESTJ, ENTJ	ISTJ, INTJ, ESTP, ENTP	INTP, ISTP, ESFP, ENFP	INFP, ISFP, INFJ, ISFJ, ESFJ, ENFJ
Znanstvenik	ISTP, INTP	ESTP, ENTP, ISTJ, INTJ	ESTJ, ENTJ, ESFJ, INFJ	ESFJ, ENFJ, ISFP, INFP, ENFP, ESFP

(Working out your team role, 2016)

Model MBTI pozna šestnajst značilnih indikatorjev temperameta, ki so posledica interakcije med preferencami ("The Myers & Briggs Foundation - MBTI® Basics", 2016; Vodopivec, 2007, str. 38):

- odnos do sveta: ali je posamezniku ljubše, da se osredotoči na zunanji svet ali na svoj notranji svet? To se imenuje ekstrovertiranost (E) ali introvertiranost (I);
- zaznavanje sveta in sprejemanje informacij: ali je posamezniku ljubše, da se osredotočite na osnovne informacije, ki jih lahko sprejme, ali jim je ljubše, da jih razlaga in dodaja pomen? To se imenuje čutno zaznavanje (S) ali intuicija (N);
- vrednotenje informacij: ali je posamezniku ljubše, da se osredotoča na logiko in doslednost ali na ljudi in okoliščine? To se imenuje razmišljanje (T) ali čutenje (F);
- odločanje in vedenje: ali je posamezniku ljubše, da so pri obravnavi zunanjega sveta stvari definirane ali da ostanejo odprte za nove možnosti? To se imenuje presojanje (J) ali zaznavanje (P).

Tabela 16: Najbližje MTR-i timske vloge za posamezne MBTI indikatorje temperameta

MBTI indikator temperameta	Najbližja timska vloga	Naslednja najbližja timska vloga	Bolj oddaljena timska vloga	Najbolj oddaljena timska vloga
ENFJ	Trener	Raziskovalec, Inovator	Križar, Kipar	Dirigent, Znanstvenik, Kustos
ESFJ	Trener	Kipar, Kustos	Križar, Raziskovalec	Dirigent, Znanstvenik, Inovator

MBTI indikator temperameta	Najbližja timska vloga	Naslednja najbližja timska vloga	Bolj oddaljena timska vloga	Najbolj oddaljena timska vloga
INFP	Križar	Raziskovalec, Inovator	Trener, Kustos	Dirigent, Znanstvenik, Kipar
ISFP	Križar	Kipar, Kustos	Trener, Inovator	Dirigent, Znanstvenik, Raziskovalec
ENTP	Raziskovalec	Dirigent, Znanstvenik	Inovator, Trener	Kipar, Kustos, Križar
ENFP	Raziskovalec	Trener, Križar	Inovator, Dirigent	Kipar, Kustos, Znanstvenik
INFJ	Inovator	Trener, Križar	Raziskovalec, Znanstvenik	Kipar, Kustos, Dirigent
INTJ	Inovator	Dirigent, Znanstvenik	Raziskovalec, Križar	Kipar, Kustos, Trener
ESFP	Kipar	Trener, Križar	Kustos, Dirigent	Raziskovalec, Inovator, Znanstvenik
ESTP	Kipar	Dirigent, Znanstvenik	Kustos, Trener	Raziskovalec, Inovator, Križar
ISFJ	Kustos	Trener, Križar	Kipar, Znanstvenik	Raziskovalec, Inovator, Dirigent
ISTJ	Kustos	Dirigent, Znanstvenik	Kipar, Križar	Raziskovalec, Inovator, Trener
ESTJ	Dirigent	Kipar, Kustos	Znanstvenik, Raziskovalec	Trener, Križar, Inovator
ENTJ	Dirigent	Raziskovalec, Inovator	Znanstvenik, Kipar	Trener, Križar, Kustos
ISTP	Znanstvenik	Kipar, Kustos	Dirigent, Inovator	Trener, Križar, Raziskovalec
INTP	Znanstvenik	Raziskovalec, Inovator	Dirigent, Kustos	Trener, Križar, Kipar

(Working out your team role, 2016)

Indikatorji temperameta so označeni s štirimi črkami, kot so ISTJ, ENTP in podobno. Svoj indikator temperameta lahko vsak posameznik enostavno oceni na spletni strani <http://www.teamtechnology.co.uk/>.

Podobno kot pri drugih modelih timskih vlog je tudi tu pomembno, da so zasedene vse timske vloge. Če vse timske vloge niso zasedene, lahko pride do težav pri delovanju tima. Kot že omenjeno, je prednost tega modela v ugotavljanju trenutne vloge, ki jo posameznik ima v timu. Če se njegova vloga v timu in indikator temperameta preveč razlikujeta, pride do stresa in demotivacije posameznika. Z ugotavljanjem razlike se lahko delo prilagaja in s tem posameznika spodbudi v prevzem vloge, ki mu je bližje. S tem se zmanjša stres in poveča motivacija za delo (Myers, 2002).

2.6 Učinkovitost skupine ali tima

Timi in skupine niso statičen del organizacije; nastajajo, se spreminjajo in prenehajo obstajati. Tako se spreminja tudi njihova učinkovitost. Večina podjetij za merjenje učinkovitosti uporablja merljive podatke, kot so povečanje proizvodnje, povečanje kvalitete, znižane stroškov in podobno. Manj podjetij pa uporablja tudi objektivne kriterije za določanje uspešnosti skupine, kot so sodelovanje, udeležba in vključevanje (Hitt, Black in Porter, 2009, str. 351).

Hackman predlaga tri glavne indikatorje (Hackman, 1990 v *ibidem*, str. 351):

- kar koli (produkti, storitve, odločitve) skupina naredi in je dobro sprejeto pri odjemalcih,
- povečano sodelovanje med člani je zaželeno in doseženo,
- sodelovanje v skupini posamezniku poveča občutke zadovoljstva, osebne rasti in splošnega počutja.

Da je skupina lahko učinkovita (Tabela 17: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih skupin; Tabela 18: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih timov), mora (*ibidem*, str. 352):

- vlagati dovolj truda, da realizira naloge na sprejemljivi ravni tako kakovostno kot količinsko,
- pridobiti dovolj veščin in znanja za realizacijo dela,
- uporabiti ustrezno strategijo za učinkovito realizacijo truda, znanja in veščin.

Tabela 17: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih skupin

Učinkovita skupina	Neučinkovita skupina
Skupinsko ozračje je nebirokratsko, napetosti so redke. Delovno ozračje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasje ni.	Skupinsko ozračje je dolgočasno in brezobzirno. Pogosto nastajajo napetosti. Skupina ni usmerjena k svoji nalogi.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih skupina razumela ali da jih je pripravljena sprejeti.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo in vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo izrazi svoje mnenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okreplil svoj položaj.
Skupina sprejema razlike v mišljenju. Ne izogiba se konfliktom in jih ne poizkuša potlačiti, temveč jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti skupini pomagajo, da nadaljuje.	Skupina ni sposobna izrabiti razlik v razmišljanju. Konflikti ustavijo celotno skupino, zato konflikte raje potlačijo. Osebna sovraštva, zamere in nasprotovanja bremenijo celo skupino.
Večina sklepov je sprejeta s posvetovanjem, zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se kdo z odločitvijo ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, skupina pa jih skuša vključiti v sklep, kolikor je to mogoče.	Prihaja do nejasnih odločitev. Njihov vpliv na skupino ni preverjen. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglašijo ljudje, ki jih ne morejo sprejeti. Zato se obotavljajo in jih ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.

Učinkovita skupina	Neučinkovita skupina
Že na začetku dela so vsem članom jasna navodila za delo in jih sprejemajo.	Nihče ne ve dobro, kaj naj stori. Tudi ko se soočajo z odgovornostmi, obstaja dvom, ali se jim skupina mora podrediti.
Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir.	Kritika praviloma vodi do napetosti, posamezniki pa jo lahko razumejo tudi kot osebni napad. Zaradi kritike je skupina močno prizadeta. Iz strahu pred napetostmi in konflikti se skupina izogiba javni kritiki.
Posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo. Vsakdo o vsakemu ve, kaj si misli. Tajnih navodil ne priznavajo.	Vsak član svoje občutke skriva, nihče se noče izpostavljati. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot zahtevajo okoliščine in kot dopuščajo sposobnosti sodelavcev, zato tudi ni boja za premoč in prevlado. Ne razpravlja se, kdo ima prav, temveč to, kako se bodo lotili problema.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal moč, položaj in svoj prav. Najpomembnejši sta vprašanji, kdo ima prav ter čigava bo obveljala.
Skupina je samokritična in nenehno spremlja svoje delo. Zmeraj razpravlja odkrito in išče nove rešitve.	Skupina se zmeraj izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in kritizira druge skupine.

(Lipičnik, 1998, str. 281)

Tabela 18: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih timov

	Dobri timi	Slabi timi
Razpoloženje v skupini	V dobrih timih ni bilo opaziti posebne razposajenosti, ki bi ovirala delo. Poteze posameznih članov so bile umirjene in premišljene. Vsaka beseda je bila povezana z vsebino naloge.	Razpoloženje v slabem delovnem timu je bilo razposajeno, včasih celo veselo, včasih moreče. Razprave so se večinoma osredinjale na natančnost navodil in ne na reševanje naloge. Čutiti je, da so udeleženci prej obdelali drug drugega kot pa problem.
Način komuniciranja	Udeleženci govorijo redko; ko govorijo, je vsaka beseda smiselno povezana z reševanjem problema.	Udeleženci govorijo o vsem, kar jim pade na pamet. Delo pri problemu jemljejo kot priložnost za vsakdanje pogovore.
Hitrost reševanja naloge	Dober delovni tim je nalogo, za katero je bilo predvideno 45 minut dela, rešil 10 do 15 minut prej.	Slabi delovni timi z rešitvami zamujajo do 15 minut. Pogosto so se celo pritoževali, da za nalogo nimajo dovolj časa.
Kakovost rešitve naloge	Naloga je rešena v skladu z njeno težavnostjo in razpoložljivim časom. Rešitve, do katerih se je dokopal dober delovni tim, so večinoma sprejemljive in uporabne. Zmeraj je jasno, da je rešitev timsko delo.	Rešitve so pogosto zelo domiselne, vendar nikoli ni mogoče ugotoviti, ali so delo posameznika ali skupine. Rešitve so včasih le polovično izdelane in skoraj vsi iz delovnega tima se strinjajo, da bi bilo zadevo še enkrat premisliti. Če za razmislek dobijo ustrezen čas, rešitve navadno ne izboljšajo, temveč problem poglobijo.
Način predstavitve rešitve	Predstavitev v dobrih delovnih timih spremlja dokaj domiselno gradivo, ki poslušalcu dobro predstavi idejo. Rešitev, če jih je več, zmeraj predstavi drug član delovnega tima, drugi mu pri tem pomagajo in podpirajo vsako njegovo trditev. Tudi v tem primeru nastopajo kot tim.	Predstavitev delovni tim obesi eni in isti osebi, ki svoj govor navadno začne: "Naša skupina je prišla do naslednje rešitve, vendar se jaz z njo ne strinjam." Drugi člani tima prekinejo kolega pri predstavitvi in večkrat skušajo s šalami in drugimi podobnimi pripomočki prepričati občinstvo, da so oni to vzeli za šalo.
Sprejem dobljenih navodil za delo	Navodila za delo so vsem kristalno jasna in nikoli ne zahtevajo dodatnih pojasnil. Od začetka do kraja je dobremu delovnemu timu jasno, kaj se od njega pričakuje.	Vsak trenutek slab delovni tim pričakuje dodatna pojasnila v zvezi s tem, kaj je treba storiti. Iz vprašanj je mogoče razbrati, da kar tekmujejo, kdo bo navodila bolje razumel. Zato niso redke izjave: »Ali ne, da imam prav? Vidiš, da ni tako, kot misliš?« itd.

(Lipičnik, 1998, str. 328)

2.7 Kognitivnost tima

Že od začetka 1990 raziskovalci poizkušajo razkriti pomembnost kolektivne kognitivnosti na delovanje skupin in timov (DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010). V zadnjem desetletju se kognitivnosti pri timskem delu posveča vse več pozornosti kot dodatnemu zagotovilu za uspešno delovanje tima in reševanje kompleksnih nalog.

Hinsz, Tindale, in Vollrath (1997 v DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010) menijo, da je razumevanje obdelave informacij znotraj tima postalo zelo pomembno.

Večina teorij učinkovitosti dela timov postavlja kolektivno kognitivnost na ključno mesto učinkovitosti tima. DeChurch in Mesmer-Magnus (2010) sta kognitivno strukturo tima povezala z vedenjskimi procesi, motivacijskimi stanji in uspešnostjo tima. Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas in Cannon-Bowers (2000 v Harvey, 2010) so razdelili kognitivno strukturo tima na dve področji:

- kognitivne aktivnosti, povezane s timom: kako člani tima sodelujejo in so soodvisni – katera je njihova vloga;
- kognitivne aktivnosti, povezane z nalogo: delo tima, glavne naloge, oprema in viri.

Učinkovitost tima je v veliki meri odvisna od komunikacije med člani tima in nastajajočih stanj (angl. *Emergent States*). Nastajajoča stanja so kognitivne, motivacijske in čustvene lastnosti tima. Medtem ko timski proces opisuje naravo interakcije članov skupine, nastajajoče stanja opisujejo pogoje, ki dinamično omogočajo in prispevajo k učinkovitemu timske delu. Spoznavanje tima je nastajajoče stanje, ki se nanaša na način, da je znanje, pomembno za delovanje tima, organizirano, zastopano in razdeljeno med člane tima in omogoča, da timi predvidijo in izvajajo ustrezne aktivnosti. Raziskave o kognitivnosti tima so najpogosteje preučevale dva kognitivna konstrukta, ki se nanašata na time (DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010):

- mentalne modele (angl. *Mental Models*),
- transakcijski pomnilniški sistemi (angl. *Transactive Memory Systems*).

2.7.1 Mentalni modeli

Mentalni modeli so definirani kot »mehanizmi, s katerimi lahko ljudje ustvarjajo opise namena in oblike sistema, pojasnila delovanja sistema in opazovanih sistemskih stanj ter napovedi prihodnjih sistemskih stanj« (Rouse in Morris, 1985 v DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010). Mentalne modele sta prva opisala Cannon-Bowers in Salas (1990 v DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010) na podlagi opazovanj strokovnih in visoko učinkovitih timov, kjer sta odkrila, da pogosto usklajujejo svoje vedenje brez potrebe po komuniciranju. Učinkoviti timi razvijajo združljivost posameznikovega razumevanja kognitivnosti ključnih elementov svojega delovnega okolja in s tem učinkovito delujejo brez potrebe po jasni komunikaciji in s tem učinkoviteje opravljajo naloge (DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010).

2.7.2 Transakcijski pomnilniški sistem

Transakcijski pomnilniški sistem predstavlja informacije, ki jih ima vsak član skupine, in zavedanje o tem, kaj ve kdo znotraj skupine (Wegner, Giuliano in Hertel, 1985 v Harvey, 2010). Transakcijski pomnilniški sistem pozitivno vpliva na delovanje skupine ali tima, saj omogoča specializacijo posameznikom za določena področja, ki je nato na voljo celotni skupini. Na transakcijski pomnilniški sistem vpliva več dejavnikov (Harvey, 2010):

- prvi dejavnik je obseg, do katerega so posamezniki kognitivno soodvisni, medsebojno sodelujejo in motivirani delijo znanje ter se učijo od tistih, ki imajo drugačna znanja;
- drugi dejavnik je dogovor o tem, kdo je strokovnjak za kakšno področje, in ta dogovor mora ustrezati realnosti;
- tretji dejavnik je zadostna kompleksnost nalog, da spodbudijo člane tima k sodelovanju in souporabi informacij;
- četrti dejavnik je stabilnost tima, da ne prihaja do motenj v transakcijskem pomnilniškem sistemu, do česar navadno pride z menjavo članov.

2.8 Komunikacija v timu

Komuniciranje lahko definiramo kot proces prenosa sporočil med oddajnikom in sprejemnikom po komunikacijskem kanalu. Pri tem je (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 227):

- oddajnik je oseba, skupina ali naprava, ki sporočilo oddaja;
- sprejemnik je oseba, skupina ali naprava, ki sporočilo sprejema;
- sporočilo pa so informacije v najširšem smislu: ideje, stališča, vrednote, mnenja in dejstva;
- kanal je pot, po kateri teče sporočilo od oddajnika do sprejemnika.

Osnovni pogoj za uspešno delovanje skupine je dobro medsebojno komuniciranje vseh članov skupine. Posamezniku omogoča uporabo izkušenj in znanj drugih v skupini ter tako pride do novih spoznanj. Komunikacija je osnova za skupno analiziranje problemov, usklajuje delo in sprejema odločitve. S pomočjo komunikacije skupina rešuje tudi notranje težave, ki nastajajo v skupini. Nenazadnje komunikacija omogoča skupini tudi, da pride v stik z drugimi skupinami in tako povezuje ideje različnih skupin v celoto (Lipičnik, 1998, str. 279).

Komunikacija pa je lahko zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratskega vodenja ovirana ali pretrgana. Če pride do tega, je lahko ogrožena vsaj storilnost ali celo obstoj skupine. Da lahko skupina doseže svoj cilj, mora biti komunikacija odprta, spontana in je ne sme motiti hierarhična raven posameznikov ali meje organizacijskih enot. Za uspešno komuniciranje znotraj skupine je pomembno upoštevati naslednja pravila (Lipičnik, 1998, str. 280):

- delati v skupini pomeni skupno misliti;
- timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje premoči;
- izogibati se je treba negativnim frazam, kot so: ne gre, nesmisel, popolnoma narobe ipd.; iskati je treba pozitivna nagnjenja;
- dobro poslušanje je zelo pomembno;
- včasih je treba dobre ideje žrtvovati v korist skupine;
- vprašanja in ideje je treba utemeljiti, da jih razumejo vsi člani skupine;
- trmoglavost duši delo skupine.

Poznamo več načinov, kako člani v timu komunicirajo med seboj (Hitt, Black in Porter, 2009, str. 362; Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 228):

- **Besedno komuniciranje:** večina besedno komuniciranje razume kot govorjenje oziroma pogovor. A besedno komuniciranje pomeni, da se pri komunikaciji za prenos sporočila uporabljajo besede oziroma jezik. Uporabljajo se lahko v ustni ali pisni obliki:
 - ustno komuniciranje: je najbolj pogosto. Pri tem gre navadno za pogovor dveh oseb ali pogovor v skupini. Lahko pa je tudi predavanje in podobno. Ustno komuniciranje je zelo fleksibilno, saj se lahko sproti

prilagaja razumevanju sprejemnika. Glavne prednosti ustnega komuniciranja so hitrost sporočanja, natančnost, neposrednost sodelovanja med oddajnikom in sprejemnikom; slabosti pa so, da je minljiva, razen če se snema, da se pri komuniciranju prek več oseb pogosto popači;

- **pisno komuniciranje:** so pisma, dopisi, pisna sporočila, časopisi in podobno. Njegova prednost je ta, da je natančnejše in trajnejše od ustnega, saj ostaja zapisano. Zahteva tudi veliko večjo pozornost pri pripravi sporočila. Ker pa vsi niso veščji pisanja sporočil, natančnejše sporočilo še ne pomeni tudi bolj razumljivega sporočila. Dodatne težave pa lahko povzroči še prevod sporočila iz enega jezika v drugega. Slabost pisnega komuniciranja pa je v veliki porabi časa in nezmožnosti takojšnjega reagiranja sprejemnika.
- **Nebesedno komuniciranje:** je eno od najpomembnejših, saj govorica telesa, pa najsi gre za izraz obraza, način vedenja, kretnje z rokami in podobno, sporoča nadvse jasna sporočila. Ta sporočila so neposredna, izjemno natančna (skoraj nikoli ne lažejo) in hitra.

V zadnjem času je vse pogostejše komuniciranje preko elektronskih sredstev, kot so telefoni, računalniki, elektronska pošta, neposredno sporočanje in podobno. To sporočanje je hitrejše in natančno ter omogoča prenos velike količine informacij, a je hkrati brezosebno in pogosto brez povratnih informacij (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 229).

Kadar sprejemnik sprejme drugačno sporočilo, kot ga je poslal oddajnik, govorimo o motnji v komuniciranju. Motnje so lahko povezane z oddajnikom, s sprejemnikom ali kanalom komuniciranja. Najpogostejši vzroki motenj so (*ibidem*, str. 232):

- različnost sprejemnika in oddajnika,
- selektivna percepcija informacij,
- semantika,
- čustva,
- filtriranje informacij,
- prevelik obseg informacij,
- časovna stiska,
- različnost sporočil,
- sposobnost poslušanja.

Pri komunikaciji lahko utemeljimo dve tehniki (Mayer et al., 2001, str. 25):

- **jaz-sporočila:** jasna sporočila, ki povedo, kaj mora posameznik v vedenju spremeniti;
- **aktivno poslušanje:** posamezniku pomagamo, da jasno izrazi svoja sporočila.

V konfliktnih situacijah uporabljamo kombinacijo obeh tehnik: s prvo posameznik pove, kje je njegov problem, z drugo pa mu sogovornik pomaga izraziti njegov problem.

2.9 Reševanje konfliktov v timu

Konflikt lahko opredelimo kot nasprotovanje ali nestrinjanje med eno ali več osebami. Je posledica neustreznih in neskladnih razmerij med posamezniki, člani skupin in združb (Gordon in drugi, 1990 v Mihelčič, 2008, str. 174). V skupinah navadno nastanejo, ko posameznik poizkuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda ter ovira drugo stran, da bi počela

isto. Odvisno od situacije, konflikta in ostalih, prisotnih v konfliktu, lahko posameznik zavzame pozicijo (Gallo, 2017):

- **posamezniki, ki se konfliktu izogibajo:** cenijo odnose in harmonijo, umirjajo odnose, menjajo temo pogovora;
- **posamezniki, ki iščejo konflikt:** cenijo neposrednost in poštenost, se zagovarjajo, so nepotrpežljivi.

Posledica konflikta je občutek razdiralnosti, ki je neprijeten. Prav ta neprijetnost je razlog, da se ljudje poizkušajo izogibati konfliktom in jih preprečevati. To sili skupine v racionalno reševanje konfliktov (Lipičnik, 1998, str. 263).

Konflikte lahko delimo na (Gallo, 2017; Hitt et al., 2009, str 349; Mihelčič, 2008, str. 174):

- **vsebinske konflikte:** so pričakovani in se osredotočajo na naloge, cilje in sredstva:
 - konflikte, povezane z nalogo: različna mnenja, kakšne so naloge in cilji skupine,
 - konflikte, povezane s postopkom: različna mnenja, kakšne postopke uporabiti za doseg ciljev;
- **čustvene konflikte:** povezujemo jih z občutki jeze, nezaupanja, strahu, zamer in osebnih nasprotij;
- **statusni konflikti:** konflikti glede moči in avtoritete.

Tradicionalno je veljalo, da so vsi konflikti slabi in jih je najbolje zadušiti oziroma preprečiti. Tak način ni odpravil problema, zaradi katerega je prišlo do konflikta. Sodobno gledanje na konflikt je, da sam po sebi ni ne dober ne slab, ampak neizogiben. Prevelik obseg konfliktov ima negativne posledice, saj jemlje čas in druga sredstva za njihovo rešitev. Na drugi strani premajhen obseg konfliktov lahko pomeni brezbržnost ali brezvoljnost (Mihelčič, 2008, str. 175).

Konflikt je zdrav, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preizkušajo svoje koncepte in mnenja ter širijo prostor ustvarjalni domišljiji (Tabela 19: Pozitivne in negativne lastnosti konfliktov). Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in do boljših rezultatov (Maddux, 1992, str. 57).

Tabela 19: Pozitivne in negativne lastnosti konfliktov

Pozitivne lastnosti konfliktov	Negativne lastnosti konfliktov
Kažejo na probleme	Težave
Odpravljajo stagnacijo	Neprijetnosti
Vodijo do novih idej	Nesporazumi
Utrjujejo skupino	Stiska
Zahtevajo rešitve	Nevarnost
Izhajajo iz različnih interesov	Prepir
So izhodišče za spremembe	Razdiralnost

(Mihelčič, 2008, str. 176, 177)

Konflikte lahko ločimo še kot (Mihelčič, 2008, str. 175; Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 220):

- **funkcionalne:** koristijo in pospešujejo uspešnost skupine ali podjetja. Dve strani (posameznika, skupini ...) v konfliktu se strinjata o cilju, vendar imata različne poglede, kako priti do cilja, v procesu razreševanja pa je navadno izbrana tista različica, ki je najugodnejša;
- **nefunkcionalne ali disfunkcionalne:** škodujejo in otežujejo doseganje ciljev. Reševanje takšnih konfliktov je naloga vodij; če pa se takšni konflikti ne rešijo, lahko ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev.

Predvsem vsebinski konflikti so lahko funkcionalni in pripomorejo k rešitvi problema, medtem ko so čustveni in statusni konflikti vedno nefunkcionalni (Hill, 2011). V delovnem okolju so najprej prisotni vsebinski in statusni konflikti, iz teh pa se razvijejo čustveni konflikti, katerih reševanje je veliko težje in zahtevnejše (Gallo, 2017). De Dreu in Weingart (2003 v Hill, 2011) pa v svoji raziskavi opozarjata, da sta vsebinski in čustveni konflikt zelo povezana in praktično ni možno imeti enega brez drugega. Tako so pozitivni prispevki vsebinskega konflikta največkrat zanemarljivi glede na težave, ki jih prinese čustven konflikt.

Konflikte je treba tudi reševati. Proces reševanja konfliktov mora biti umirjen in ustvarjalen, utegne biti pa zelo zahteven. Razlikujemo tehnike (Mihelčič, 2008, str. 178):

- **posrednega reševanja konfliktov:**
 - sklicevanje na skupne cilje,
 - napotitev na skupnega predpostavljenega,
 - organizacijsko preureditev,
 - sklicevanje na predpise;
- **neposrednega reševanja konfliktov:**
 - tekmovanje: ena stran dobi, druga izgubi,
 - sodelovanje: obe strani pridobita,
 - sporazumevanje ali popuščanje: ena stran pridobi več, druga manj,
 - izogibanje: obe strani izgubita,
 - prilagajanje: ena stran izgubi več, druga manj.

Rozman (1993, str. 223) predstavi drugačno delitev reševanja konfliktov:

- **reševanje konfliktov s pomočjo razrešitve:** je klasičen način reševanja konfliktov, ki temelji na avtoritativnem poseganju vodij v konflikt, saj poskuša nastala nesoglasja odpraviti. Takšne oblike razrešitve so:
 - soočanje: nasprotujoči strani se sestaneta in preko analiziranja konflikta poskušata poiskati rešitev konflikta;
 - avtoritativno razsojanje: nadrejeni vodja na podlagi informacij obeh sprtih skupin ali posameznikov sprejme razsodbo, to je manj učinkovita oblika reševanja konfliktov, saj ne odpravi vzrokov;
 - zamenjava članov skupin;
 - organizacijske spremembe;
- **reševanje konfliktov s pomočjo stimulacije:** tu se uporabijo bolj kreativne tehnike reševanja konfliktov:
 - komuniciranje: s pravilnim usmerjanjem informacij v informacijske tokove podjetja se lahko veliko konfliktov prepreči ali pripomore k njihovem sprotnemu reševanju;
 - pomiritev: nasprotno od avtoritativnega razsojanja se poskuša razrešiti konflikt s pomočjo izpostavljanja skupnih vezi, v kriznih situacijah je ta pristop dokaj neuspešen, pomiritev konflikt odstrani le začasno, obstaja pa velika nevarnost, da ponovno izbruhne;
 - osredotočenost na skupni problem: tu se zavestno analizira konflikt in se poskuša ugotoviti vzrok zanj in poiskati povezavo s skupnim

problemom podjetja, preko zavestnega potiskanja članov skupin od konflikta poskušamo vso energijo preusmeriti v pozitivno smer.

2.10 Disfunkcionalni timi

Delo v disfunkcionalnih timih je zelo zahtevno in naporno za vse člane tima. Največ težav nastane, če prva faza razvoja tima ni izvedena tako, kot je treba. Posamezniki v disfunkcionalnih timih se srečujejo s/z (Major, 2002):

- povečanjem stresa in anksioznosti,
- občutkom nezaupanja in frustracijami,
- občutkom nestrinjanja in sovražnosti,
- občutkom ustrahovanja,
- občutkom osamitve in nepoštenosti,
- brez občutka varnosti za izražanje in
- visoko stopnjo nezadovoljstva.

Kovinaki (2001 v Major, 2002) ugotavlja, da je delo v disfunkcionalnih timih slabo za zdravje posameznika. Ugotavlja, da je celo slabše od preobremenjenosti in dolgega delovnega časa ter da je dvakrat bolj verjetno, da zbolijo.

Becky Nickol (2000) predstavlja nekaj razlogov, zakaj timi postanejo disfunkcionalni:

- **Pomanjkanje izobraževanja o timih:** timi niso le drugačen način, kako delati, ampak je treba spremeniti miselnost o tem, kako delati. Za uspešno timsko delo ni dovolj, da se oblikujejo timi, ampak je treba pristopiti k spremembi filozofije, kako delati.
- **Pomanjkanje predanosti višjega vodstva:** ker timsko delo zahteva spremembe v načinu dela, je reorganizacija boleča. Sodelavci čutijo odpor do sprememb, morala se niža. Najvišje vodstvo mora dati jasno sporočilo, da se timski način dela mora vpeljati in da se morajo sodelavci temu prilagoditi.
- **Pomanjkanje časa:** oblikovanje, implementacija in razvoj timov zahteva nekaj časa, saj je treba spremeniti načine dela. Kazalniki proizvodnje, kakovosti, produktivnosti, morale in podobno se pogosto po uvedbi timov začasno poslabšajo, preden pride do izboljšanja. Nekateri menedžerji to poslabšanje težko sprejmejo. Uvedba timskega dela naj se ne bi uvajala kot hitra rešitev za podjetja, ki so v slabem stanju.
- **Pomanjkanje denarja:** pri oblikovanju in implementaciji timskega dela nastanejo dodatni stroški. Vodstvo in izbrani sodelavci morajo pripraviti plane in izvedbo timskega dela, zaradi česar ne morejo opravljati rednega dela. Člane timov je treba izobraziti, večkrat pa se najame tudi zunanje svetovalce.
- **Pomanjkljiv plan implementacije ali prestrukturiranja:** pri uvedbi timskega dela je treba izvesti veliko vzporednih sprememb. Zagotoviti je treba odprto komunikacijo, spremeniti oziroma prilagoditi procese in način dela. Prilagoditi je treba tudi vizijo, vrednote, vrednotenje uspešnosti in podobno. Vse, kar ostane neprilagojeno konceptu timskega dela, predstavlja oviro za uspeh.
- **Pomanjkanje komunikacije:** če se komunikaciji izogiba ali pa se jo obravnava brez občutka oziroma sovražno, se lahko pričakuje odpor do timskega dela. Sodelavce je treba na uvedbo timskega dela pripraviti, saj zaradi sprememb lahko počutijo ogrožene.
- **Pomanjkanje moči:** velikokrat se zgodi, da menedžerji moči odločanja ne prenesejo na tim. Tako na tim prenesejo odgovornost, samo moč odločanja pa

zadržijo zase. Največkrat to izhaja iz strahu, da bi bili nato odveč, ali pa se nočejo odreči moči odločanja.

- **Nejasni nameni:** občasno pride do formiranja timov in prisilnega timskega dela samo zaradi tega, ker je koncept timskega dela priljubljen. Sodelavce se razporedi v skupine in se od njih pričakuje timsko delo. Način dela na ravni posameznika pa se ne spremeni, sodelavci so prisiljeni v dodatne timske sestanke brez jasne vizije, kaj se od njih pričakuje in čemu je vse namenjeno.
- **Pomanjkanje usposabljanja:** uspešna implementacija timskega dela zahteva izobraževanje v štirih korakih:
 - koncept timskega dela, stopnje razvoja tima, potrebne spremembe in prednosti timskega dela za sodelavce, vodstvo in podjetje;
 - veščine timskega dela: komunikacija, reševanje problemov, sprejemanje odločitev, pogajanja, reševanje konfliktov in upravljanje sprememb;
 - izobraževanje v tehničnih in administrativnih veščinah, saj tim prevzema tudi določene funkcije vodstva;
 - izobraževanje sodelavcev o funkcijah in delu sodelavcev, da se zagotovi visoka produktivnost tima kljub morebitnim spremembam v timu in delovnem okolju.

Lencioni (2007) pa v svojem delu *The Five Dysfunctions of a Team* navaja vzroke:

- **odsotnost zaupanja:** strah pred ranljivostjo preprečuje izgradnjo zaupanja znotraj tima;
- **strah pred konfliktom:** želja po ohranjanju umetne harmonije zavira nastanek produktivnega ideološkega konflikta;
- **pomanjkanje jasnosti:** pomanjkanje jasnosti preprečuje članom tima, da sprejmejo odločitve, ki se jih bodo držali;
- **izogibanje odgovornosti:** potreba po izogibanju neugodnim odnosom preprečuje, da bi člani tima zahtevali od drugih prevzemanje odgovornosti;
- **nezadovoljstvo z rezultati:** osredotočenost na individualne cilje in status spodkopava osredotočenost na skupen uspeh.

2.11 Vodenje skupin in timov

Vodenje je sestavni del procesa, ki ga imenujemo menedžment. Menedžment sestavljajo naslednji procesi, ki so med seboj tesno povezani (Lipičnik, 1998, str. 312):

- **načrtovanje** je proces, ki se nanaša na določanje ciljev, ki naj bi jih dosegli v prihodnosti, ter kako bodo doseženi;
- **organiziranje** je proces, ki se nanaša na pripravo vseh potrebnih virov za doseg ciljev;
- **vodenje** je proces, s katerim skušamo vplivati na ljudi in jih usmerjati, da bi opravili delo kar najbolje;
- **ocenjevanje** je proces, kjer se ocenjuje doseganje rezultatov dela.

Trije glavni stili vodenja skupin in timov so (Callaghan, 2014):

- situacijsko vodenje,
- transformacijsko ter
- transakcijsko vodenje.

2.11.1 Opredelitev vodenja

Čeprav je vodenje termin, ki ga dnevno uporabljamo, je njegova vsebina veliko kompleksnejša. Na žalost ni širšega konsenza glede definicije vodenja. Definicij vodenja je tudi skoraj toliko, kot je ljudi, ki so vodenje poizkušali definirati (Hitt, Black in Porter, 2009, str. 263). Skozi zgodovino se je pojmovanje vodenja spreminjalo. Spreminjala se je tako osnovna ideja kot tudi načini in tehnike vodenja. Že Lipičnik (1998, str. 303) je napovedal, da se bodo te spremembe pojmovanja zelo verjetno dogajale tudi še v prihodnje, saj ljudje vedno iščejo nove oblike vplivanja na ljudi. Dejansko se je to uresničilo in smo v zadnjih letih priča velikim spremembam. Večini definicij vodenja pa je skupno to, da je organizacijsko vodenje medosebni proces, ki vključuje poizkuse vplivanja na druge ljudi z namenom doseganja cilja (Hitt, Black in Porter, 2009, str. 264).

Podobno pa je tudi z definicijo termina vodja. Iz vseh definicij lahko povzamemo, da je vodja posameznik, ki vodi druge oziroma vpliva na druge z namenom doseganja cilja.

Vodenje zelo strnjeno pomeni vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje (Kovač et al., 2004, str. 17). Lahko ga razčlenimo na naslednje elemente:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- dajanje povratnih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev v določeno ravnanje,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Profesorica Linda A. Hill (FreeVideoLectures.Com, 2015) poda zelo zanimivo alternativo oziroma koncept vodenje iz ozadja. Tu vodja iz ozadja deluje kot trener ali arhitekt in omogoča drugim vodenje svojih enot, timov ... Naloga vodstva bi bila v tem primeru predvsem vzpostaviti mehanizme, ki bi omogočali avtonomno vodenje na nižjih nivojih in hkrati nadzor nad tem vodenjem.

2.11.2 Vodenje tima

Vodenje tima je proces, pri katerem vodja vpliva na posameznika ali skupino, da opravi neko delo (Ivanko, 2004, str. 204). Možina je mnenja, da bodo vodje prihodnosti morali biti vajeni dela v menedžerskih timih. Vodenje bodo gradili na participativnem slogu. Značilna bo uporaba mehkih veščin, ki bodo temeljile na obvladovanju odnosov (Možina et al., 2002, str. 36).

Posameznik lahko postane uspešen vodja tima, če ima naslednje kompetence (Callaghan, 2014):

- učinkovita, odprta in poštena komunikacija,
- predhodno znanje o delovnem mestu,
- organizacijske in projektne sposobnosti,
- empatija/skrb za člane ekipe,
- dobre spretnosti poslušanja,
- osredotočenost na motiviranje članov tima,
- upravljanje s časom,
- ciljno usmerjenost,
- strast, ki je nalezljiva, in sposobnost, da to strast prenese na druge člane ekipe.

Vodja tima mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati in reševati probleme. Trije pomembnejši vidiki vodje tima so (Možina et al., 2002, str. 565):

- **ravnanje ob nesoglasjih:** vodja ustvarja različne situacije, v katerih se kažejo različna, včasih tudi nasprotna mnenja članov tima. Taka nesoglasja so lahko ob primernem ozračju in nadzoru ustvarjalna. Vodja mora ločiti med izrekanjem in ocenjevanjem idej, dopuščati različna mnenja, z zaključki ali odločitvami pa ni prenagel. Dober vodja tima razume razlike med člani v timu in temu prilagaja način vodenja;
- **ravnanje s časom:** vodja mora krmariti med dopuščanjem svobodnega izražanja članov tima in omejevanjem časa. Če je čas omejen in se na sestankih hiti, se člani tima neradi odločajo, saj menijo, da niso imeli možnosti izraziti svojih stališč ter se posledično neradi odločajo in so nezadovoljni. Če je časa preveč in se razprava zavlačuje v nedogled, pa lahko pri članih tima upade zanimanje in se začnejo dolgočasiti;
- **ravnanje ob spremembah:** v različnih situacijah timskega dela so predlogi članov tima različni tako po strokovnosti kot tudi učinkovitosti. Tako so si mnenja velikokrat nasprotna in vodja naj podpre tisto mnenje, ki je boljše. Če manjšina podpira boljši predlog, jo mora vodja zaščititi, saj je lahko boljši predlog preglasovan. Vodja tudi spodbuja člane k jasnemu izražanju in dopolnjevanju predlogov, če so le-ti pomanjkljivo izraženi.

Vsekakor je potrebno pri vodenju biti pazljiv na timsko usmerjeno vodenje. Razlike med skupinskim in timskim najdemo v tabeli (Tabela 20: Skupinsko in timsko usmerjeno vodenje).

Tabela 20: Skupinsko in timsko usmerjeno vodenje

Skupinsko usmerjeno vodenje	Timsko usmerjeno vodenje
Neprestana skrb vodje za doseganje ciljev zaviralno vpliva na razmislek o tem, kako bi pri organiziranju dela še pospešili prispevek članov k uspehu skupine.	Operativne cilje skušajo presežati. Gre za vizijo o tem, kaj lahko ljudje kot tim dosežejo.
Vodja občutljivo reagira predvsem na stališča višjih, enakovrednih in delavcev. Zdi se mu, da je najlažje, če ukrepa tako, kot misli večina.	V večini odnosov s sodelavci se vodja zelo angažira. Goji osebni stil in spodbuja osebno pobudo in delovanje. Člane zna navdušiti za timsko delo in vzajemno pomoč.
Vodja je le v določeni meri pripravljen vključevati člane v načrtovanje in jih pritegniti k reševanju problemov.	Ljudi zelo vključuje v delo in jih angažira. Zato drugi zelo lahko spoznajo priložnost, ki se jim ponuja s timskim delom. Članom dovoli, da delo samostojno opravljajo.
Ima odklonilno stališče in ne zaupa sodelavcem, ki poznajo delo bolje od njega.	Išče ljudi, ki želijo odlično opravljati svoje delo in so s sodelavci pripravljeni konstruktivno sodelovati. Sam je pobudnik in pospeševalec takšnega obnašanja.
Skupinsko reševanje problemov ima za izgubo časa, kar naj bi za menedžerja pomenilo tudi odpoved odgovornosti za delo drugih.	Timsko reševanje problemov ima za odgovornost vseh članov tima.
Preverja informacije in komunicira s člani le toliko, kolikor je potrebno in kolikor želijo sami vedeti.	Komunicira vsestransko in odprto. Vprašanja so dobrodošla. Hkrati dovoli, da člani tima informacije po svoje "prefiltrirajo".
Ne meni se za konflikte med člani skupine in z drugimi skupinami.	Posreduje v konfliktu, preden postane škodljiv za tim.
Včasih počasi priznava tudi uspehe posameznika ali skupine.	Zelo se trudi, da se uspeh posameznika ali skupine predstavi v pravem času na primeren način.
Včasih spremeni skupinski dogovor, da bi ustregel osebnemu interesu.	Drži obljubo in isto pričakuje od drugih.

(Maddux, 1992, str. 13)

2.11.3 Situacijski stil vodenja

Situacijski stil vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja s stopnjo zrelosti članov skupine (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik in Terpin, 1996, str. 98).

- **Ravnalno vodenje:** pojavi se, ko vodja uporabi enosmerno komuniciranje in sodelavcem natančno pove, kaj, kdaj, kje in kako je treba delati. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine.
- **Podporno vodenje:** označuje dvosmerno komunikacijo, kjer vodja tudi posluša člane skupine, jih spodbuja in pritegne v proces odločanja.

Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo visoke cilje in prevzemajo odgovornost za njihovo uresničevanje. Zrelost se nanaša na delo in ne na starost članov skupine. Način vodenja je odvisen od zrelosti članov skupine. Za zrele člane je najprimernejše vodenje s pooblaščenjem, v nasprotnem primeru pa direktivni način vodenja (*ibidem*, str. 99).

Situacijski stil vodenja vsebuje štiri različne stile vodenja (Blanchard, 1995, str. 32):

- **direktivni stil vodenja:** vodja daje jasna navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge, še posebej, kadar je v organizaciji novinec, ki še ne pozna pravil in dela. Komunikacija je omejena le na prenašanje navodil za izpeljavo cilja;
- **mentorstvo in poučevanje:** sodelavci so v podjetju zaposleni že nekaj časa, toda še vedno potrebujejo navodila za delo. Vodja nadaljuje direktivno in natančno nadzoruje izpeljavo nalog, vendar že polagoma prepušča samostojnemu delu. Vodja tudi razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek;
- **sodelovanje:** sodelavci so v podjetju zaposleni že dlje časa, tako da znajo delo opravljati in so pri njem samostojni. Vodja pomaga sodelavcem in jih podpira v izpeljavi naloge ter skupaj s podrejenimi sprejema za posel pomembne odločitve;
- **pooblaščenje:** sodelavci dosežejo samostojnost pri delu, tako da vodja dodeli delovne naloge in prenese nanje ustrezen del odgovornosti za sprejemanje odločitev in reševanje težav.

Vodja mora preverjati zrelosti članov kolektiva, da lahko uporabi najbolj primerne kombinacije podpornega ali ravnalnega načina vodenja. Neizkušeni sodelavec, ki ne pozna delovnih postopkov, je lahko z ustreznim načinom vodenja prav tako produktiven kot izkušeni sodelavec, ki v glavnem samostojno opravlja predvidene naloge. Vodja lahko s primernim vodenjem pomaga pri rasti usposobljenosti sodelavcev (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik in Terpin, 1996, str. 99).

2.11.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Potreba po spodbujanju in usmerjanju sodelavcev se vse bolj veča, tako sta se razvila transformacijsko in transakcijsko vodenje (Možina et al., 2002, str. 531).

Pri transformacijskem vodenju spreminjamo stvarnost okolja, v katerem delujemo, da bi se približala našim vrednotam in idealom. Vodja sodelavce spodbuja k idealnim in moralnim vrednotam oziroma, na kratko rečeno, je to vodenje z motivacijo. Transakcijsko vodenje pa se osredotoča na interakcijo s spreminjajočo se stvarnostjo ter se posledično osredotoča na rezultate. Gre za dogovarjanje med vodjem in sodelavci o raznih ugodnostih (

Tabela 21: Primerjava med transformacijskim in transakcijskim vodenjem), ki jih bo delavec deležen, če bo delo opravljal skladno z dogovori (Covey, 2000, str. 238; Možina et al., 2002, str. 531).

Tabela 21: Primerjava med transformacijskim in transakcijskim vodenjem

Transformacijsko vodenje	Transakcijsko vodenje
- gradi na človekovi potrebi po smislu, - se ukvarja s smislom, vrednotami, moralo in etiko,	- gradi na človekovi potrebi po tem, da opravlja delo in dobi plačilo,

Transformacijsko vodenje	Transakcijsko vodenje
<ul style="list-style-type: none"> - presega vsakdanje zadeve, - je usmerjeno k doseganju dolgoročnih ciljev, ne da bi sklepalo kompromis s človeškimi vrednotami in načeli, - ločuje vzroke in simptome in deluje preventivno, - ceni dobiček kot osnovo za razvoj, - je proaktivno, potrpežljivo in katalitično, - se bolj osredotoča na poslanstva in strategije za njihovo doseganje, - polno izrablja človeške vire, - prepoznavna in razvija nadarjenost, - priznava in nagrajuje pomembna prispevanja, - načrtuje delovna mesta, tako da imajo pomen in predstavljajo izziv, - sprošča človekove sposobnosti, - daje zgled ljubezni, - vodi v nove smeri, - naravnava notranje strukture in sisteme, da krepijo vrednote in cilje. 	<ul style="list-style-type: none"> - se ukvarja z močjo, s položajem in z dodatnimi ugodnostmi, - je pogreznjeno v vsakdanje zadeve, - je kratkoročno in usmerjeno na računalniške podatke, - ne ločuje med vzroki in znaki in se bolj ukvarja z zdravljenjem kot preventivo, - se osredotoča na taktične zadeve, - se zanaša, da bodo človeški odnosi položili medosebno delovanje, - sledi in izpolnjuje pričakovanja, povezana z vlogami, ko si prizadeva za učinkovito delovanje znotraj trenutnih sistemov, - podpira strukture in sisteme, ki večajo končne rezultate in učinkovitost ter zagotavljajo kratkoročne dobičke.

(Covey, 2000, str. 239)

Covey (2000, str. 240) dodaja, da sta potrebni obe obliki vodenja: transformacijsko vodenje zagotavlja oporne točke in strateške meje, znotraj katerih poteka transakcijsko vodenje. Možina dodaja še, da so na podlagi raziskav transformacijski vodje uspešnejši, sodelavci, ki delajo z njimi, pa so zadovoljnejši in dosegajo boljše rezultate (Možina et al., 2002, str. 532).

3 ZAKLJUČEK O TIMSKEMU VODENJU

Skupinsko in timsko delo postajata realnost v večini podjetij kot odgovor na vse konkurenčnejše okolje, v katerem delujejo. Nekatera podjetja se s tem izzivom spopadajo uspešneje kot druga. Čeprav se v gospodarstvu izraza skupina in tim še vedno enačita, pa nekatera podjetja že prepoznavajo prednosti timov pred skupinami. Kot pravijo Hitt, Black in Porter (2009, str. 330), so vsi timi skupine, vendar vse skupine niso oziroma ne postanejo timi. Tim je vrsta skupine, ki ima dodatne značilnosti, kot so večja stopnja koordinacije, posamezni člani imajo čut osebne odgovornosti za doseg cilja ter imajo občutek pripadnosti oziroma želijo pripadati timu.

Kot menijo Hinsz, Tindale in Vollrath (1997 v DeChurch in Mesmer-Magnus, 2010), je samo razumevanje obdelave informacij znotraj tima postalo zelo pomembno. Tako so timske aktivnosti postale predmet vse intenzivnejših raziskav z željo po čim boljšem razumevanju procesov, ki omogočajo delovanje uspešnih in produktivnih timov.

Za razumevanje delovanja tima in uspešne nadgradnje skupine v tim je treba poznati več dejavnikov. Obstojećih modelov, ki obravnavajo različne vidike skupinskega in timskega dela, kot so razvojni modeli, vrste, velikosti struktura, timske vloge, načini vodenja, komunikacija ter konflikti, je vse več. Med vsemi temi modeli se zlahka izgubimo, a na srečo je večina modelov komplementarnih in se dopolnjujejo.

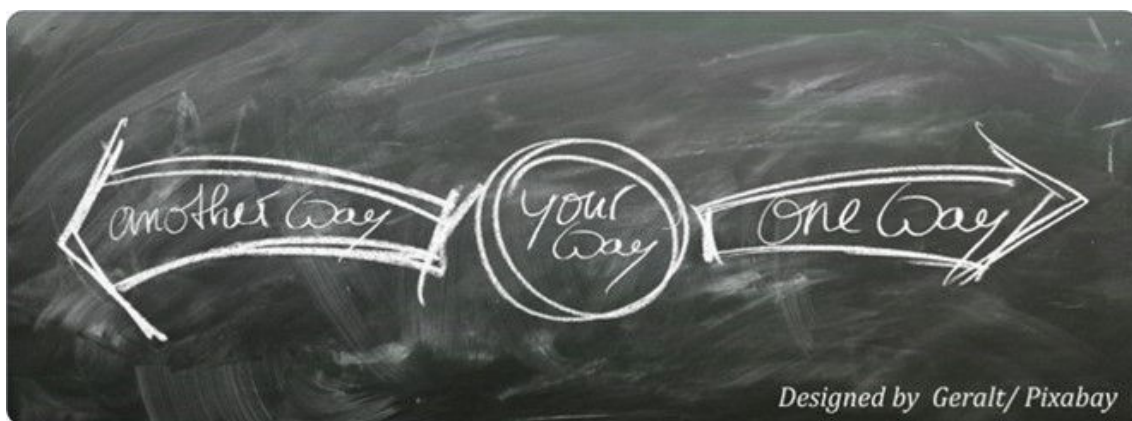
Litaratura in viri

- Adizes, I. (2004). *Management and mismanagement style*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
- Adizes, I., Možina, S., Milivojevič, Z., Svetlik, I. in Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspesno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
- Benne and Sheats' Group Roles - Management Training from MindTools.com. (n. d.).
- Blanchard, K. H., Bowles, S. M., Carew, D. in Parisi-Carew, E. (2005). *Zmagovalci: čarobnost skupnega dela*. Ljubljana: Orbis.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P. in Zigarmi, D. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Blenkinsop, N. in Maddison, A. (2007). Team roles and team performance in defence acquisition. *Journal of Management Development*, 26(7), 667–682.
- Burleson, K. W. (2011). *The applicability of the punctuated equilibrium model to team development in science and engineering organizations*.
- Callaghan, T. J. (2014). *Leadership competencies needed to manage cross-functional work teams: A delphi study*.
- Clutterbuck, D. (2009). Coaching teams in the workplace. *Global Focus*, 3(3), 9–14.
- Covey, S. R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- DeChurch, L. A. in Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–53.
- FreeVideoLectures.Com. (2015). *Where Will We Find Tomorrow's Leaders?*
- Furman, M. (2006). *Snovanje učinkovite delovne skupine v organizaciji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Gallo, A. (2017). *Clashing with a Coworker? Here's What to Do – HBR Video*.
- Harvey, D. L. (2010). *A team process and emergent states approach to understanding team conflict and outcomes* (Dissertation). The Pennsylvania State University.
- Hill, K. (2011). *Agreeing to disagree... or not: A multi-level examination of conflict spillover in diverse groups*. (Vol. 74).
- Hitt, M. A., Black, J. S. in Porter, L. W. (2009). *Management*. New Jersey, ZDA: Pearson Education.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. in Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lencioni, P. (2007). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lužar, B. in Kovačič, H. (2013). Stopnja avtonomije timov v podjetjih. *Teorija in praksa*, 50(1), 132–153.
- Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama : vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Major, S. (2002). Dysfunctional teams: A health and resource warning. *Nursing Management*, 9(2), 25–28.
- Maxwell, J. C. (2003). *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Mayer, J., Bečaj, J., Knežević, A. N., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., ... Velikonja, M. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- Mesec, B. (2003). Primer kvazi sistemske sociološko-organizacijsko usmerjene teorije socialnega dela. *Socialno delo*, (42), 139–167.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.

- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Myers, S. (2002). MTR-i: a new arena for team roles. *Training Journal*, 24–29.
- Nickol, B. (2000). Dysfunctional teams. *Executive Excellence*, 17(3), 19.
- Reitmeier, S. B. (2014). *Teams and working groups – disparate organization concepts: A psychometrically sound instrument for the classification of engineering groups. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*. Huntsville: University of Alabama.
- Rozman, Rudi. Kovač, Jure, Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- The Myers & Briggs Foundation - MBTI® Basics. (2016).
- Tuckman, B. W. in Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organisation Management*, 2(4), 419–427.
- Vodopivec, A. (2007). *Osebnostne lastnosti andragogov in andragoških delavcev* (diplomsko delo). Ljubljana: [A. Vodopivec].
- Working out your team role. (n. d.).
- Zakrajšek, T. (2015). Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge. Pridobljeno s <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>.

POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPEŠNO VODENJE PODJETJA

Avtor: Bojan Macuh



1 UVOD K ORGANIZACIJSKI KULTURI

Organizacijska kultura je okolje. V njem delamo vsak dan. To je pomembno, saj vpliva na uspeh zaposlenih in rezultate podjetja. Zaposleni so najbolj motivirani in zadovoljni, ko se njihove potrebe in vrednote skladajo s potrebami in z vrednotami organizacije.

Pri izbiri novih sodelavcev je pomembno, da preverimo, ali jim organizacijska kultura v določenem podjetju ustreza. Tudi obratno je pomembno. Če se odločate za delo v novem podjetju, razmislite tudi o tem, na kakšen način poteka delo v njem.

Organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote, prepričanja, vedenje in odnosi, ki so skupni vsem sodelavcem v organizaciji. Te elemente lahko vsak dan opazimo pri delu v pisarni ali na terenu, na sestankih pa tudi med odmori ali npr. pri malici. Zaradi vloge odločanja in strateške usmerjenosti organizacijsko kulturo običajno vzpostavijo vodilni v organizaciji, ta pa se nato spreminja, razvija in dopolnjuje. Vsak sodelavec v podjetju prinese svoje izkušnje, s tem posledično pa tudi svoje vedenje. Ujemanje z organizacijsko kulturo je eden od treh ključnih elementov pri izboru kandidata: kandidat ima znanje, motivacijo za delo in se bo vključil v tim in njegovo delovno aktivnost.

Organizacijsko kulturo je treba skrbno načrtovati. Preveriti je treba:

- kaj organizacija dela,
- v katero smer gre njen razvoj,
- kakovost poslovnih ciljev,
- strategijo in
- vizijo.

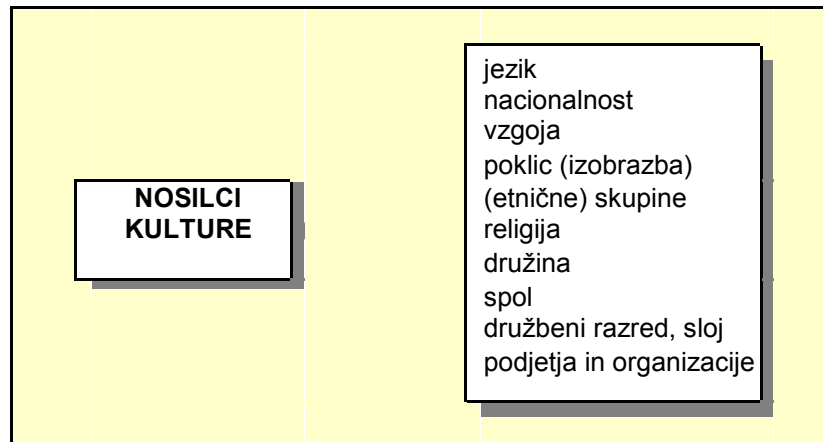
Za vzpostavitev pozitivne organizacijske kulture je treba določiti poslanstvo, vizijo in seveda vrednote, ki jih želi podjetje udejanjiti z njo. Ugotoviti je treba, ali se trenutno stanje v organizaciji sklada z želenim in pričakovanim. Če temu ni tako, se je treba vprašati, zakaj je tako.

2 KAJ JE KULTURA?

Preden preidemo na obravnavo organizacijske kulture, je prav, da v obrisih predstavimo pojem kulture in nosilce kulture (Tabela 22: Različne definicije kulture).

Kultura je priučena, ne podedovana, in izhaja iz družbenega okolja, ne iz genov, navaja Tavčar (2008). Z dednostjo so skušali neuspešno pojasnjevati razlike med kulturami posameznih skupin ljudi. Premalo so upoštevali vpliv učenja od prejšnjih generacij.

Človekova kultura je način skupnega življenja, razvijanja in vzpostavljanja vrednot, prepričanj in znanja, prizadevanj po odpravi negotovosti in ustvaritvi umetne stopnje socialnega življenja. Ljudje v družbi generalno razvijajo kulturne vrednote, ki jim povedo, kaj je pomembno, katera je prava pot in kako naj bi stvari sploh zgledale. To tvori temelje kulture. Še bolj specifično, kultura je integracija skupnih idej, odnosov, običajev in tradicij v pluralističnem sistemu. Je unikaten sistem socializacije (Živko, Zver in Bobek, 2004).



Slika 4: Nosilci kulture
(Engelhard, 1997, str. 4)

2.1 Definicije kulture

Kultura je po definiciji zmuzljiva, neotipljiva, implicitna in samoumevna, ugotavlja Kennedy (1983, v Robbins, 1991). V vsaki organizaciji nastaja jedro domnev, razumevanj in nezapisanih pravil, ki obvladujejo vsakdanje obnašanje sodelavcev na delovnem mestu.

Kultura je način življenja ljudi, meni Ronen (1986), saj kultura opredeljuje tako naravnost kot obnašanje. Obsega način življenja, vrednotenja in delovanja, ki prehaja iz roda v rod. Obsega koncept moralnosti. Za vsako skupino določa, kaj je prav, in za posameznika, kako je treba delovati. Kultura je osnova za življenje v družbi in krajevnem okolju. Kultura se v času razvija in je zvezno nadaljevanje preteklosti. Ljudje oblikujemo kulturo in ta nas sočasno oblikuje. Ker se obnašanja v skladu s kulturo učimo v rani mladosti, vpliva na nas na podzavestni ravni, zato značilnosti lastne kulture prepoznamo šele, ko jih zaznamo v drugi kulturi.

Kultura je zavest o sebi v prostoru ter času, v katerem bivamo (Jelovac, 2000). Ta zavest zajema vse, kamor sežeta naša misel in naše delovanje. Kultura so instrumenti, s katerimi vzdržujemo to zavest: jezik, vrednote, tradicija, ideologija, umetnost, znanost itd. Je osebna, lokalna, nacionalna in civilizacijska identiteta.

Tabela 22: Različne definicije kulture

Avtor	Definicija
<i>Tylor (1871)</i>	Kompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, običaje in vse ostale sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družbe.
<i>Herskovits (1948)</i>	Del človeškega okolja, ki ga je napravil človek.
<i>Kroeber in Kluckhohn (1952)</i>	Prenosljivi modeli vrednot, idej in ostalih simbolov, ki oblikujejo vedenje.
<i>Becker in Geer (1970)</i>	Niz skupnih sporazumov, ki so izraženi v jeziku.
<i>Van Maanen in Schein (1979)</i>	Vrednote, prepričanja in pričakovanja, ki si jih delijo člani.
<i>Hofstede (1980)</i>	Kolektivno programiranje uma, ki ločuje člane ene človeške skupine od druge.
<i>Louis (1983)</i>	Trije vidiki: (1) neka vsebina (pomen in interpretacija), (2) ki je svojska (3) skupini.
<i>Hall in Hall (1987)</i>	Primarno sistem za kreiranje, pošiljanje, hrambo in procesiranje informacij.
<i>Harris in Moran (1987)</i>	Točno določena človeška sposobnost za adaptacijo na okoliščine ter prenašanje te sposobnosti kopiranja in znanja na prihodnje generacije.
<i>Jenks (1993)</i>	Kultura kot: - splošno stanje uma, - stanje intelektualnega/moralnega razvoja v družbi, - kolektivno telo umetnosti in intelektualnega dela in - celoten način življenja ljudi.
<i>Hoecklin (1995)</i>	Kultura je: (1) sistem podrobnih pomenov, ki pomagajo ljudem, da osmišljajo dogodke in predmete svojega življenja; (2) relativna – ne obstaja nobena absolutna kultura, na katero bi bila druga merljiva. Nobena ni "boljša" ali "slabša", ampak je le drug kulturni kontekst; (3) naučena – ne določa je dedovanje, temveč se je naučimo iz okolja; (4) odvisna od skupine, je kolektiven fenomen.

(Hoecklin, 1995, str. 28, v Apfelthaler, 1999, str. 31)

3 POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojem organizacijska kultura ni nov v strokovni literaturi. Kavčič (2011) navaja nekaj dejstev o naraščanju pomena organizacijske kulture, ki jih povzemamo v nadaljevanju.

Organizacijska kultura se je začela pojavljati v literaturi okrog sredine 20. stoletja. Pojave, ki jih prištevamo v organizacijsko kulturo, so v organizacijski oziroma menedžerski literaturi obravnavali že prej, vendar pod drugimi nazivi, kot so npr. organizacijska klima, osebnost

organizacije ipd. Različni avtorji navajajo različne datume in naslove, kdaj in kje se je prvič pojavil izraz organizacijska kultura. Vsem je skupno, da je do tega prišlo nekako okrog leta 1950, vendar je za organizacijske teoretike in menedžerje podjetij pridobil pomen šele od konca sedemdesetih let prejšnjega stoletja dalje. Nastajale so različne empirične študije učinkov organizacijske kulture. Za organizacijsko kulturo v ZDA in Angliji uporabljajo izraz **korporacijska kultura**. V Sloveniji o organizacijski kulturi doslej ni bilo veliko zapisanega. Prve sistematične zapise najdemo konec osemdesetih let prejšnjega stoletja, temeljitejše študije pa so še vedno precej redke (Kavčič, 2011).

Organizacijska kultura je večplasten in velikokrat nezaveden pojav v organizaciji, ki zajema prepričanja, vrednote, pričakovanja, stile vodenja, pristope k reševanju problemov, ki veljajo med sodelavci v nekem podjetju. Sodelavcem daje občutek identitete in nenapisane smernice obnašanja. Schein (1992 v Mijoč, Meško, Karpljuk, Videmšek in Meško Štok, 2009) jo opredeljuje kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni. Za ustrezno razumevanje pa je treba ločiti pojma organizacijska kultura in organizacijske klima, ki se do neke mere prekrivata. Klima zajema bolj afektivne vidike (npr. čustva), kultura pa bolj kognitivne (npr. prepričanja in vrednote). Ker je organizacijska kultura večplasten pojav, ki zajema zelo različne vidike, obstaja tudi veliko modelov in teorij, ki ga skušajo razlagati.

Skozi zgodovino kulture posameznika so se oblikovale neštete definicije. Nekaj teh predstavljamo v nadaljevanju.

3.1 Definiranje organizacijske kulture

Organizacijska kultura je kompleksen pojem, je ugotovila Rupena (2014), ki ga glede na vrsto modela pogosto ne moremo razvrstiti v en sam tip kulture. V vsaki organizaciji je kultura namreč vedno sestavljena iz dveh ali več tipov, kjer določeni prevladujejo bolj, drugi spet manj. Če z modelom razvrščanja kultur ugotovimo, da je neustrezna, sledi težaven in dolgotrajen proces – spreminjanje organizacijske kulture. Vodilni v organizaciji X bodo morali v prihodnje nameniti več pozornosti predvsem nevidnim plastem organizacije in jih poskušati z novimi pristopi odkriti in narediti še bolj vidne za proučevanje. Sklepanje in sprejemanje določenih ukrepov za spreminjanje že obstoječe kulture pa ne predstavlja edine rešitve za preoblikovanje kulture z enim modelom. Treba je namreč še nadgraditi znanje o organizaciji z ugotavljanjem značilnosti in posebnosti, ki so značilne za posamezno organizacijo, in nato sprejeti sklepe, ki vodijo k močnejši in boljši kulturi. V nadaljevanju avtorica citira nekaj znanih domačih in tujih avtorjev s področja predstavitve organizacijske kulture.

Definicij organizacijske kulture je veliko. V ožjem pomenu je kultura organizacije medsebojno povezan sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Organizacijska kultura v širšem pomenu vključuje poleg vrednot tudi prepričanja in način ravnanja, simbole, pravila, norme in postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja. V literaturi (Kavčič, 1991; Lipičnik, 1998) je organizacijska kultura najpogosteje definirana kot skupek vrednot in norm obnašanja podjetja, v okviru katerih se tudi določa načine ravnanja sodelavcev. Organizacijska kultura je vedno rezultat preteklosti organizacije in deluje na nezavedni ravni ter tako zagotavlja stabilnost in predvidljivost organizacije. Izraža se skozi odnos do sebe in do okolja. Podobno, kot je formalna organizacija sestavljena z različnih področij, oddelkov, enot, je tudi kultura organizacije kombinacija različnih podkultur oziroma subkultur. Subkultura pomeni neko skupino ljudi, ki imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih (Ivanko, 2004, str. 239).

Schein (2010) je sestavine organizacijske kulture razdelil na tri ravni: artefakte oziroma pojavne znake, prepričanja in vrednote ter temeljne predpostavke. Elemente organizacijske kulture je mogoče razdeliti na tiste, ki so dostopni zunanjemu opazanju, in tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati, ampak o njih lahko le sklepamo. Gre za dejavnike organizacijske kulture, ki se jih člani ne zavedajo in o njih lahko le sklepamo na podlagi opazljivih sestavin. Tavčar (2002, str. 177) pa pravi, da kulturo prepoznavamo po pojavnih znakih – artefaktih. Najbolj pogosto se postavlja vprašanje: zakaj je tako? Najbolj pogost odgovor na to vprašanje je: zaradi vrednot. Vrednote so korenine vsake kulture, so dobrine, ki ljudem največ pomenijo. Kakršno koli ravnanje, ki krši te vrednote, naleti na določen odpor. Razumevanje in upoštevanje kulture organizacije je zelo pomembno, saj so uspešne le tiste organizacije, v katerih se sodelavci razumejo med seboj in z nadrejenimi. Mnogi avtorji so na različne načine poizkušali izdelati model, ki bi pokazal, katere tipe organizacijske kulture lahko srečamo v organizacijah. Vendar v praksi ne najdemo čistih tipov organizacijske kulture. Ugotovimo lahko nekatere njihove skupne značilnosti, kakšni so medsebojni odnosi, kreativnost sodelavcev. Tipi kulture se oblikujejo skladno z vrednotami, ki obstajajo v podjetju. V kulturi podjetja obstajajo tudi vzroki za uspeh, zato je tako pomembno, da jo v organizaciji prepoznajo, izkoristijo in tako organizacijo usmerijo k še boljšemu delovanju. Najbolj poznane tipologije so tipologija po Ivanku, tipologija po Handyju in Harrisonu in tipologija po Cameronu in Quinnu.

Ker je organizacijska kultura kompleksen pojem, je prav, da v nadaljevanju podamo nekaj poudarkov na tista področja, ki ogrožajo organizacijsko kulturo.

3.2 Pomen organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima v odnosu do organizacijske klime zelo velik pomen, ugotavlja Strgarjeva (2013). Čeprav nas zanima bolj organizacijska kultura, je treba vedeti, da sta se pojma organizacijske kulture in organizacijske klime začela razvijati v začetku tridesetih let prejšnjega stoletja kot del gibanja za človeške odnose. Na področju zdravstva sta se npr. pojma uveljavila šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Gershon, Stone, Bakken in Larson, 2004). Organizacijska kultura predstavlja osebnost neke organizacije in ima velik vpliv na zadovoljstvo sodelavcev in uspeh organizacije kot take. Vsaka organizacija ima svojo organizacijsko kulturo, včasih pa je težko opredeljiva in odvisna od različnih interpretacij (Kane-Urrabazo, 2006). Pavlinova (2004) v svojem magistrskem delu navaja, da je organizacijska kultura za večino ljudi v najboljšem primeru mehak in zmuzljiv koncept. Večina ljudi se strinja, da je pomemben dejavnik pri uspehu ali propadu katere koli organizacije, toda večina ljudi bi prav tako imela težave pri jasnem določanju kulture v njihovi organizaciji. Navaja tudi, da je organizacijska kultura tista, ki pojmovno povezuje besedi organizacija in kultura, in da obnašanje organizacije odseva oziroma je razvidno v kulturi organizacije, kar pogosto označujemo z znanim »tako se dela pri nas«. Boan in Funderburk (2003) navajata, da je organizacijska kultura izraz, ki se uporablja za opisovanje skupnih prepričanj, dojemanj in pričakovanj posameznikov v organizaciji. Prav zaradi te skupne narave in implicitnega razumevanja organizacijskih norm in vrednot ima lahko organizacijska kultura dramatičen učinek na prizadevanja, da bi spremenili določene postopke in procese v organizaciji.

Organizacijska kultura je popolnoma drugačna od svetovnih kultur. Te vsebujejo skupno zgodovino, jezik, prepričanje in tudi hrano, vse to pa je del identitete nekega naroda. Naša osebna kultura vsebuje to, s kom se poročimo, kako vzgajamo svoje otroke, kako proslavljamo pomembne dogodke in kako žalujemo. Organizacijske kulture niso tako vseobsegajoče, nimajo široke povezave, ki bi nam pomagale razumeti nas same v povezavi in relacijami z drugimi. V

ta primanjkljaj je šketo tudi to, da so organizacijske kulture dinamične, je pa dobro, da se lahko hitro prilagodijo in spremenijo, če je to potrebno (LaGuardia, 2008).

Doherty in Horne (2009) opredeljujeta organizacijsko kulturo z naslednjimi sestavinami oziroma značilnostmi: etična načela, osnovne domneve, pravila vedenja, mišljenje, vrednote in vedenje, artefakti, simboli in simbolna dejanja, obredi, rituali, slovesnosti in praznovanja, šale, prisposodbe, zgodbe, miti in legende, zgodovina organizacije in njeni heroji.

Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar, Vorina (2009) v svojem delu navajajo, da je v družbi vse povezano in prepleteno ter soodvisno. Kultura vsakega posameznika vpliva na kulturo skupine. Kultura skupin vpliva na kulturo organizacije. Posamezne strokovne organizacije vplivajo na kulturo določene panoge in jo sooblikujejo. Kulture vseh panog v državi oblikujejo kulturo države. Posamezne vrste kultur so med seboj odvisne in se nadgrajujejo.

Strgarjeva (2013) v zaključku svoje razprave ugotavlja, da se vodstveni delavci pri nas in po svetu zavedajo pomembnosti dobre organizacijske kulture in klime ter vpliv tega na zadovoljstvo sodelavcev. Oboje ima veliko dimenzij, ki jih mora vodstvo, ki se tega zaveda, stalno meriti, preverjati in ugotavljati. Meriti je treba prav vse dimenzije in dobiti zaključke, ki v povezavi z ustreznimi mehanizmi pokažejo stanje v organizaciji. Pomembno je, da se vodstvo zaveda svoje vloge v organizaciji in stori vse, da ustvarja sodelavcem prijetno okolje – kulturo in klimo.

Uspeh podjetja je osnovno vodilo vsakega dobrega vodstva, zato je treba v nadaljevanju opredeliti, kaj ogroža podjetje pri njegovem naprednem poslovanju.

3.3 Kaj ogroža organizacijsko kulturo

Uspeh podjetja lahko upade, ko organizacijska kultura ne deluje pozitivno na sodelavce in posledično upada njihova delovna storilnost.

- Organizacijsko kulturo lahko ogrožajo novi sodelavci, ki jim kultura podjetja ne ustreza, in ostali sodelavci, ki so že dlje časa zaposleni, a se njihove vrednote in vedenje ne skladajo z vrednotami organizacije.
- Pri zaposlovanju novih sodelavcev lahko naredimo napako in zaposlimo posameznike, ki so enaki nam samim. Tako dobimo več sodelavcev z istimi pogledi. To vodi v preveliko mero strinjanja ter premajhno mero kreativnosti in debatiranja.
- Velikokrat se kultura v organizaciji poslabša, ker vodje pomanjkljivo komunicirajo s sodelavci. Tako se sodelavci počutijo odrinjene in nepomembne, rezultat tega pa je oslABLJENA organizacijska kultura.
- Pomemben dejavnik, ki lahko ogroža organizacijsko kulturo, so lahko previsoka pričakovanja od sodelavcev. Pretirani in previsoki cilji vodijo v izgorelost, utrujenost in nezadovoljstvo sodelavcev in s tem posledično v njihovo nižjo storilnost in znižano kakovost dela.

Na organizacijsko kulturo lahko negativno vplivajo tudi širjenje organizacije, njena rast in zaposlovanje večjega števila novih ljudi. Z velikim številom novih sodelavcev tvegamo hitro in veliko (negativno) spremembo organizacijske kulture. Za boljše razumevanje in poznavanje organizacijske kulture v nadaljevanju predstavljam tipologije le-te, ki so jo kreirali različni avtorji.

3.4 Tipologija organizacijske kulture

Tipologija organizacijske kulture želi na čim bolj enostaven način predstaviti različne pojavne oblike le-te. Kar nekaj jih poznamo, vseh pa ne bomo podrobneje predstavljali. Izpostavili bomo samo nekatere, celovito pa tipologijo po Cameronu in Quinu.

Ansoff je leta 1979 razvil tipologijo, ki razlikuje pet tipov organizacijske kulture (Rozman in Kovač, 2012):

- **Stabilni tip:** člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost in imajo velik odpor do sprememb.
- **Reaktivni tip:** zanj je značilna introvertiranost ob sočasni usmerjenosti članov v sedanost in pripravljenost na minimalno tveganje pri spremembah.
- **Anticipativni tip:** člani so usmerjeni navznoter ali navzven, sprejemajo tveganje, če imajo dovolj zaupanja, poudarjajo planiranje.
- **Eksploativni tip:** člani obrnjeni navzven, nenehno iščejo spremembe, s katerimi zmanjšajo nepričakovane nevarnosti.
- **Ustvarjalni tip:** člani so usmerjeni navzven in v prihodnost, ki jo želijo tudi sami oblikovati.

Handyjeva tipologija je nastala leta 1979 in razlikuje štiri različne tipe:

- **Kultura moči.** Vodje si skupaj s podrejenimi prizadevajo za najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Člani podjetja med seboj ne trpijo opozicije. Med vodilnimi v podjetju prevladuje »zakon džungle«, kar pomeni, da vodje v konfliktnih situacijah izsilijo svoj prav. Prednost te kulture je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
- **Kultura vlog.** Ta temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti, pomembna sta hierarhija in status. Za vodje je pomembno, da se držijo postopkov. Delo je usmerjeno z opisi delovnih mest, komunikacijskimi navodili in podobnim. Ko pride do sporov, jih rešujejo z izdajanjem novih predpisov in navodil. Kultura dobro uspeva v stabilnem okolju in se počasi odziva na spremembe.
- **Kultura nalog.** Največja vrednota podjetja je doseganje zastavljenih ciljev. Strukture in procesi v podjetju morajo biti organizirani tako, da omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Če ne odigrajo svoje vloge, jih je treba odstraniti. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se dopolnilno usposobijo ali jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju. Podjetje se hitro odziva na izzive iz okolja.
- **Kultura osebnosti.** Do odločitev prihaja predvsem po neformalnih poteh. Poudarjeni so medosebni odnosi, malo stvari je formaliziranih (struktura, komuniciranje). Reševanje nasprotij, ki izhaja iz medosebnih odnosov, ima prednost pred tistimi, ki zadevajo delovanje podjetja. Prednost tega tipa kulture je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu odgovornih oseb, saj je vpliv avtoritete minimalen.

Deal in Kennedy sta leta 1982 razvila tipologijo, ki je osnovana na dveh sodilih. Prvo je dejavnik predvsem poslovnega tveganja na trgu. Drugo je hitrost povratnih informacij o uspehih in neuspehih na trgu. Na podlagi sodil sta razvila štiri tipe:

- **Delovna kultura** predvideva, da je tveganje razmeroma majhno, povratna informacija pa hitra. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, umskemu delu ter poudarjanju občutka pripadnosti podjetju.
- **Tekmovalna kultura** predvideva veliko tveganje in hitro povratno informacijo. V ospredju je hiter zaslužek. Hitrost in tekmovalnost sta bolj cenjena kot potrpežljivost in preudarnost.

- **Procesna kultura**, kjer sta vrednoti stalnost in majhno tveganje, hitra povratna informacija ni posebej cenjena. Takšna kultura je primerna za velika podjetja in administracijo. V ospredju sta način opravljanja naloge, ne rezultat. Člani podjetja so previdni, malenkostni in prilagodljivi. Priprava odločitev je počasna in natančna. Takšna kultura je značilna za javno upravo.
- **Hazarderska kultura**, zanjo je značilno veliko tveganje s počasnimi, a temeljitimi informacijami. Odločitve se sprejemajo na vrhu, poudarek pa je na izkušnjah. Veliko tveganje lahko ogrozi obstoj celotnega podjetja.

Cameron in Quinn (2006) sta v svoji knjigi *Diagnosing and Changing Organization Culture* razvila instrument za diagnosticiranje organizacijske kulture in kompetenc menedžmenta (Lobnikar, 2008). Poimenovala sta ga *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*, ki ocenjuje šest ključnih dimenzij organizacijske kulture:

- prevladujoče značilnosti organizacije,
- vodenje v organizaciji,
- upravljanje s človeškimi viri,
- dejavnike povezovanja organizacije,
- strateške opredelitve organizacije in
- kriterije za uspeh.

Na osnovi merjenja opisanih dimenzij sta oblikovala štiri vrste organizacijske kulture:

- klan,
- adhokracija,
- hierarhija in
- trg.

V nadaljevanju predstavljamo tipologijo organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu.

3.5 Tipologija po Cameronu in Quinnu

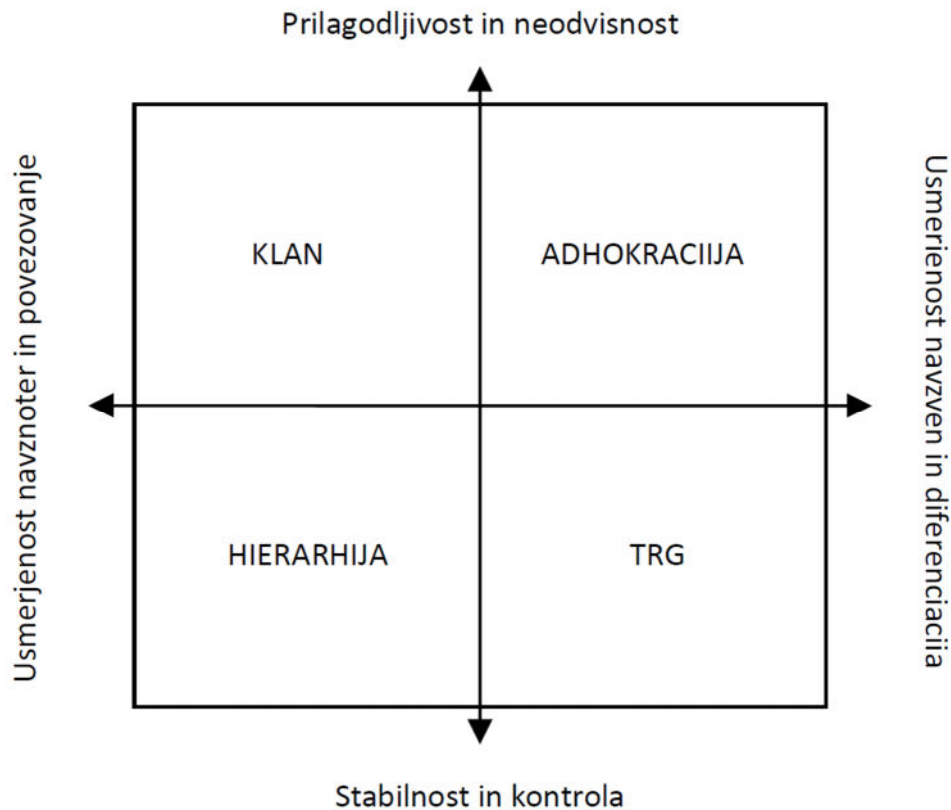
To tipologijo so doslej interpretirali različni avtorji in uporabili strokovnjaki pri svojih razlagah organizacijske kulture. Pred vami je torej že prebrano, a vseeno vredno, da je umeščeno v tovrstno razlago organizacijske kulture.

Razvila sta jo Cameron in Quinn (2006). Temelji na modelu *The Competing Values Framework* (model konkurenčnih vrednot) in je naravnana na spreminjanje organizacijske kulture. Avtorja izhajata iz prepričanja, da je organizacijska kultura ključnega pomena pri spreminjanju organizacije, spremembe pa so v današnjem turbulentnem času pogoj za uspešnost. Model konkurenčnih vrednot je bil razvit na podlagi preučevanja dejavnikov učinkovitosti organizacije. Ključna vprašanja te raziskave so bila (Cameron in Quinn, 2006, str. 33–34):

- Kaj je glavni kriterij, ki določa, ali je organizacija uspešna ali ne?
- Kateri ključni dejavniki določajo učinkovitost organizacije?
- Katere kazalce imajo ljudje v mislih, ko ocenjujejo organizacijo kot učinkovito?

John Campbell je leta 1974 v svoji raziskavi s kolegi sestavil seznam najpomembnejših kazalcev učinkovitosti, ki sta jih Quinn in Rohrbaugh z namenom poenostaviti – seznam je bil namreč preobsežen – kasneje s pomočjo statistične analize strnila v dve glavni dimenziji, ki tvorita štiri glavne skupine kazalcev učinkovitosti, prikazane na sliki (Slika 5: Model konkurenčnih vrednot) (Cameron in Quinn, 2006, str. 34).

Ena dimenzija ločuje kriterije, ki poudarjajo dinamiko in fleksibilnost ter lastno presojo, od kriterijev, ki zajemajo stabilnosti in kontrolo. Druga dimenzija ločuje kriterije, ki poudarjajo notranjo orientiranost, integracijo in enotnost, od kriterijev, ki zajemajo zunanjo orientiranost, diferenciacijo in rivalstvo (Cameron in Quinn, 2006, str. 34).



Slika 5: Model konkurenčnih vrednot
(Cameron in Quinn, 2006, str. 35)

To so skupine kazalcev, ki dobro označujejo organizacijo in predstavljajo celoto nazorov o organizaciji, predstavljajo, kaj je za organizacijo primerno in pravilno. Gre za karakteristike organizacijske kulture (Kavčič, 2011, str. 72).

V nadaljevanju predstavljamo tipe kultur, ki se v organizacijah ne nahajajo tako pogosto. Posamezni tipi organizacijskih kultur odsevajo njihove vrednote.

3.5.1 Kultura hierarhije

Prve raziskave s področja organizacije v modernejši dobi so bile osnovane na delu nemškega sociologa Maxa Webra, ki je preučeval vladne organizacije v Evropi v začetku 20. stoletja. Največji izziv, s katerim so se ob prelomu 20. stoletja organizacije soočale, je bila učinkovitost proizvodnje blaga in storitev za vse kompleksnejšo družbo. Za doseg tega je Weber predlagal sedem značilnosti, ki so postale znane kot klasični atributi birokracije: pravila, specializacija, napredovanje na osnovi sposobnosti in napredka posameznika, hierarhija, deljeno lastništvo, brezosebnost in neodgovornost. Do leta 1960 je skoraj vsaka knjiga s študijami o menedžmentu in organizaciji predpostavljala, da je Webrova hierarhična ali birokratska oblika organizacije idealna, saj prinaša tako stabilnost, učinkovitost kot konsistentnost blaga in storitev. To je bilo možno, ker je bilo takrat okolje organizacij relativno stabilno, proizvodi se niso toliko spreminjali, dlje so se ohranjali delavci in delo je bilo pod nadzorom. Linije odločanja

so bile jasne, proizvodni postopki standardizirani, poudarek je bil na notranji zgradbi in urejenosti (Cameron in Quinn, 2006, str. 37). Ta tip organizacije še danes prevladuje v organizacijah s pretežno mehansko tehnologijo, kjer imajo proizvodi dolg življenjski cikel in je trg zanje relativno stabilen (Kavčič, 2011, str. 73).

Birokratski tip organizacije, ki omogoča visoko stopnjo urejenosti in preglednosti, temelji na naslednjih pravilih, ki jih povzema Kavčič (2011, str. 72):

- v organizaciji je vse urejeno s pravili;
- posamezni deli organizacije in posamezni sodelavci so specializirani za določena opravila;
- odnosi med posameznimi organizacijskimi ravni so urejeni hierarhično;
- nadrejeni imajo vedno prav;
- zaposleni ne morejo biti (so)lastniki organizacije;
- delovanje je strogo neosebno, sodelavci so le izvajalci pravil, pri delu ne morejo odstopati od njih;
- odgovornost je vedno hierarhična: nižji je odgovoren višjemu.

Kulturo hierarhije lahko razberemo tudi iz modela konkurenčnih vrednot (Slika 5: Model konkurenčnih vrednot). V matriki je hierarhija levo spodaj. To pomeni, da zanjo veljata notranja naravnost in integracija ter na drugi strani stabilnost in kontrola.

3.5.2 Kultura trga

Z razvojem znanosti so na dan prihajale nove, učinkovitejše tehnologije, močno se je povečala človekova produktivnost, razvila se je množična proizvodnja, prišlo je do povečanja konkurenčnosti ipd. Tako je v poznih šestdesetih, ko so se organizacije soočile s temi novimi izzivi, v ospredje stopila drugačna oblika organizacije, ki je bila pravo nasprotje hierarhični. Temelje so postavili Williamson (1975), Ouchi (1981) in njuni kolegi. Ti strokovnjaki so določili nove dejavnike, ki imajo vpliv na učinkovitost organizacije, predvsem so izpostavili transakcijske stroške. Nova oblika organizacije se je poimenovala tržna (Kavčič, 2011, str. 73; Cameron in Quinn, 2006, str. 39).

Organizacije, kjer prevladuje tržna kultura, so usmerjene navzven in osredotočene na zunanje sodelavce (kupce, dobavitelje, pogodbenike, licenčne partnerje, sindikate). Vrednoti, ki prevladujeta, sta konkurenčnost in produktivnost, kar organizacije dosežejo z zunanjim povezovanjem in kontrolo, kar je prikazano tudi na sliki (Slika 5: Model konkurenčnih vrednot).

Take organizacije kažejo, da so kupci vse zahtevnejši in iščejo le svoje koristi, tako Kavčič (2011, str. 73) oriše, da je zunanje okolje zanje sovražno. Prisoten pa je tudi stalen boj s konkurenti. Glavni cilj organizacij s tržno kulturo je dobiček. Tržna kultura je strogo usmerjena na rezultate, združuje in povezuje jo neuničljiva želja po zmagoslavju na trgu, še dodaja Kavčič (2011, str. 74).

3.5.3 Kultura klana

Tudi ta oblika kulture je prikazana v zgornjem levem kvadrantu na sliki (Slika 5: Model konkurenčnih vrednot). Organizacija z razvito klansko kulturo, ki so jo odkrili v poznih šestdesetih in začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja z raziskovanjem japonskih firm, je kot razširjena družina: sodelavce združujejo skupne vrednote in skupni cilji, vse deluje na podlagi soglasja. V organizaciji s klansko kulturo velja, da je na okolje možno vplivati s timskim delom in z razvojem sodelavcev. V taki organizaciji sodelavci dojemajo kupce kot partnerje, glavna naloga menedžmenta pa je zadovoljstvo sodelavcev, njihovo uveljavljanje in doseganje občutka pripadnosti organizaciji (Cameron in Quinn, 2006, str. 41).

Tipično za klansko kulturo po Kavčiču je (2011, str. 74):

- timsko delo;
- visoka stopnja sodelovanja sodelavcev pri odločanju v podjetju;
- skrb podjetja za sodelavce;
- velika samostojnost sodelavcev na delovnem mestu;
- razvito je humano delovno okolje, ki je privlačno za delavce;
- naloga vodilnih je razvoj sodelavcev, so kot njihovi svetovalci ali celo kot starši;
- vodilni lajšajo participacijo sodelavcev, pospešujejo njihovo pripadnost firmi;
- sodelavce povezuje lojalnost organizaciji, tradicija in visoka pripadnost.

Pri klanski kulturi je uspeh organizacije definiran z dobro notranjo klimo in skrbjo za sodelavce. V taki organizaciji je prijetno delati. Sodelavci so med seboj tudi zelo povezani in imajo veliko skupnega. V organizaciji, kjer je prisotno solastništvo zaposlenih, se zelo dobro znajdejo v turbulentnem delovnem okolju.

3.5.4 Kultura adhokracije

Ta oblika organiziranosti se je pojavila, ko je razvoj prešel iz industrijske v informacijsko dobo. Najbolj uspešna je v hiperturbulentnem okolju, v vseh teh nepredvidljivih pogojih ter okoliščinah, ki zaznamujejo svet v 21. stoletju. Ta kultura se zelo razlikuje od prej omenjenih.

Predpostavka kulture ad hoc je, da je organizacija lahko uspešna le z inovacijami in s tem, da je na trgu prva. Organizacije s prevladujočo ad hoc kulturo so usmerjene predvsem v razvoj novih proizvodov in storitev ter v prihodnost, medtem ko se vodilni menedžment ukvarja s spodbujanjem podjetništva in kreativnosti. S tem ko za glavno funkcijo organizacije velja ustvarjanje novih izdelkov in prodiranje na trg z inovacijami, pa nase prevzemajo tudi visoko stopnjo tveganja. Vodje so pogosto vizionarji (Cameron in Quinn, 2006, str. 43). Že sam koren besede adhokracija, se pravi ad hoc, pomeni nekaj začasnega, posebnega in dinamičnega. Tako so na primer za te organizacije značilne skupine za posebne projekte ali naloge, ki delajo na projektu do njegove uresničitve, potem se razidejo. Take organizacije so zelo dinamične, ker delujejo v okolju, kjer so spremembe stalnica. Cilj je takojšnja prilagodljivost in hitra spremenljivost glede na razmere v okolju (Kavčič, 2011, str. 74).

Raziskava Camerona in Quinna je dokazala, da večina organizacij razvije dominanten tip kulture. Več kot 80 odstotkov od več tisoč organizacij, ki so bile vključene v raziskavo, je označeval en ali več kulturnih tipov iz okvirja. Tiste, ki niso imele dominantne kulture, so bile ali nejasne glede kulture ali pa so poudarjale vse štiri tipe kulture enakomerno (Cameron in Quinn, 2006, str. 46–47).

Avtorja sta odkrila, da se organizacijska kultura skozi življenjsko fazo spreminja. Razvoj običajno vodi iz začetne ad hoc kulture, ko v organizaciji ni razvite formalne strukture in jo označuje podjetništvo, vodi jo en močen vodja, ki je velik vizionar. Tako usmerjeni organizaciji se dodajo še elementi klanske kulture, saj se v njej ustvarijo močni občutki pripadnosti in osebne identifikacije z organizacijo. Morebitne krizne situacije, ki jo prinese tudi povečanje organizacije, pa lahko privedejo do sprememb kulture na hierarhično, saj je v takih situacijah treba vzpostaviti red in predvidljivost. Tej vrsti kulture je običajno dodana še tržna kultura – konkurenčnost, doseganje rezultatov in poudarek na usmerjenosti navzven. Pozornost se tako premakne iz notranje kontrole na usmerjenost h kupcem in tekmovalnost zunaj organizacije. Dejstvo je, da morajo zrele in visoko učinkovite organizacije znotraj sebe razviti posamezne enote, ki predstavljajo vsako od teh kultur (Cameron in Quinn, 2006, str. 53–54).

Cameron in Quinn (2006, str. 23–30) sta razvila tudi orodje za oceno organizacijske kulture po tej tipologiji. To je vprašalnik OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument* – orodje za oceno organizacijske kulture).

4 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Za potrebe prispevka smo uporabili raziskavo, ki so jo naredili v podjetju Krka, d. d., Novo mesto, ki jo predstavlja Benčina Crnić (Benčina Crnić, n. d.), in jo umestili v pomen vpliva organizacijske kulture za uspešnost vsakega poslovno dobrega podjetja.

Kulturo so raziskali na poglobljen način, pri tem je projektному timu pomagal zunanji svetovalec TMI Slovenija, ki je del mednarodne korporacije TMI s sedežem na Danskem. Njihovo metodologijo so izbrali kot najprimernejšo za razmere v podjetju.

Raziskave iz vprašalnikov so poglobili z delavnicami. Izpeljali so več delavnic z zaposlenimi, kjer so iskali globlje vzroke in pojasnila za rezultate, ki jih je nakazal vprašalnik, nekoliko pa so se ozrli tudi v svoje rituale in mite. Tako so dobili resnično poglobljeno sliko kulture organizacije in večjo veljavnost odgovorov, pridobljenih z vprašalnikom. Rezultati so bili pričakovani, saj so tudi že prej, vendar ne tako poglobljeno, raziskovali mnenja zaposlenih.

Zaposleni so zelo visoko ocenili energijo, ki jo vlagajo in so jo pripravljene vlagati v svoje delo, zelo visoko so ocenili tudi kakovost in Krko kot učeče se podjetje. Ocene so bile visoke, zato je bilo treba prirediti metodologijo tako, da je bilo možno med dobrimi izbrati nekoliko manj dobre. Taki so bili na primer nagrajevanje in priznanje, a ne višina plače, temveč priznanje, ki ga dobi sodelavec za bolje opravljeno delo. Sistem nagrajevanja je premalo povezan z uspešnostjo posameznika ali timov. Posebej se je pokazalo, da je premalo dialoga med vodji in njihovimi sodelavci. Vodje imajo radi vlogo dobrega strokovnjaka, manj pa vlogo vodje, tistega, ki dela s svojimi ljudmi. Ugotavljajo, da je v Sloveniji in marsikje tudi v svetu še vedno zelo močno pojmovanje, da je menedžment nekaj drugega kot delo z ljudmi (planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor – da so to ekonomija, finance, marketing itd.) Dobiček lahko dolgoročno prihaja le od zadovoljnih kupcev, sodelavcev, poslovnih partnerjev in lastnikov.

Krkin vodje so verjetno v slovenskem povprečju zelo dobri pri delu z ljudmi, sodelavce spoštujejo, jih cenijo, jim pomagajo in imajo z njimi v glavnem dobre odnose, vendar so Krkini zaposleni zelo zahtevni. Imajo veliko visoko usposobljenega kadra, ki je iskan povsod, zato delo s takšnimi ljudmi od vodje zahteva veliko znanja in poznavanja sodobnih pristopov pri vodenju in motiviranju sodelavcev. Visoko izobražen strokovnjak veliko stane, lahko pa tudi veliko da. Ni mu težko dobiti druge zaposlitve, zato je s takšnim delavcem treba ravnati kot z dragocenim virom in to od vodje zahteva veliko znanja.

Na osnovi ključnih izzivov iz raziskave je bilo pripravljeno izobraževanje za vse vodje v Krki (približno 600). Vodjem so predstavili proces razvoja organizacijske kulture, ključne izzive in jih usposabljali za reševanje teh izzivov. Nekaj tem, ki so bile obravnavane na teh izobraževanjih: velik poudarek je bil dan delegiranju, komuniciranju s sodelavci, vodenju letnih pogovorov, dajanju pohvale ali kritike, uporabi sistema nagrajevanja itd.

4.1 Povezanost organizacijske kulture s finančnim uspehom podjetij

Podatki raziskav v tujini so pokazali veliko povezanost organizacijske kulture s finančnim uspehom podjetij. Za razliko od tujih raziskav naša raziskava ni potrdila, da se organizacijska kultura odraža v finančnem poslovanju slovenskih podjetij. Zaradi velikih nihanj v poslovnih rezultatih v letih od 2000 do 2006 pri večini sodelujočih podjetij ni bilo možno prepoznati trenda. Na poslovanje slovenskih podjetij pomembno vplivajo tudi drugi dejavniki, zelo verjetno igra pri tem pomembno vlogo še ne povsem končana tranzicija iz stabilnega ekonomskega okolja v okolje popolne konkurence. V vrtincu globalizacije bo adaptivna organizacijska kultura nedvomno močna konkurenčna prednost podjetij, ki bodo želela na trgu ne le obstati, ampak tudi rasti.

Merjenje dimenzij organizacijske kulture podjetja nam omogoči identificirati tiste, ki jih želimo spremeniti. Strinjali smo se s profesorjem Scheinom, ki trdi, da je za učinkovitost spreminjanja organizacijske kulture treba natančno posneti prerez trenutne organizacijske kulture podjetja in to uporabiti kot izhodišče. Naslednji korak je umestitev zelenih sprememb v vizijo in strategijo podjetja in skladno s tem določiti prioritete.

4.2 Podjetja z najbolj adaptivno organizacijsko kulturo

Znotraj kategorij po velikosti podjetij smo s klastersko metodo podjetja razvrstili v tri skupine in izločili skupino, ki je po adaptivnosti kulture odstopala od ostalih. V kategoriji velikih podjetij je po adaptivnosti organizacijske kulture izstopal Merkur, v skupini srednje velikih podjetij so izstopali Avtenta, Medex, Oria Computers, Relax Trans in Relax Turizem ter SmartCom. V skupini majhnih podjetij sta izstopali podjetji Doba Epis in GFK Gral Iteo.

Na osnovi rezultatov lahko zapišemo, da udeleženci raziskave iz teh podjetij na splošno ugotavljajo sledeče:

- usmerjenost na potrebe strank in njihovo zadovoljstvo;
- zaveznitvo in povezanost med sodelavci: sodelovanje, delitev znanja, prenos informacij, pomoč in zaupanje med sodelavci;
- podjetje je usmerjeno v prihodnost, razmišlja dolgoročno in v to vključuje sodelavce;
- sodelavci imajo visoko stopnjo vplivanja na svoje lastno delo in tudi na pomembne odločitve na ravni podjetja;
- podjetje spodbuja inovativnost;
- se hitro prilagaja spremembam;
- med vodji in sodelavci prevladujejo partnerski odnosi;
- sodelavci za svoj prispevek prejmejo korektno povratno informacijo in so za svoj prispevek nagrajeni.

Raziskava je pokazala, da so v podjetjih z bolj adaptivno organizacijsko kulturo najbolj izražene naslednje kompetence vodij:

- **Vključevanje v odločanje** – gre za vključevanje sodelavcev v procese odločanja in delitev moči odločanja. Vodja zaradi zaupanja v sposobnosti sodelavcev njim prepusti tudi del odločanja ter njihove predloge upošteva pri pomembnejših odločitvah.
- **Vizionarstvo** – nanaša se na sposobnost ustvariti vabljivo sliko prihodnosti. Vizija je pomembna zaradi svoje funkcije skupnega cilja, ki motivira sodelavce, da spremenijo kakšno svoje trenutno stališče ali način vedenja v korist skupne

vizije podjetja, ki jo tudi sami želijo doseči. Vizija je ključna tudi za določanje prioritete.

- **Biti vzor** – vodja je zgled s tem, da se razumno drži predstavljenih načel, kaže visoko stopnjo osebnostne integritete in se predvsem sam drži tistih standardov odličnosti in pravil, ki jih zahteva od svojih sodelavcev.

4.3 Kaj je kompetenčni profil?

Gre za vnaprej izdelane natančne opise želenih veščin, osebnostnih lastnosti in znanj, ki jih vodja mora imeti. Razvoj posameznih kompetenc sodelavcev načrtujemo tudi v okviru letnih razvojnih pogovorov; prav razlika med želenimi kompetencami in dejansko izraženostjo pri posameznem sodelavcu je osnova za izdelavo načrta izobraževanja in usposabljanja. Kompetence lahko vključimo tudi v sistem ocenjevanja in nagrajevanja, s čimer pospešimo razvoj sodelavcev na želenih področjih. Na primer v Merkurju so kompetenčne profile kot orodje vodenja vpeljali že pred štirimi leti in jih uporabljajo tudi v sistemu ocenjevanja in nagrajevanja sodelavcev. V Avtenti so se za vpeljavo modela kompetenčnih profilov odločili zaradi hitre rasti podjetja ob prenovi sistema ocenjevanja in nagrajevanja. Zanimivo je, da v večini podjetij z bolj adaptivno organizacijsko kulturo uporabljajo model kompetenčnih profilov.

4.4 Visoka povezanost organizacijske kulture in voditeljstva

Raziskava je pokazala tudi močno korelacijo med organizacijsko kulturo in voditeljstvom (Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,724), kar pomeni, da organizacijska kultura in prakse vodenja medsebojno vplivajo druga na drugo. Z raziskavo so v O. K. Consultingu ugotovili, da so prav te specifične prakse vodenja (opisane kot kompetence) povezane z adaptivno kulturo.

4.4.1 Vrednote

Pri primerjavi razvrstitve osebnih vrednot in vrednot podjetja ni prišlo do večjih razlik: kot najpomembnejše osebne vrednote so udeleženci precej daleč pred ostale postavili zaupanje sodelavcem ter delitev znanja in izkušenj, kot najmanj pomembne pa so navedli interno tekmovalnost, vlaganje v podpovprečne in ustrežljivost. Na ravni podjetja so razlike med rangi precej manjše, na prvi dve mesti pa so postavili enake vrednote kot na osebnem področju: zaupanje sodelavcem ter delitev znanja in izkušenj. Udeleženci raziskave so ocenili, da so v podjetjih najmanj cenjene vrednote vlaganje v podpovprečne in razmišljanje na svojstven način. Precejšnje prekrivanje pomembnosti osebnih vrednot in percepcije vrednot podjetja je dobro izhodišče za zavzetost sodelavcev.

Zaskrbljujoče je, da se je na ravni podjetij na tretjem mestu znašel perfekcionizem, ki je eden od pomembnih dejavnikov, ki znižuje adaptivnost organizacijske kulture. Ukvarjanje s podrobnostmi in nenehno »piljenje« na dolgi rok nista konstruktivna in znižujeta proaktivnost in inovativnost sodelavcev. Zato pravzaprav ne preseneča, da so udeleženci raziskave kot manj zaželene vrednote v podjetjih izpostavili razmišljanje na svojstven način. Verjetno na tem mestu lahko povlečemo vzporednico tudi s tem, ugotavljajo avtorji raziskave, da je na ravni izraženosti kompetenc vodij tudi v bolj adaptivnih podjetjih kompetenca spodbujanja k različnim mnenjem in pristopom.

Zanimivo je, da se na ravni razvrščanja vrednot podjetja z bolj adaptivno organizacijsko kulturo in tista z manj adaptivno med seboj skoraj ne razlikujejo.

5 ZAKLJUČKI O ORGANIZACIJSKI KULTURI

Iz predstavljene vsebine lahko povzamemo, da je človekova kultura način skupnega življenja, razvijanja in vzpostavljanja vrednot, prepričanj in znanja, prizadevanj po odpravi negotovosti in ustvaritvi umetne stopnje socialnega življenja. Ljudje v družbi generalno razvijajo kulturne vrednote, ki jim povedo, kaj je pomembno in katera je prava pot.

Organizacijska kultura pa je večplasten in velikokrat nezaveden pojav v organizaciji, ki zajema prepričanja, vrednote, pričakovanja, stile vodenja, pristope k reševanju problemov, ki veljajo med sodelavci v nekem podjetju. Sodelavcem daje občutek identitete in nenapisane smernice obnašanja.

Pomembna je tudi ugotovitev, da na organizacijsko kulturo lahko negativno vplivajo širjenje organizacije, njena rast in zaposlovanje večjega števila novih ljudi. Z velikim številom novih sodelavcev tvegamo hitro in veliko (negativno) spremembo organizacijske kulture. Za boljše razumevanje in poznavanje organizacijske kulture smo predstavili le tiste, ki so jo kreirali različni avtorji.

Na podlagi rezultatov raziskave želijo v Krki še okrepiti zavest, da so vsi njihovi sodelavci dragocen vir v podjetju, in z njimi tako tudi ravnati. To pa je tudi del njihove strategije ravnanja z ljudmi v podjetju, saj bodo le tako lahko pritegnili in obdržali najboljše sodelavce. Od njih pa ne pričakujejo le znanja in sposobnosti, temveč tudi zavezanost skupnim ciljem in viziji, to pa običajno ne pride samo od sebe, saj je plod načrtnega dela s sodelavci.

Če povzamemo Kavčiča (2011), ima za organizacijsko kulturo velik pomen tudi poslovna etika, ki se ukvarja zlasti z vprašanji odnosa med etiko in podjetniškim poslovanjem v tržnih razmerah. Praktično pa naj bi vse podjetnike zanimalo predvsem vprašanje, kako naj se poslovneži vedejo, da bo njihovo ravnanje družbeno sprejemljivo in v okviru organizacijske kulture še posebej sprejemljivo za sodelavce ter njihov osebni odnos do dela in podjetja, v katerem so sodelavci.

Literatura in viri

- Apfelthaler, G. (1999). *Interkulturelles Management*. Wien: Manz Verlag.
- Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. in Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Benčina Crnić, S. (n. d.). Raziskava organizacijske kulture zahteva tudi reševanje ugotovljenih izzivov.
- Boan, D. in Funderburk, F. (2003). *Healthcare Quality Improvement and Organisational Culture*. Washington: Delmarva Foundation.
- Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Doherty, L. T. in Horne, T. (2009). *Managing public services*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Engelhard, J. (1997). *Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Gershon, R., Stone, P., Bakken, S. in Larson, E. (2004). Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare. *The Journal of Nursing Administration*, 34(1), 33–40.
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14, 188–194.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: FKPV.
- LaGuardia, D. (2008). *Organizational culture*.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lobnikar, B. (2008). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Mijoč, P., Meško, M., Karpljuk, D., Videmšek, M. in Meško Štok, Z. (2009). Zaznave, povezane z organizacijsko kulturo med vodilnimi in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih. *Organizacija*, 42(2).
- Pavlin, J. (2004). *Proučevanje organizacijske klime v podjetju Pritisk* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications (5th ed.)*. London: Prentice-Hall International.
- Ronen, S. (1986). *Comparative in Multinational Management*. New York: Wiley.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management (1. natis.)*. Ljubljana: GV založba.
- Rupena, T. (2014). Analiza organizacijske kulture izbranega podjetja. V *Zbornik 11. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Koper.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Strgar, M. (2013). Organizacijska kultura in klima. V *Kako organizacijska kultura izboljšuje klinično kakovost? : zbornik prispevkov* (str. 1–9). Jesenice: Splošna bolnišnica, Visoka šola za zdravstveno nego.
- Tavčar, I. (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Tavčar, M. (2002). Kultura dežel in organizacij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 176–205). Radovljica: Didakta.
- Živko, T., Zver, M. in Bobek, V. (2004). *Ekonomska kultura: osnovni pojmi in koncepti*. Koper: Fakulteta za management.

REORGANIZACIJA DELA

Avtor: Andrej Raspor



1 UVOD V REORGANIZACIJO DELA

Obvladovanje sebe in časa je bolj aktualno kot kdaj koli prej. Najsi bo kot orodje za izboljšanje dela ali pa vodnik za organiziranje človekovega življenja in način za zagotavljanje uspeha. V prispevku se osredotočamo na elemente obvladovanja časa v poslovnih procesih v povezavi z vsakdanjimi izzivi. Seiwert (L. J. Seiwert, Geder, Baloh in Amic, 1997) pravi, da je čas denar, življenje in kapital. Uvodoma je pomembno poudariti, da ne obvladujemo časa, ampak sebe in spremembe (Seiwert, Graichen, Jarc, Wagner in Dominko-Baloh, 1992).

V poklicnem življenju je obvladovanje časa eden izmed pokazateljev zrelosti podjetja in posameznikov, ki se kasneje kaže v poslovni uspešnosti. Dejansko se ta proces začne v šoli, ko je treba čas in aktivnosti razporediti na študijske in obštudijske aktivnosti ter pri tem upoštevati posameznikove zmožnosti. Kasneje se nadaljuje v podjetjih. Na žalost se vzorci iz šole prenašajo v podjetje, ko je delo čas med dvema »pavzama«. V šoli so ti intervali predpisani z učnim načrtom, v podjetjih pa so predvsem odvisni od narave dela in napisanih in nenapisanih pravil (kulture v podjetju). Zato ni nujno, da dejansko delo prinaša tudi dodano vrednost. Vse preveč je namreč nepotrebne delo, ki dejansko posameznikom omogoča, da so sicer na plačilni listi in delajo, ni pa pogojeno s tem, da pripomorejo k rasti podjetja.

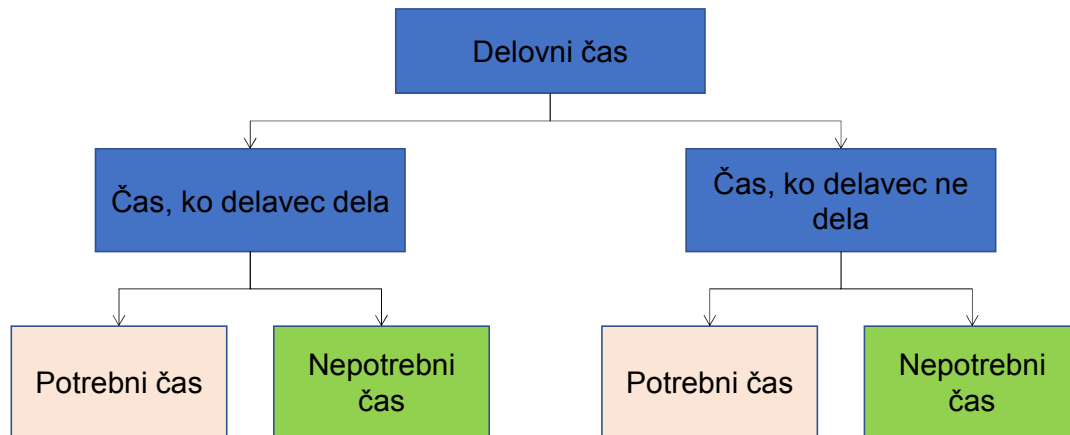
Namen prispevka je, da bi vas usmerili k opravljanju pomembnih nalog. Skozi posamezna podpoglavja vam bomo skušali pomagati pri doseganju tega cilja. Lastne izkušnje in izkušnje drugih potrjujejo, da z ustrezno organizacijo prioritet, ciljev in časa lahko združimo zasebno življenje, študij ob delu in zahtevne naloge v podjetju. Nikakor pa ne smemo pozabiti tudi na prosti čas, ki mu v sodobni, tehnološko podprti družbi namenjamo mnogo premalo pozornosti – časa.

2 TRENUTNA IZRABA ČASA

Človek je najpomembnejši element vsakega delovnega procesa in ima v njem vsaj tri vloge: kot **porabnik** (delovni proces je v bistvu organiziran zaradi človeka in zanj), **organizator** (usmerja in vodi delovni proces) in **sodelavec** (v procesu neposredno dela). Te tri vloge prav kličejo k temu, da je treba maksimalno izrabiti delovni čas. Zato je dobro, da vemo, kakšna je smiselna izraba le-tega.

2.1 Delovni čas kot element delovanja procesa

V svetu poznamo različne ureditve zakonskih pogojev. Od tega, da je zakonodaja izredno naklonjena sodelavcem, do tega, da je sodelavcem nenaklonjena. To se kaže skozi različne vidike – od dnevne, tedenske ali letne obveznosti do počitka med dvema delovnima dneva in pravice do letnega dopusta. Ker je prispevek namenjen slovenskim bralcem, bomo v nadaljevanju zbrali in predstavili ključne zakonske osnove, ki vplivajo na samo razporeditev in izrabo časa. Iz slike (Slika 6: Delitev delovnega časa) je razvidna osnovna delitev delovnega časa.



Slika 6: Delitev delovnega časa
(Kaltnekar, 1994)

2.2 Zakonska podlaga v Republiki Sloveniji

Delovni čas je efektivni delovni čas in čas odmora po 154. členu Zakona o delovnih razmerjih (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), 2013, v nadaljevanju: ZDR), prav tako pa tudi čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom delodajalca. Pri tem je efektivni delovni čas glede na 142. člen ZDR vsak čas, v katerem delavec dela. To pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Ta ureditev je nekoliko posebna, saj v večini držav kot osnovo spremljajo le efektivni delovni čas delavca.

ZDR določa tudi **omejitve** v zvezi s trajanjem delovnega časa. Polni delovni čas v skladu s 143. členom ZDR ne sme biti daljši od 40 ur na teden (z zakonom oziroma kolektivno pogodbo se lahko določi kot polni delovni čas delovni čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar (praviloma) ne manj kot 36 ur na teden).

Delodajalec lahko delovni čas **neenakomerno razporedi ali začasno prerazporedi**. Razporeditev delovnega časa je sicer ena ob bistvenih sestavin pogodbe o zaposlitvi, prav tako pa tudi pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa. Če je polni delovni čas pri delodajalcu razporejen neenakomerno ali pa je začasno prerazporejen, potem tak delovni čas ne sme trajati na teden več kot 56 ur. Pri neenakomerni razporeditvi ter začasni prerazporeditvi delovnega časa pa se upošteva polni delovni čas (torej 40 ur na teden) kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev (izjemoma se v skladu s 158. členom ZDR lahko s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določi, da se v primerih, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi organizacije dela, upošteva polni delovni čas kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od 12 mesecev).

Glede urejanja delovnega časa, **nočnega dela, odmorov in počitkov**, ZDR določa tudi nekatere posebnosti – omogoča drugačno urejanje v zakonu ali s kolektivnimi pogodbami. Tako določa npr. v drugem odstavku 158. člena ZDR, da se z zakonom ali s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti lahko določi, da se dnevni in tedenski počitek v povprečnem minimalnem trajanju, kot ga določa zakon, v primerih izmenskega dela zagotavlja v določenem daljšem časovnem obdobju, vendar ne daljšem kot šest mesecev. Nadalje določa ZDR v 3. odstavku istega člena, da se lahko z zakonom ali s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti

določi, da se dnevni ali tedenski počitek v povprečnem minimalnem trajanju, kot je določen z zakonom, zagotavlja v določenem daljšem časovnem obdobju, ki ne sme biti daljše od šestih mesecev. Tako se lahko zagotovi pravica do dnevnega ali tedenskega počitka v dejavnostih oziroma za delovna mesta ali poklice v primerih:

- kjer narava dela zahteva stalno prisotnost ali
- kjer narava dejavnosti zahteva kontinuirano zagotavljanje dela ali storitev ali
- v primerih predvidenega neenakomernega ali povečanega obsega dela.

Ker na upravljanje delovnih procesov z vidika delovnega časa vpliva tudi **nadurno delo**, si oglejmo še ta del zakonodaje. V skladu s 144. členom ZDR je delavec dolžan na zahtevo delodajalca opravljati tudi delo preko polnega delovnega časa – nadurno delo: v primerih izjemoma povečanega obsega dela, če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi, če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela, ipd.

Delodajalec mora nadurno delo delavcu odrediti v pisni obliki, praviloma pred začetkom dela (izjemoma ustno) – ob tem pa mora upoštevati, da velja za določene kategorije delavcev (npr. starejši delavci, delavci, ki še niso dopolnili 18 let, delavci, ki delajo krajši delovni čas v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali drugimi predpisi itd.) prepoved opravljanja nadurnega dela. Nadurno delo lahko traja v skladu z ZDR največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 180 ur na leto. Delovni dan lahko traja največ 10 ur. Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitve se lahko upoštevata kot povprečna omejitve v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev.

Ob tem mora delodajalec upoštevati tudi določbe zakona glede zagotavljanja:

- odmorov med dnevnim delom (154. člen ZDR) v trajanju najmanj 30 minut, če dela delavec polni delovni čas;
- počitka med zaporednima delovnima dnevoma (155. člen ZDR) v trajanju najmanj nepretrganih 12 ur v obdobju 24 ur, v primeru neenakomerne razporeditve ali začasne prerazporeditve pa v trajanju nepretrganih najmanj 11 ur;
- tedenskega počitka (156. člen ZDR), ki pripada delavcu v obdobju sedmih zaporednih dni (poleg pravice do dnevnega počitka) v trajanju najmanj 24 neprekinjenih ur.

Na vidik razporejanja delovnega časa vpliva tudi organizacija **dela na domu** (68.–72. člen ZDR), saj delodajalcem omogoča, da so sodelavci plačani od opravljenega dela in ne od prisotnosti. ZDR določa, pod kakšnimi pogoji je možno skleniti pogodbo o zaposlitvi za tovrstno delo.

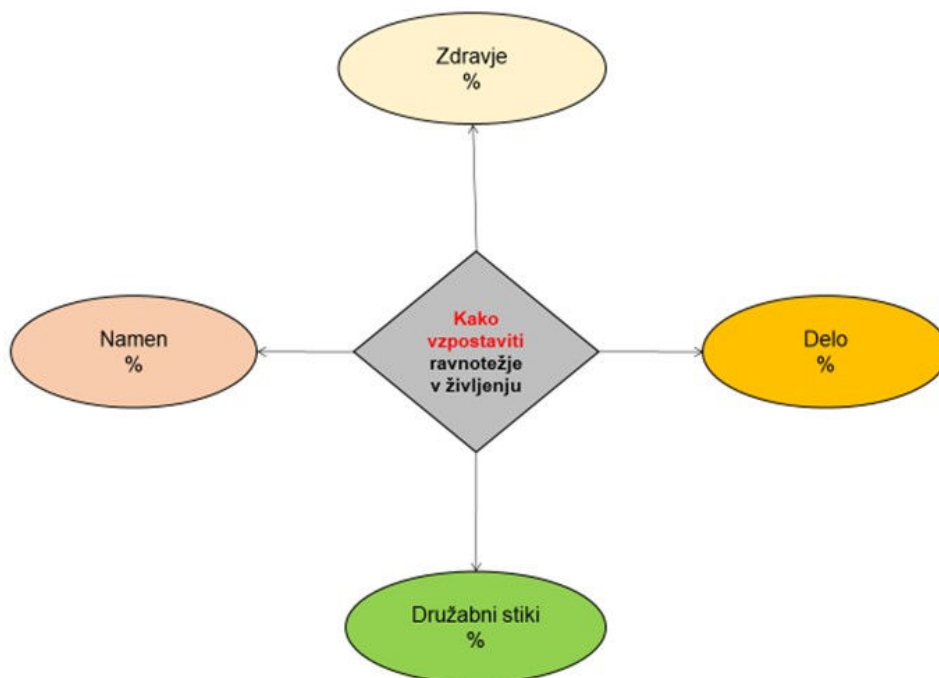
2.3 Čas in njegova delitev

Čas je relativen. Zagotovo se vam je že zgodilo, da se vam je čas vlekel v neskončnost (npr. ko ste se morali zagovarjati pri predpostavljenem vodju). Po drugi strani pa čas, namenjen odmoru za malico oziroma klepet, mine, kot bi trenil. Nekateri zato trdijo, da se čas krči. Ne glede na to, kako »hitro« nam mine čas, imamo vsi v enem dnevu 24 ur ali 1.440 minut, v enem tednu pa 7 dni ali 168 ur oziroma 10.080 minut. Pošteno – vsaj nihče ni favoriziran. **Torej je čas edini vir, ki ga imamo vsi enako.**

Delo si lahko razporedimo na dan, uro ali celo minuto natančno. Od nas je odvisno, kako in če vsako minuto izrabimo posebej. Tako je npr. skupna minuta časa relativna. Za tekača na 100 metrov je to čas, v katerem lahko teoretično šestkrat izboljša svetovni rekord (Usain Bolt: 0:00:9,572 sekund¹). Na drugi strani pa je potrebno za svetovni rekord maratona (Wilson Kipsang: 2:03:23,00²) bistveno več časa. Za maraton torej potrebujejo skupaj 776,5136-krat več časa kot za tek na 100 metrov. To pomeni, da si mora vsak tekač razporediti aktivnosti (vire – v tem primeru moč) na teku drugače. Dokazano je, da tisti, ki svoje aktivnosti planirajo bolj natančno, bolje izrabijo svoj razpoložljivi čas. To velja tudi za tekače.

V preteklosti so veljale paradigme, da se boljši rezultati dosežejo z več dela in da pri tem pomaga boljša opremljenost delovnih procesov. Sledile so paradigme, da ni treba delati več, ampak bolje, in da je treba vključiti in izkoriščati visoko tehniko. Sedaj pa za obvladovanje delovnega časa, predvsem režijskih delavcev, velja, da se boljše rezultate dosega z usmerjenostjo v prave (pomembne) naloge in da pri tem najbolj pomaga maksimalno vključena in izkoriščena tehnika za obvladovanje časa in poslovnih procesov. Za to pa je potrebna ustrezna organizacija dela.

Celostno obvladovanje časa in življenja ni namenjeno samo pridobivanju časa na vseh odločilnih področjih življenja – delo, družina, zdravje in namen – ampak tudi vzpostavljanju in ohranjanju ravnotežja med temi štirimi področji, torej ustvarjanju ravnotežja pri delu in življenju (Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 76). V nadaljevanju se prvenstveno osredotočamo na področje dela (Slika 7: Uravnoteženje časa), priporočamo pa vam, da se sami seznanite s preostalimi področji. Pri tem vam je lahko v pomoč tudi literatura, ki je navedena v prilogi.



Slika 7: Uravnoteženje časa
(Seiwert in McGee-Cooper 2009, str. 79)

¹ Moški svetovni rekord v teku na 100 m. Dostopno na https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_teku_na_100_m (16. 6. 2016)

² Moški svetovni rekord v maratonu. Dostopno na https://sl.wikipedia.org/wiki/Mo%C5%A1ki_svetovni_rekord_v_maratonu (16. 6. 2016)

Četudi prosto razpolagamo s prostim časom in časom za spanje, nam čas za delo ureja delodajalec. Izjema so lahko le tisti, ki so samozaposleni in zato s svojim prostim časom in časom za delo v celoti razpolagajo sami. Ključ do uspeha se skriva v zdravem ravnotežju med štirimi področji življenja – znano je kot ravnotežje pri delu in življenju.

2.4 Delovni čas je eden od najpomembnejših elementov delovnega procesa

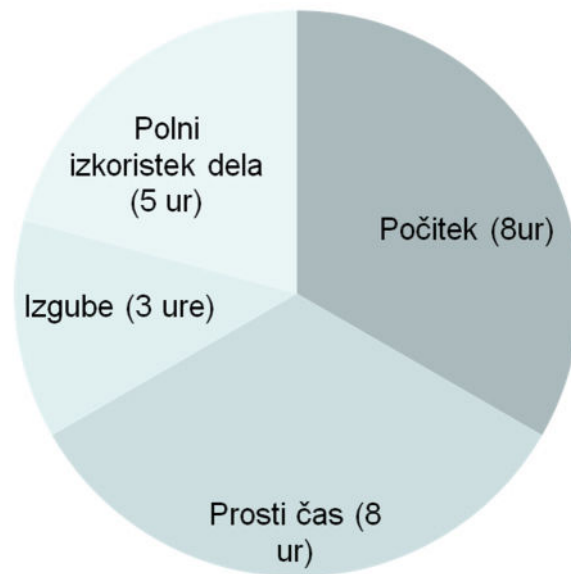
Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma v podjetju. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec dejansko dela. Ugotovljeno je bilo, da se s skrajševanjem delovnega časa do neke mere učinek ne zmanjšuje, ampak se ob dobri organizaciji celo poveča.

Čeprav plačano delo traja npr. 8 ur dnevno, smo povprečno le 6,5 ur v službi (gledano na 365 dni, upoštevajoč redne odsotnosti: letni dopust, bolezni, odmori). Resnično delamo celo manj, saj je treba upoštevati še čas za druge motnje. V povprečju naj bi tako delali celo manj kot 5 ur. To je tudi osnova za izračun produktivnosti. Izkoristek je odvisen od mnogo dejavnikov (dejavnosti, vrste in organizacije dela, kulture podjetja ipd.). Razmerja so prikazana na sliki (Sliki 7: Izkoristki delovnega časa), iz katere je razvidno, da predstavlja polni dnevni izkoristek le 63 % razpoložljivega dnevnega časa.

Vsakodnevno ureditev delovnega časa urejajo:

- **tehnični pogoji dela** (za kakšno vrsto dela gre). Ne moremo namreč enačiti dela v proizvodnji, za tekočim trakom in dela režijskih delavcev;
- **zmogljivost** (kompetentnost) delavca. Vsak posameznik ni enako zmogljiv na vseh področjih. Če nekdo naloge opravi dejansko z »levo« roko, se drugi lahko zelo trudi, pa mu to ne uspe;
- **zahteve** (npr. zahteve sindikatov, vplivnih posameznikov, lastnikov);
- **splošni družbeni pogoji** (splošni dogovori in norme v družbi). Ti se z leti lahko zelo spreminjajo. Če je bila pred letom 2005 lahko še tendenca k zmanjševanju obremenitev delavca (iz 40 na 36 ali celo 32-urni delovni teden), je danes zaradi globalne konkurenčnosti to neizvedljivo.

Osnovni cilj urejanja delovnega časa naj bi bil čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela in boljše počutje delavcev na drugi. Tako naj bi se omilili vplivi krize in globalnih sprememb. Če bomo bolje organizirali delo in delovni čas, ne bo treba tega podaljševati.



Slika 8: Izkoristki delovnega časa

2.5 Delitev delovnega časa

Skozi zgodovino se je uveljavljala trojna delitev delovnega časa: za delo (8 ur) se je nekako uveljavil 8-urni delovni dan ali 40-urni delovni teden; za prostočasne dejavnosti (8 ur); za spanje (vsaj 8 ur). Prav tako se je izoblikovala delitev delovnega časa na togi in spremenljivi.

Togi ali fiksni delovni čas je razporeditev delovnega časa, kjer je delovni čas za vsakega delavca točno določen po dolžini trajanja kot tudi po začetku in zaključku delovnega dneva ter razporeditvi delovnih dni v daljšem časovnem obdobju. Pri tem je pomembno poudariti, da vsako odstopanje predstavlja izjemo, ki jo je treba odpraviti. Lahko pa je tudi prekršek, za katerega je treba delavca celo kaznovati.

Spremenljivi ali variabilni delovni čas zajema vse oblike delovnega časa, pri katerih delavec v večjem ali manjšem obsegu lahko svobodno izbira začetek in konec delovnega dneva ter največkrat tudi njegovo dolžino trajanja. V daljšem časovnem obdobju mora opraviti predpisano število ur oziroma izvršiti postavljene delovne naloge. Zato je različen začetek in zaključek delovnega dneva za različne delavce in za istega delavca v različnih dnevih praktično pravilo in ne izjema.

Iz teh dveh oblik delovnega časa lahko izluščimo nekatere posebnosti, ki so prikazane v spodnji preglednici (

Tabela 23: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa).

Tabela 23: Značilnosti togega in spremenljivega delovnega časa

	Togi delovni čas	Spremenljivi delovni čas
Začetek in konec dela	Določen trenutek	Določen časovni interval
Kot delovni čas se računa	Čas med uradnim začetkom in koncem dela	Dejansko v podjetju prebit čas
Dolžina delovnega dneva	Vsak dan enaka	V povprečju v daljšem časovnem obdobju
Delavec mora opraviti delovno časovno obveznost	Vsak dan posebej	V povprečju v daljšem časovnem obdobju

Obvezna prisotnost delavca	Ves uradno določeni delovni dan	Praviloma samo en del delovnega časa
Kontrola	Točnost prihodov in odhodov	Z obračunom časovnih vsot
Zamujanje	Po uradnem začetku delovnega časa	Po začetku evidenčnega obveznega časa
Nadure	Vsako delo po uradnem koncu dela	Največkrat samo odobreno nadurno delo, ki prekoračuje časovno obveznost za daljše obdobje.
Pravica do odsotnosti	Samo v določenih primerih	Po dogovoru tudi za osebne opravke

(Kaltnekar, 1994)

2.6 Vrste togega ali fiksnega delovnega časa

Vrste togega ali fiksnega delovnega časa lahko delimo na: **istočasno delo**, ko vsi delavci iz vseh služb istočasno prihajajo na delo in istočasno z dela tudi odhajajo, ter na **zaporeden začetek**, ko posamezne službe ali oddelki ali posamezne po različnih kriterijih izbrane kategorije delavcev prihajajo zaporedno. Odhod se izvaja v istem vrstnem redu. Istočasno delo je smiselno tam, kjer se delo navezuje in bi v primeru, da bi bil nekdo odsoten, trpel delovni proces. Na drugi strani zaporeden začetek razrešuje to, da lahko delavci vstopajo glede na aktivnosti v delovnem procesu. Seveda niso togi samo urniki od – do, ampak tudi razporeditev na delovne in proste dni. Iz tega lahko izpeljemo intervale prihodov in dolžino posameznega delovnega dne, kot je prikazano v spodnji preglednici (Tabela 24: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti).

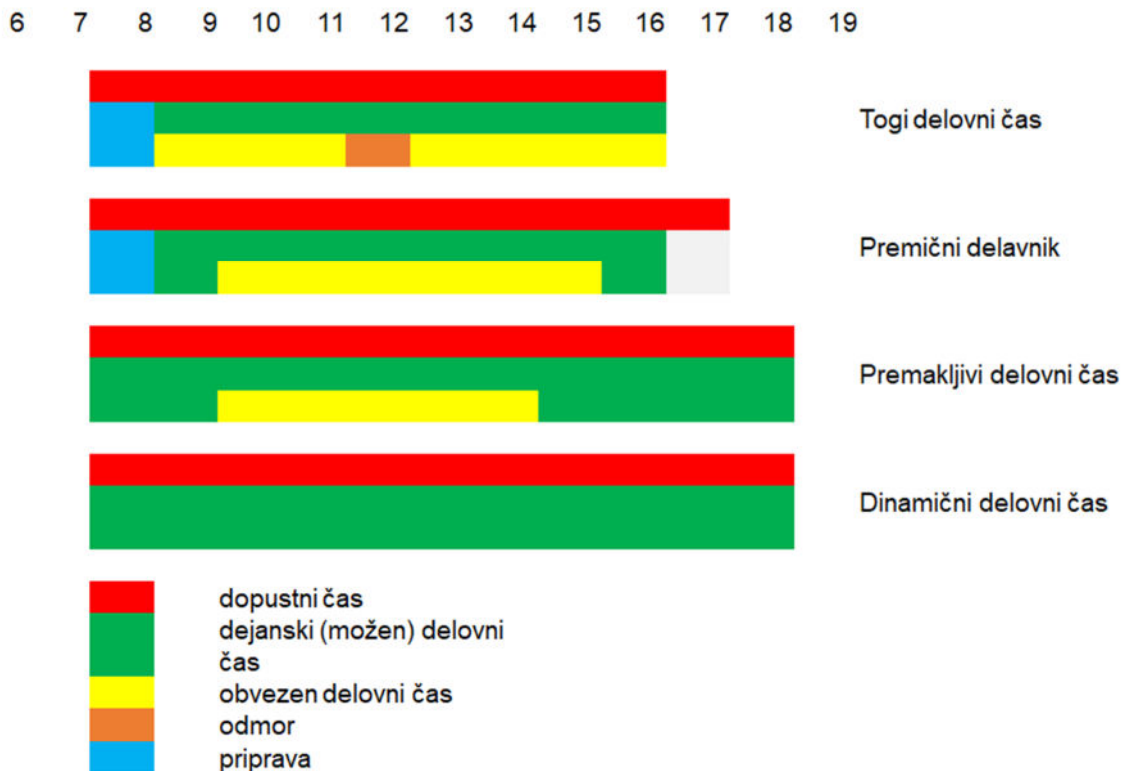
Tabela 24: Intervali prihodov in dolžina delovne obveznosti

Število delovnih dni	Interval	Dolžina delovne obveznosti
Dva	(2:2, 2:1)	11 ur; 8,4 ure
Tri	(3:3, 3:2, 3:1)	11 ur; 9,2 ure; 7,3 ure
Štiri	(4:3, 4:2, 4:1)	9,2 ure; 8,5 ure; 7 ur
Pet	(5:2, 5:1)	8 ur; 6,75 ure
Šest	(6:2, 6:1)	7,3 ur; 6,5 ure;
Sedem	(7:3; 7:2, 7:1)	7,9 ure; 7 ur; 6,2 ure

Poznane so tudi druge (posebne) oblike dela: delo v izmenah (zjutraj, popoldan, ponoči), delo ob vikendih in praznikih, deljen delavnik (npr. del delovne obveznosti zjutraj in drugi del popoldan), delo na domu (delavec opravlja delo na svojem domu in se zgleda pri delodajalcu le občasno).

2.7 Spremenljive oblike delovnega časa

Gre za najbolj naravno obliko, saj je nastala skozi dolga obdobja zgodovine, ko si je človek načrtoval delo glede na možnosti, zmožnosti in zahteve. Časa svojega dela sploh ni meril, ampak je bilo ključno opravljeno delo. V spremenljivem delovnem času so seveda možne številne različne oblike z več ali manj svobode izbire delovnega časa. Pri najnižjih oblikah gre za zelo majhne tolerance izbire začetka dela, drugače pa delovni čas ohranja številne togosti. Pri najvišji obliki pa sploh ne postavlja omejitev. Pomembno je, da je delo opravljeno. Poznamo več oblik sprejemljivega delovnega časa (Slika 9: Oblike delovnega časa).



Slika 9: Oblike delovnega časa
(Kaltnekar, 1994, str. 142)

Premični delavnik vključuje tiste oblike, kjer se ohrani dnevna časovna obveznost, in ga delimo na: **premični delavnik z omejeno izbiro** (začetek in s tem tudi konec določa delavec sam za daljše časovno obdobje vnaprej) in **premični delavnik s svobodno izbiro** (delavec vsak dan sproti določi čas svojega prihoda; delovna obveznost ostaja predpisana, delavec pa mora opraviti določeno število ur).

Premakljivi delovni čas ne zahteva več enakega obsega dela vsak dan in ga delimo na: **premakljivi delovni čas z izravnavo v obračunskem obdobju** (delavec mora vsak mesec izenačiti dejansko opravljeno število delovnih ur s časovno obveznostjo za to obdobje) in **premakljivi delovni čas z možnostjo prenosa časovnega salda** (izravnalno obdobje ni več v obračunskem obdobju, ampak daljše). Ta oblika že dopušča, da delavec lahko koristi ure (tudi celodnevna odsotnost) za privatne namene.

Dinamična oblika delovnega časa ne zahteva obveznega delovnega časa, ko morajo biti prisotni vsi delavci. Pri tem poznamo **dinamični delovni čas z izravnavo** in **s prenosom**.

Svobodni delovni čas pomeni, da delavec dela, kadar želi, pomembno je, da zadovoljivo in (največkrat tudi) do roka opravi svojo delovno nalogo. Poznamo **svobodni delovni čas z merjenjem delovnega časa** in **brez merjenja**.

Še nekateri pojmi, povezani z delovnim časom:

- Dopustni čas je čas razpona, ko delavec lahko izbira svoj delovni čas.

- Premični čas je spremenljivi del dopustnega časa. Sestavljen je iz časa za prihod in časa za odhod.
- Obvezni delovni čas je čas, ko morajo biti prisotni vsi delavci.
- Dnevna časovna obveznost ostaja kot obračunska kategorija.
- Dovoljeni delovni čas je največji obseg dela, ki ga podjetje oziroma zakonodajalec dovoli v enem dnevu.
- Nadurno delo je čas, ko delavec opravlja delo izven časa delovne obveze in je za to posebej nagrajen.
- Odmori so plačana odsotnost. Lahko so za malico ali drugi dogovorjeni odmori, ki jih zahteva narava dela.
- Priprava oziroma zaključek na delo je plačan del delovnega časa, ki je namenjen pripravi oziroma zaključevanju dela, povezanega z delom.

Skozi zgodovino se je, kot smo že navedli, uveljavila trojna delitev delovnega časa (8 + 8 + 8). Tendence v razvoju oblik delovnega časa pred letom 2005 so bile v skrajševanju tedenske delovne obveznosti z 42 na 36 in celo 32 ur tedenske delovne obveznosti. Zaradi vedno manjše konkurenčnosti in ugotovitve, da niso prinesle želenih učinkov, saj nastaja problem, kam s prostim časom delavca³, se postopoma ukinjajo. Sindikati temu nasprotujejo.

Še vedno ostajajo naslednje tendence pri urejanju delovnega časa:

- možnosti izbire delavca (delavec lahko izbira, kako in kdaj bo izvajal določene naloge);
- uvajanje svobodnejših oblik dela (delo na domu, svoboda določanja, kdaj boš delal);
- spremenljiv delovni teden (zmanjševanje oziroma dvig tedenske obveznosti in skrajševanje tedenske obveznosti iz npr. 5 : 2 na 4 : 3);
- spremenljiva delovna doba (čeprav je upokojitvena starost določena, se lahko upokojiš prej);
- vedno manjši potrebni obseg dela zaradi uvajanja sodobnih tehnologij dela (tehnologija omogoča manjšo obremenjenost, razporeditev študija in dela skozi vsa obdobja življenja).

2.8 Izkoriščenost delovnega časa

Izkoriščenost delovnega časa bi lahko delili na čas delavčeve prisotnosti na delu in vseh različnih vrst njegovih izostankov ter razmerja med časom delavčeve prisotnosti in dejanskim izkoriščanjem tega časa za učinkovito in koristno delo.

Izgube delovnega časa, ki so na strani delavca, so, ko delavec ni navzoč na delu, torej izostaja z dela (absentizem) in njegova navzočnost še ne zagotavlja, da delavec tudi dejansko ves čas koristno dela. Tako **absentizem zajema** resnične bolezenske izostanke, občasne izostanke zaradi osebnih razlogov in neupravičene izostanke brez utemeljenih razlogov. Vzroki izhajajo iz situacije na delovnem mestu, socio-ekonomskih razmer družbe in okolja ter osebnih problemov posameznega delavca. Na vzroke, ki povzročajo bolezni, lahko vplivamo z izboljšanjem delovno-življenjskih razmer delavcev, z organizacijo higiensko-tehnične varnosti pri delu in z mehanizacijo napornih del v proizvodnem procesu.

Čas, ko delavec dela, delimo na potrebni čas (minimalno potrebni čas za neko delo, ki izhaja iz tehnologije in organizacije dela) in nepotrebni čas (ko delavec dela zaradi pomanjkljivosti

³ Prav preveč prostega časa oziroma brezposelnost lahko prinaša nezaželene družbene pojave.

delovnega procesa – veliko različnih izdelkov, negospodarni delovni postopki). **Čas, ko delavec ne dela, delimo na** potrebni čas (odvisen od dela samega – čakanje, tehnološki proces, počitek, osebne potrebe) in nepotrebn čas (ko delavec ne dela po svoji krivdi – nedisciplinarnost, okvare, slabe delovne razmere).

Vzroke za izgube delimo na vzroke:

- slabe organizacije tehnološkega procesa (za proizvodni proces je odvisna predvsem od: slabe konstrukcije izdelka, majhnih serij, slabega operativnega načrtovanja, nepravilne izbire strojev in delovnih metod, sprememb v konstrukciji, slabih strojev itd.; v režijskih službah pa predvsem od: premalo tehnične podprtosti s sodobnimi orodji in informacijskimi sistemi ipd.);
- nepravočasne preskrbe delovnega mesta (če gre za proizvodni proces, je odvisna predvsem od pravilnega operativnega načrtovanja, pravočasnega načrtovanja, notranjega transporta ipd.; v režijskih službah pa predvsem od slabe organizacije dela);
- nezadostne strokovnosti delavca – pomanjkanja kompetenc (npr. nepravilna smer ali stopnja izobrazbe, nezadostna strokovna kvalifikacija za delo na določenem delovnem mestu, nepravilno delo na nepravem mestu, pomanjkanje navodil) in
- pomanjkljive delovne discipline (npr. zamujanje oziroma predčasen odhod z dela, zapuščenje delovnega mesta med delovnim časom, podaljševanje odmorov, lenarjenje, slaba kakovost dela).

Zaradi vsega zapisanega je pomembno, da imajo delodajalci ustrezne mehanizme za spremljanje izkoriščenosti, izgub, absentizma ipd. in sproti uvajajo ukrepe za izboljšanje.

3 ORGANIZACIJA DELA PRI DELODAJALCU

Kot smo videli, lahko z ustrezno organizacijo dela vplivamo na produktivnost. Le-ta je odvisna od vrste organizacije in potreb. Zato se postavlja vprašanje, zakaj se je smiselno organizirati.

Z vidika delodajalca nastane manj stresnih kritičnih situacij (zamud), boljši izkoristek delovnega časa, večja produktivnost, večje zadovoljstvo sodelavcev in manjši stroški. Seveda pa ni mogoče gledati na pridobitve zgolj samo z vidika delodajalca, ampak tudi **z vidika delavca**. Tracy pravi, da na ta način pridobimo dodatni prosti čas (najmanj 2 produktivni uri na dan) (Tracy, 2006). To tudi daje osnovo, da lahko počnemo nove stvari (to nam lahko poveča zaslužek tudi za 25 % in več). Doživljamo manj stresa in imamo več energije ter večji občutek nadzora nad situacijo. Poleg tega imamo več časa za družino, prijatelje, sprostitev, osebni in poklicni razvoj ter vse, kar si vsak želi početi.

Vse to je mogoče urediti tudi s tem, da spremenimo proces dela. Dlje časa so že prisotne **drugačne metode za širjenje in bogatitev dela**: menjava dela (delavec v določenem ritmu ciklično menjuje svoje delo), širjenje delovne naloge (združevanje več delovnih taktov), bogatitev dela (delavcu dodamo nove naloge z različno zahtevnostjo) in skupinska avtonomija (skupina prevzame širšo nalogo za določeno obdobje). S temi načini lahko prenovimo delovno področje kot tudi delovne naloge. Obseg gradiva ne omogoča, da bi jih podrobneje predstavili, so pa prednosti in slabosti posamezne metode predstavljene v spodnji preglednici (Tabela 25: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela).

Tabela 25: Prednosti in slabosti metod za oblikovanje (strukturiranje) dela

Prednosti	Slabosti
Menjava dela	
Delavec pozna več faz v proizvodnji/procesu.	Ta organizacija zahteva fleksibilnejšega delavca.
Razbije monotonijo dela.	Zahteva dobro organizacijo.
Omogoča izkoriščanje delavčevih zmogljivosti.	Delavec ne more takoj delati z vso zmogljivostjo, zato se pojavljajo izgube.
Možnost za osebni razvoj.	Pri delih, kjer je potrebna specializacija, pride do slabšega izkoriščanja naprav.
Večja poklicna kvaliteta.	
Večja kvaliteta proizvodov in storitev.	
Širjenje delovne naloge	
Zmanjševanje monotonije zaradi različnih poslov znotraj širše delovne naloge.	Zahteva po večji strokovni usposobljenosti delavca.
Manj enostranskih obremenitev in zato manjše utrujanje.	Zahteva dobro organizacijo.
Boljše izkoriščanje delavčevih zmogljivosti.	
Bogatitev dela	
Delavcu daje več svobode.	Lahko vodi v anarhijo.
Možnost samokontrole.	V času, ko se uvaja, se zmanjša izkoriščenost.
Manjše potrebe po kontroli.	
Prispevajo k zmanjševanju odtujenosti.	
Skupinska avtonomija	
Zmanjšajo pritiske formalne organizacijske strukture.	Težko upoštevanje vseh individualnosti pri pripravi dela.

(Kaltnekar, 1994)

Vidne prednosti so večje zadovoljstvo delavcev, večja produktivnost, manj absentizma in fluktuacije ter boljša kvaliteta proizvodov.

Psihološke prednosti se vežejo na:

- zmanjševanje monotonije pri delu, zaradi enostranskih obremenitev tudi manjše utrujanje;
- večji interes za delo in večje delovno zadovoljstvo;
- več možnosti za izkoriščanje posameznikovih telesnih in umskih zmogljivosti;
- večjo poklicno kvaliteto, možnost za osebni razvoj in samouresničevanja pri delu;
- večjo fleksibilnost organizacije in zato manjši pritisk formalne organizacijske strukture na posameznega delavca;
- zmanjševanje vloge hierarhičnih pozicij, več sodelovanja v skupini enakopravnih sodelavcev in zato večja pozornost skupine ter večja socializacija delavcev.

Kot posledica teh in še drugih prednosti prihaja do zmanjševanja odtujevanja dela.

Razporejanje sodelavcev vedno predstavlja problem, saj mora razporeditev zagotavljati potrebe sodelavcev na eni strani, čim bolj tekoče delo in manjše stroške podjetju na drugi. Vsekakor je cilj razporejanja zagotoviti dovolj primerno usposobljenih delavcev s kar najnižjimi stroški dela. To je bolj možno tam, kjer je stabilen proces proizvodnje, težavno pa pri storitvah zaradi nihanj povpraševanja. Tam je možno proces urediti bodisi na škodo stranke bodisi podjetja. Čakalne vrste in naročanje strank so ugodne za organizacijo, ne pa za uporabnika. Na drugi strani prestavlja večji strošek za delodajalca prilagajanje kapacitet skozi povečanje

števila sodelavcev ali storitve v sili, ko mora biti stalna pripravljenost izvajalca. Pomoč pri postavitvi modela zagotovo izhaja iz izkušenj. Za izračun optimalne razporeditve pa obstajajo računalniški programi.

3.1 Načela dobro organiziranega časa

Ni treba posebej poudariti, da je posameznik uspešen toliko, kolikor se zna organizirati. Kvaliteta življenja je v veliki meri določena s kvaliteto organiziranja svojega časa. Obvladovanje časa pomeni, da posameznik obvladuje svoj čas in delo in ne dopušča, da bi le-ta obvladoval njega. Vsako delo zahteva **načrtovanje** časa. Iz tega sledi: boljši pregled nad aktivnostmi, prioriteta, več prostora za kreativnost, zavestno izogibanje stresu in njegovim posledicam, pridobitev več prostega časa, doslednejše doseganje svojih ciljev itd.

V nadaljevanju prikazujemo **12 načel za dobro organiziranja časa**, ki jih je oblikoval Tracy⁴, sami pa smo jih le dopolnili in prilagodili na naše kulturno in gospodarsko okolje (Tracy, 2005).

1. **Organiziranje časa omogoča, da povečamo vrednost svojega prispevka.** Dobro mnenje o sebi prihaja iz spoznanja, da dajemo več, kot prejemo. Večji, ko je naš občutek koristnega prispevka v svojem življenju in podjetju, večje je naše dobro mnenje o sebi.
2. **Moje nagrade bodo vedno enake vrednosti mojih uslug drugim ljudem.** Več, kot vlagamo, več bomo dobili. Če nič ne vložimo, ne moremo pričakovati, da bi kaj dobili.
3. **Vidite se kot podjetje.** Podjetje ima tri področja. Najprej je tu vložek (čas, delo, denar, viri). V samem podjetju potekajo procesi (aktivnosti) – stvari, ki morajo biti narejene, da lahko proizvajamo. Iz podjetja prihajajo proizvodi – rezultati. Cilj dela je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto proizvodov – spoznati moramo, da nismo plačani za to, da se osredotočimo na vložke ali aktivnosti, ampak za to, da bi se osredotočili na rezultate. Za dobro organizacijo časa se moramo vedno vprašati: »Kakšne rezultate pričakujejo od mene?« Namen organiziranja časa je, da povečamo kvaliteto in kvantiteto rezultatov, za kar smo tudi plačani. To pa lahko postorimo le z ustrezno organiziranimi procesi.
4. **Ravni dosežkov in dela sta odvisni od naše sposobnosti, da svoje delo dobro opravimo.** Kvalitete in kvantitete svojega dela ne moremo povečati za več, kot povečamo svojo sposobnost organiziranja časa. Zato organizacija časa daje najhitrejše in največje učinke.
5. **Čas je najredkejši vir za uspeh.** Ljudem primanjkuje časa na skoraj vseh področjih življenja. Čas je neraztegljiv, je neprilagodljiv. Brez njega ni uspeha. Je nenadomestljiv. Ne moremo ga shraniti. Ko smo ga zapravili, smo ga zapravili za vedno.
6. **Organizacija časa razvija sodbo, zanašanje nase in povečuje samodisciplino.** Če smo organizirani in vemo, kje smo, se bomo lahko zanesli nase in na svoje delo. Če smo dovolj disciplinirani, se bomo lahko tudi organizirali in naloge izvedli v dogovorjenih rokih.
7. **Organizacija časa nam pomaga, da se osredotočimo na rezultate.** S tem ko razdrobimo nalogo na posamezne aktivnosti, jo časovno opredelimo, točno

⁴ V gradivu se večkrat sklicujemo na Tracya, saj skupaj s Coveyem in Seiwertom spada med največje svetovne avtoritete tega področja, zato se mu ni moč izogniti, če se dosledno povzema gradivo. V spisku literature so vsa gradiva, ki so bila uporabljena oziroma jih lahko bralci uporabijo, ko bodo iskali še dodatne informacije.

vemo, ali smo pred planom ali zamujamo. To pa pomeni, da se lahko osredotočimo na končni rezultat.

8. **Organizacija časa nam omogoča, da delamo pametneje, ne samo trše.** Mnogo neuspešnih ljudi dela trše od uspešnih, vendar zaradi slabe organizacije časa naredijo manj.
9. **Dobro upravljanje s časom je vir energije, entuziazma in pozitivne naravnosti.** S tem, ko ponotranjimo organizacijo časa, bomo lahko obvladovali tudi druga področja.
10. **Organizacija časa nam omogoča osebno rast.** Kot osebnost rastemo glede na zahteve, ki jih imamo do sebe – samodisciplina pri organiziranju časa gradi naš značaj, zaupanje in vero vase in v svoje sposobnosti.
11. **Usmerjeni moramo biti v dosežke.** Motivacija prihaja le iz dosežkov – več kot naredimo, bolje se počutimo in več smo pripravljeni narediti.
12. Izhajati moramo iz **organizacije časa na najmanjši časovni enoti**, ki je za določeno nalogo smiselna. Če organiziramo vsako minuto, bodo ure in dnevi poskrbeli sami zase.

V tem podpoglavju smo si ogledali, kakšna je groba razmejitev organizacije dela pri delodajalcu, ki lahko pomaga k večji usmerjenosti v cilje in manjšemu ukvarjanju s tem, kako reševati časovne zagate. Posledično bo med sodelavci manj stresa in večje zadovoljstvo.

4 NAGNJENOSTI K OPRAVLJANJU NUJNIH NALOG

Najprej je treba osvežiti nekatera znanja o tem, kako upravljati čas. Nekateri se tako navadimo adrenalinskega sunka ob reševanju kriz, da nas zasvoji in potegne v občutek navdušenja in energije.

Vprašati se moramo kako občutimo nujnost? Kot stresno, kot napetost, kot pritisk, izčrpavajoče? Če smo do sebe pošteni, bomo ugotovili, da nas tudi poživlja, saj se pri tem počutimo koristne in uspešne. Čeprav bi morala biti skrb delavca usmerjena v pomembne naloge, je vsakdo občasno nagnjen k opravljanju nujnih nalog. Pri tem zanemarja resnično pomembne naloge, za katere je dejansko plačan in prinašajo napredek podjetju in tudi osebni rasti. Iz slike (Slika 10: Nujno in pomembno) izhajajo **prednostne naloge** glede na **pomembnost** in **nujnost**.

	nujno	ni nujno
pomembno	I <ul style="list-style-type: none"> * krize * neodložljive težave * načrti, ki imajo skrajne roke, sestanki, priprave 	II <ul style="list-style-type: none"> * preprečevanje * priprave * jasne vrednote * načrtovanje * grajenje odnosov * prava rekreacija * moč
ni pomembno	III <ul style="list-style-type: none"> * prekinitve, nekateri tel. klici * nekatera pošta in poročila * nekateri sestanki * mnoge neposredne, neodložljive zadeve * mnoge priljubljene dejavnosti 	IV <ul style="list-style-type: none"> * nepomembnosti, nesmiselno delo * nepomembna pošta * nekateri telefonski klici * zapravljanje časa * "ubežne" dejavnosti

Slika 10: Nujno in pomembno
(Covey, Merrill in Merrill, 1997, str. 36)

4.1 Nujne in pomembne aktivnosti

V prvem kvadrantu (I.) so aktivnosti, ki so nujne in pomembne ter hkrati zahtevajo takojšnjo pozornost: krize, neodložljivi problemi, načrti, ki imajo rok, sestanki, priprave ipd. Tem aktivnostim s skupnim imenom običajno pravimo »krize« ali »problemi«.

V življenju imamo vsi opraviti z njimi, saj zajemajo področja vodenja, upravljanja in proizvodnje. Osredotočenje nanje pomeni, da bomo kmalu reševali samo še »krize« ali »probleme«. Kljub temu se moramo zavedati, da pomembne stvari, ki trenutno še niso nujne, to kaj kmalu postanejo, če odlašamo z njimi in jih ne načrtujemo vnaprej. Ljudje, ki večino svojega časa delajo stvari, ki so pomembne in nujne, kmalu začnejo iskati uteho v nepomembnih aktivnostih, ki niso nujne. To pripelje do tega, da 90 % svojega časa preživijo v opravljanju nujnih in pomembnih nalog, večino preostalih 10 % pa v opravljanju nalog, ki niso niti pomembne niti nujne.

4.2 Nepomembne naloge

Drugi ljudje preživijo večino svojega časa v opravljanju nujnih, vendar nepomembnih aktivnosti (npr. prekinitve, telefonski klici, pošta, poročila, sestanki, takojšnje neodložljive zadeve, priljubljene dejavnosti ...), pri čemer so prepričani, da opravljajo nujne in pomembne. Te so v tretjem in četrtem kvadrantu (III. in IV.)

Odzivajo se na stvari, ki so nujne, misleč, da so pomembne. Večino teh nalog je nujnih le za druge ljudi – nujnost je pogosto utemeljena na prednostih in pričakovanih drugih. Ljudje, ki

preživljajo svoj delovni čas skoraj samo ob opravljanju nepomembnih dejavnosti (prekinitve, telefonski klici, pošta, poročila, sestanki, takojšnje in neodložljive zadeve, priljubljene in prijetne dejavnosti, malenkosti, zaposlenost, zapravljanje časa ...), ne glede na to, ali so nujne ali ne, živijo precej neodgovorna življenja.

4.3 Pomembne naloge, ki niso nujne

Učinkoviti ljudje se izogibajo opravljanju nepomembnih dejavnosti, pa naj bodo nujne ali ne. Izogibajo se tudi nujnim in pomembnim nalogam. Drugi kvadrant ni orodje, ampak način razmišljanja. Svoj čas raje preživijo v opravljanju pomembnih nalog, ki sicer niso nujne, vendar pa predstavljajo jedro uspešnega upravljanja s podjetjem in s samim seboj, npr. dolgoročno načrtovanje, prepoznavanje novih priložnosti, izvajanje, preventivno vzdrževanje, pridobivanje novih znanj in veščin, oblikovanje odnosov, pisanje izjav o osebnem poslanstvu, rekreacija, priprava, osebna rast, posvečanje družini ... To so stvari, o katerih vemo, da jih je treba storiti, a se jih zelo redko lotimo, ker niso nujne. S posvečanjem večino časa tem dejavnostim, se poveča posameznikova sposobnost, da dela učinkovito. Zanemarjanje teh dejavnosti vodi vedno bolj v opravljanje nujnih in pomembnih nalog, ustvarja stres, pregorevanje (angl. *burnout*) in globoke osebne krize. Medtem pa vlaganje v pomembne dejavnosti, ki niso nujne, zmanjšuje možnost, da posameznik začne delati nujne in pomembne stvari. Skratka, najpomembnejše je, da najpomembnejše ostaja najpomembnejše. Zato je pomembno, da se te naloge ustrezno razporedi in jim vsak dan posveti vsaj nekaj časa, ki se ga postopoma podaljšuje.

Vsa razmerja niso značilna za vsa delovna področja enako. Če pa gledamo na visoko strokoven in vodstven kader, bi bilo razmerje lahko naslednje. Slika (Slika 11: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami) prikazuje povečanje posameznih parametrov.

	nujno	ni nujno
pomembno	I 20-25% 25-30%	II 65-80% 15%
ni pomembno	III 15% 50-60%	IV manj kot 1% 2-3%

Slika 11: Idealna razmerja med nujnimi in pomembnimi nalogami
(Covey, Merrill in Merrill, 1997)

Številke kažejo veliko nasprotje – ni nevtralnega stališča – in veliko nasprotje med II. in III. kvadrantom. Visoko produktivna podjetja povečajo veliko časa pomembnim, čeprav ne nujnim stvarjem, in precej manj časa stvarjem, ki so nujne, a manj pomembne. V večini primerov je glavni razlog, ki tiči za temi razlikami, jasno razumevanje pomembnosti. Dostikrat se zgodi, da smo vse lepo in prav načrtovali, potem pa nas presenetijo krize. Zato je pomembno, da znamo naloge takoj razporediti tako, da bodo pomembne naloge še vedno pravočasno postorjene.

Kakor koli bi si želeli, da bi opravljali zgolj naloge iz II. kvadranta, pa to ni vedno mogoče. Dejstvo je namreč, da je življenje eno samo prilagajanje, in če nas nekaj zmoti, se na to odzovemo. Ljudje smo namreč socialna bitja s svojimi potrebami na eni strani in senzorji na drugi. Ti pa imajo velik vpliv na naše obnašanje. Kako krmariti med temi zahtevami, bomo videli v naslednjem podpoglavju.

5 KAKO ZAGOTOVITI OBVLADOVANJE ČASA

V nadaljevanju smo razdelali, kako zagotoviti obvladovanje časa. Predlogi izhajajo iz osnovne organizacije dela, postavljanja ciljev in/ali planov ter prepoznavanja in obvladovanja tatov časa.

5.1 Organizacija dela

Dobra organiziranost dela je predpogoj za uspeh. Še posebej je pomembna dobra organiziranost dela za vodjo katere koli skupine, tima ali organizacije. Pri tem mora vodja upoštevati dve pomembni organizacijski zahtevi dela:

- organizacijo svojega dela in
- organizacijo dela svojih sodelavcev.

Vodja torej ne more organizirati drugih, dokler ne zna organizirati sebe.

Vsak sodelavec, še posebej vodja, lahko pri sebi upošteva nekatere bistvene zahteve: skuša obvladovati oziroma načrtovati čas, načrtovati delovne naloge, razvrščati delo glede na razpoložljivi čas, upoštevati svoje zmogljivosti in uporabiti različne pripomočke za načrtovanje dela in časa. Znotraj razpoložljivega časa je smiselno razvrstiti naloge glede na to, **koliko časa** želimo porabiti za določeno nalogo. To je odvisno od tega, **kako pomembna je** in **do kdaj** moramo določeno nalogo opraviti, kar je zopet odvisno od tega, **kako nujna je**.

Kreativne naloge so skoraj vedno tudi pomembne, zato jim je treba odmeriti dovolj časa. Nujnost in pomembnost nista isto. Nujne naloge je treba opraviti takoj, da ostane dovolj časa za pomembne naloge. Rutinske naloge pogosto niso pomembne, lahko pa so nekatere izmed njih nujne. Pogosto zapravimo preveč časa za mnoge postranske probleme, več življenjsko pomembnih nalog pa ostaja praviloma neizpolnjenih. Zato je treba naloge smotrno načrtovati in jih razvrstiti po prednostih. Pri uspešni uporabi časa in delovnih metod lahko prihranimo med 10 % do 20 % časa vsak dan (**8 ur = 480 min, 10 % = 48 min, 20 % = 96 min = 1 ura in 36 minut**).

5.1.1 Nasveti za boljšo organizacijo dela

Obstajajo nekateri standardni pristopi (Tracy jih navaja pet, mi pa smo jih še dopolnili), ki so v pomoč pri izboljšanju organizacije. Tako imata učinkovita organizacija dela in izvajanje nalog naslednje zakonitosti, ki jih navajamo v obliki nasvetov:

1. **Pospravite in organizirajte svoj delovni prostor.** Če pospravimo svojo mizo, torbo, avto, stanovanje, omaro ..., imamo občutek, da smo veliko bolj učinkoviti. Z očmi nevtralne osebe si oglejmo svojo mizo, torbo, avto, stanovanje, omaro ... in se vprašajmo: Kakšna oseba dela pri tej mizi? Kakšna oseba bi imela takšno torbico? Kakšna oseba bi živela tako? Ali bi tej osebi zaupali pomembno nalogo? Zakaj bi ali zakaj ne bi? Raziskava, ki jo navaja Tracy, je pokazala, da 50 od 52 anketiranih vodij ne bi omogočilo napredovanja osebi, ki nima urejenega delovnega okolja in se ne zna organizirati, ne glede na to, da sicer dobro dela. Oseba, ki nima urejenega delovnega mesta, običajno porabi preveč miselnega napora za to, da se spomni, kje ima določeno stvar, namesto da bi opravljala svoje delo. Če imamo neurejeno delovno okolje, si zadajmo izziv, da cel dan delamo za urejeno pisalno mizo. Z mize odstranimo vse, razen tistega, kar trenutno delamo in je trenutno naša najpomembnejša naloga.
2. **Preden začnete z delom, si pripravite vse, kar potrebujete pri delu** (prenosni računalnik, svinčnike, ravnila, računalnik, radirko, diktafon, datoteke, knjige, priročnike, kontaktne podatke ...).
3. **Najprej se lotite zahtevnih nalog.** Ko začnemo dan z najbolj zahtevno nalogo, je vsaka kasnejša naloga lažja.
4. **Končajte eno nalogo, nato se lotite druge.** Skakanje z ene naloge na drugo je velik porabnik časa, saj se moramo vsakokrat ponovno spomniti, za kaj sploh gre pri kakšni nalogi. S tem ko nalogo zaključimo do konca, teh težav ni več. Ko jo končamo, jo lahko odmislimo.
5. **Vsak dokument (list papirja⁵) obravnavajte samo enkrat.** Ko dokument enkrat vzamemo v roko, z njim nekaj naredimo. Ne vzamemo ga v roko, če nismo pripravljeni z njim nekaj storiti. Največja potrata časa je, da kar naprej jemljemo v roke isti dokument oziroma papir, ga preberemo, odložimo in se kasneje ponovno vračamo k njemu. Sistem, ki pomaga kaj narediti z dokumentom oziroma papirjem, ki ga prejmemo v roke, je predstavljen v spodnji preglednici (Tabela 26: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije).

Tabela 26: Sistem obvladovanja prejete dokumentacije

Odvrzite	Največ časa prihranite, če papirje, ki jih ne potrebujete in ki niso povezani z vašimi cilji, vržete v koš za smeti. Vprašajte se: »Ali bodo kakšne negativne posledice, če tega ne preberem?« Če je odgovor »ne«, potem papirje vrzite v koš za smeti.
Delegirajte	Ko vzamete neki dokument v roke, se vprašajte: »Ali bi nalogo v zvezi z njim lahko naredil kdo drug, oziroma ali lahko kdo to nalogo opravi bolje kot jaz?« »Komu lahko torej delegiram nalogo?«
Naredite takoj	Sem sodijo papirji in dokumenti, v zvezi s katerimi lahko delo naredite samo vi in to takoj, saj zahtevajo hitro reakcijo in ne zahtevajo več kot nekaj minut časa.
Shranite, da boste naredili kasneje	Sem sodijo papirji in dokumenti, v zvezi s katerimi lahko delo naredite samo vi, vendar zahtevajo več časa, priprav in drugih informacij. Zato jih spravite v kartoteko »akcija« in jih imejte pri sebi, da boste lahko kasneje začeli z delom v zvezi z njimi.

⁵ Enako velja tudi za e-dokumente.

Trajno arhivirajte	80 % shranjenih papirjev nikoli več ne potrebujete. Preden dokument shranite, se vprašajte: »Kaj bi se zgodilo, če tega dokumenta oziroma papirja ne bi našel? Kakšne bi bile negativne posledice, če ne bi imel na voljo teh informacij?« Če ni negativnih posledic ali pa so zelo majhne, če lahko potrebne informacije dobite drugod, vrzite dokument oziroma papir stran.
--------------------	---

6. **Ko ste opravili delo v zvezi z nekim dokumentom ali papirjem, ga odložite.** Začnemo s pospravljenimi mizami in s pospravljenimi mizami končamo ter se discipliniramo in naredimo nalogo, ki smo jo začeli, do konca.
7. **Osredotočite se na omejeno število nalog.** Velika napaka je, da si zastavimo preveliko število nalog, misleč, da jih bomo lahko opravili. Bolje je načrtovati manj in se manj posvečati podrobnostim.
8. **Pri načrtovanju upoštevajte čas za premislek.** Vedno se je med opravljanjem dela dobro vrniti k načrtu in ugotoviti, ali smo si resnično ustvarili pravo mnenje o nalogi in ali so nam cilji ponovno jasni. S tem ko se večkrat vrnemo k načrtovanju, bomo te dileme razrešili in hitreje prišli do cilja.
9. **Zavedajte se časa.** Tega se lahko zavedamo le tako, da stalno merimo svoje aktivnosti.
10. **Uporabljajte "sodobne" pripomočke za obvladovanje časa.** Na tržišču je nešteto pripomočkov za obvladovanje časa, ki nam lahko olajšajo delo le, če jih redno uporabljamo, in ne, če jih kupimo zaradi slabe vesti.

5.2 Postavljanje ciljev in planov

Ključno je, da si, preden se lotimo kakršne koli specifične naloge, postavimo cilje, ki bi jih radi realizirali. Vsakdo mora upoštevati svoje zmogljivosti, ki se lahko čez dan tudi spreminjajo in so pod vplivom naravnega ritma posameznika. Zato jih je mogoče vnaprej predvidevati.

5.2.1 Zakaj si postaviti cilje

Namen postavljanja ciljev je, da se poglobimo v svoje sanje in želje ter naredimo načrt, kako tako stanje določen dan v prihodnosti tudi doseči. Končni rezultat postavljanja ciljev je, da dosežemo več v krajšem času, smo bolj motivirani pri doseganju ciljev, izboljšamo učinkovitost, se lažje osredotočimo na prioritete ter postanemo vsesplošno bolj organizirani.

Postavljanje ciljev je določanje smeri, v katero želimo iti v svojem življenju. S cilji si izostrimo dolgoročno vizijo svojega življenja in pridobimo potrebno kratkoročno motivacijo ter fokus, da te cilje realiziramo. Na tem področju je narejenih mnogo raziskav. Večina raziskav je pokazala, da imajo posamezniki, ki si postavljajo cilje ter uporabljajo določene tehnike postavljanja ciljev, boljše raven učinkovitosti, so bolj samozavestni, lažje upravljajo stres in nejevoljo, so bolj srečni in zadovoljni, se pravi, imajo svoje življenje veliko bolj pod nadzorom in živijo polnejše življenje.

Smiselnost postavljanja ciljev za vsakega posameznika je dodobra dokazana s teoretičnega kot tudi praktičnega vidika. Seveda je pomembno, da so ti cilji postavljeni pravilno.

5.2.2 Temelji postavljanja ciljev

Kaj so temelji učinkovitega postavljanja ciljev?

1. **Kaj želimo doseči?** To je osnovno in izhodiščno vprašanje. Pri tem je pomembno poznavanje samega sebe, lastnih vrednot, načel, prednosti in slabosti ter stvari, ki nas resnično osrečujejo.
2. **Kako bomo to dosegli?** Ko si izberemo, kaj želimo doseči, je treba sestaviti plan aktivnosti, kako določen cilj doseči. Za doseganje cilja potrebujemo določena sredstva (energija, kapital, poznanstva itn.), ki pripomorejo, da se doseže cilj. S čimer je treba začeti, so naše kompetence, znanja, veščine, vrednote in stališča. Smiselno je razmisliti tudi o ovirah, ki se lahko pojavijo na poti za doseg cilja (*work smart, not hard*). Dobro je upoštevati Paretovo načelo 80/20, kar pomeni, da pri ciljnih običajno velja, da 20 % časa, ki sestavljajo določen cilj, pripelje po navadi k 80% rezultatu. Zaradi tega je dobro, da prepoznamo, kaj je prvi korak (ali dva) k realizaciji cilja. Če se držimo tega, naš cilj lahko dosežemo veliko hitreje, kot če ne bi prepoznali korakov za doseg cilja in se jih lotili najprej.
3. **Zakaj želimo to doseči?** Veliko ljudi se ne spomni na to vprašanje pri postavljanju ciljev, je pa izjemno pomemben del. Veliko ciljev ima neki posreden podzavestni motiv, kot je na primer pridobitev spoštovanja, ljubezni, večanje občutka vrednosti, varnosti itd.
4. **Kdo vse je vpleten?** Večino ciljev, ki si jih postavimo, vključuje tudi druge ljudi, kar ima svoje prednosti in slabosti.

Pri tem se je dobro zavedati, da obstajajo območja, kjer imamo celoten vpliv, prav tako pa obstajajo območja, kjer ne moremo vplivati s svojimi dejanji.

5.2.3 Prvi koraki k postavljanju ciljev

Pri postavljanju ciljev so običajno najtežji prvi koraki. Takoj na začetku moramo imeti pravi pristop do postavljanja ciljev – pozitiven, konstruktiven pristop, ki ga spremlja navdušenje, ne pa dvom v smiselnost metode in pa druga prepričanja, kot so: za to enostavno ni časa, to počno zgolj motivacijski trenerji itn.

Metoda, ki je smiselna, je enostavna – **brainstorming**. Smisel metode je, da napišemo vse, kar nam pade na pamet, od najbolj absurdnih ciljev do tistih, ki prihajajo iz najbolj intimne notranjosti. Ko listamo po potencialnih ciljnih, je pomembno, da smo dovolj pogumni zapisati tiste (naj)globlje cilje, ki so še toliko bolj pomembni, ter da smo iskreni do sebe, kaj resnično želimo in kaj ne. Ko imamo vse cilje napisane – dobro je, če jih je več kot 100 – jih sistematično uredimo, združimo, rangiramo in preoblikujemo v skladu z metodami učinkovitega postavljanja ciljev. Dobra metoda, da gremo preko tega, je, da napišemo na ločen list še stvari, za katere smo hvaležni v življenju, in stvari, ki smo jih do sedaj že dosegli. Hkrati ozavestimo, da je moč zgolj v sedanjem trenutku.

5.2.4 Ročnost in število ciljev

Ko zapišemo prve cilje, se pojavi vprašanje, v kakšnem časovnem roku jih izpeljati. Pri metodi listanja vseh potencialnih ciljev to ni pomembno. Ko pa cilje urejamo, je smiselno razmišljati tudi o tem. Nekaj avtorjev priporoča, da najprej razmišljamo, kaj bi radi slišali na našem pogrebu, nato postavimo **dolgoročne cilje** za 25 let, 15 let, 10 let, 5 let in nato **kratkoročne cilje** za eno leto in naslednji mesec.

Nekateri poudarjajo, da si je treba zastaviti večje število ciljev, drugi, da samo enega in se na tega fokusirati. Večina mnenj strokovnjakov pa je nekje vmes, in sicer da si je za eno leto smiselno postaviti od 10 do 25 ciljev. Veliko ljudem se po določenem obdobju povsem spremenijo vrednote, sanje, želje in stvari, ki jih želijo dosežati.

5.2.5 Pametno postavljanje ciljev

Pri postavljanju ali preoblikovanju ciljev je smiselno, da se držimo določene formule, ki jo priporoča večina strokovnjakov za postavljanje ciljev. Osnova formule je angleška beseda *smart* v pomenu 'pameten' – S.M.A.R.T.S. Posamezna črka besede predstavlja eno izmed pomembnih značilnosti, ki jo mora vsebovati vsak cilj.

Dobro postavljen cilj naj bi bil:

- **specifičen** (angl. *Specific*) – Pri ciljeh je zelo pomembno biti čim bolj specifični. Npr. »želim 3.000 evrov plače« je veliko bolj specifično, kot le »želim višjo plačo«;
- **merljiv** (angl. *Mesurable*) (cilj, ne naš napredek) – Vsak cilj mora biti merljiv in na zgornjem primeru lahko dobro vidimo, zakaj je to pomembno (uporaba tehtnice);
- **dosegljiv** (angl. *Attainable/Agreed-to*) – Zastavljeni cilji morajo biti dosegljivi, hkrati pa nas mora spremljati občutek, da lahko to dejansko naredimo ter da smo se zmožni dejansko zavezati k realizaciji zastavljenega. Pri tem se dosegljivost navezuje predvsem na kratkoročne ovire, ki jih moramo upoštevati pri postavljanju ciljev (predvsem materialnih). Prav tako se morajo z zastavljenim ciljem strinjati tudi drugi, če so tesno vpleteni v doseganje le-tega ali kako drugače direktno cilj vpliva nanje;
- **realen** (angl. *Realistic/Relevant/Rewarding*) – Z dosegljivostjo je povezana tudi realnost postavljenega cilja, pri čemer se to navezuje predvsem na časovni okvir cilja. Vsak cilj mora biti dosegljiv, prav tako pa zastavljen v realnih rokih. Vsak cilj mora biti resnično pomemben za nas in mora posledično tudi prinašati ustrezno zadovoljstvo;
- **časovno opredeljen** (angl. *Time-related*) – Za vsak cilj moramo določiti tudi časovno omejitev oziroma rok, do kdaj bomo cilj izpolnili;
- **oprijemljiv** (angl. *Spikes*) – Cilj, ki si ga zastavimo, mora biti konkreten, tako da vemo, kaj je tisto, kar nam bo dalo jasen znak, da smo cilj dosegli.

Akcijski načrt prihrani čas, preprečuje kaos in pomaga izogniti se izvajanju nenačrtovanih nalog (Rothschild, n. d.).

5.2.6 Dodatni napotki za postavljanje ciljev

V nadaljevanju navajamo še nekaj dodatnih napotkov za postavljanje ciljev. Prvi tak napotek je, da mora biti vsak **cilj zapisan**. Kar ni zapisano z določenim datumskim rokom, ni cilj, ampak še vedno želja. Drugi napotek je, da naj bi bil vsak cilj postavljen v **prvi osebi ednine**, kot da je že dosežen (npr. Postal sem vodja oddelka.), stavek pa naj bi bil **pozitivno formiran** (npr. Želim napredovati.).

Ozadje teh nasvetov izhaja predvsem iz tega, kako delujejo naši možgani in naša podzavest, ki ima izjemno moč. Naši možgani naj namreč ne bi ločevali med realnostjo in tem, kar si zamišljamo. Postavljanje ciljev naj bi bilo bolj učinkovito, če so postavljeni tako, kot da smo v zelenem stanju že v danem trenutku. Tako naj bi bili veliko bolj motivirani za doseg teh ciljev, saj naj bi v tej smeri delovala tudi naša podzavest.

Drugo pomembno izhodišče pa je, da naši možgani razmišljajo v slikah. Tako npr. vsakič, ko izrečemo »nisem več administrator«, dobimo v možganih sliko sebe, kako administriramo delo. Naši možgani dejansko ta stavek razumejo kot »še več administriram«, kar prej prispeva k večji frustraciji kot pa motivaciji za delo.

Če je cilj formiran kot »jaz sem vodja oddelka«, dobimo v možganih sliko sebe v fotelju na sestanku, ko vodimo oddelek. To pa verjetno veliko bolj pozitivno prispeva k realizaciji našega cilja.

5.2.7 Določanje prioritet

Ko imamo organiziran svoj delovni prostor in postavljene cilje, je veliko lažje postaviti prioritete. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj nasvetov za lažje postavljanje prioritet, kot jih navaja Tracy.

1. **Paretovo načelo – pravilo 80/20.** Pravilo pravi, da 20 % aktivnosti daje 80 % vrednosti. Ostalih 80 % aktivnosti daje samo 20 % vrednosti. Lahko rečemo, da 20 % tega, kar delamo, prinaša 80 % vrednosti tega, kar delamo. V nekaterih primerih je to celo 90/10. Zato je pomembno, da se vedno, preden začnemo z nekim delom ali ko razporejamo svoje aktivnosti, vprašamo: »Ali to, kar delam, spada med 20 % tistega, kar daje 80 % vrednosti?« Razmisliti moramo, preden začnemo z delom, in se vedno osredotočiti na 20 % aktivnosti, ki dajejo večino vrednosti.
2. **Ločite nujne od pomembnih nalog.** Veliko stvari je nujnih, niso pa pomembne (podpoglavje 4). Pomembne stvari, ki imajo dolgoročne posledice, so redko nujne. Naloge, na katerih bi večino dneva morali delati, so tako nujne kot pomembne. To so naloge, ki morajo biti narejene in imajo dolgoročne pozitivne ali negativne posledice, če jih naredimo oziroma ne naredimo.
3. **Upoštevajte načelo omejujočega dejavnika.** Med nami in ciljem je skoraj vedno nek omejujoči dejavnik, ki določa hitrost, s katero dosežemo ta cilj. Zato je pomembno, da vsakodnevno ugotavljamo, »kateri je omejujoč dejavnik, ki nas ovira oziroma ki določa hitrost na poti do cilja«.
4. **Vprašajte se, kakšne so prihodnje posledice sedanjih odločitev.** Aktivnosti z visoko prioriteto imajo lahko velike pozitivne ali pa negativne posledice v prihodnosti, če jih naredimo oziroma ne naredimo. Aktivnosti z nizko prioriteto nimajo posledic, če jih naredimo oziroma ne naredimo.
5. **Kreativno odlašanje.** Naučiti se je treba »kreativno odlašati« v tistih 80 % aktivnosti, ki prinašajo samo 20 % vrednosti. Odlašanje ni slabo vse dotlej, dokler gre za odlašanje z nalogami nizke prioritete.
6. **Naredite rajši pravo stvar kot pa stvar prav.** Vzeti si je treba čas za razmislek, katere so tiste prave stvari za nas in druge, na katere morate osredotočiti svoj čas in pozornost. Če stvari ni vredno narediti, je ni vredno narediti prav.
7. **Preden se lotite nove naloge, določite aktivnosti oziroma naloge, ki jih boste nehali delati.** Ne glede na nadarjenost in energijo lahko naredimo samo določeno količino dela. Največja napaka ljudi, ko postavljajo prioritete svojim aktivnostim, je, da se zavestno ne odločijo, česa ne bodo več počeli.

5.2.8 Metoda postavljanja prioritete

Smiselno je uporabljati metodo postavljanja prioritete, s katero naloge razdelimo na nujne in pomembne. Vse nepomembne naloge, ki jih lahko opravijo drugi, delegiramo. Pri razvrščanju in delegiranju in postavljanju prioritete si lahko pomagamo z naslednjim sistemom:

- aktivnosti, ki jih moramo narediti, ki so pomembne in nujne;
- aktivnosti, ki bi jih morali narediti, niso pa nujne;
- aktivnosti, ki bi jih bilo prijetno narediti, vendar ne bo nobenih negativnih posledic, če jih sploh ne naredimo;
- aktivnosti, ki jih moramo delegirati drugim;
- aktivnosti, ki jih moramo odstraniti – če ni nobenih negativnih posledic, če nalogo popolnoma odstranimo, potem to tudi naredimo.

V pomoč je lahko spodnja tabela (Tabela 27: Matrika za postavljanje prioritete).

Tabela 27: Matrika za postavljanje prioritete

<p>Kvadrant I. (Nujno in pomembno.) I.O (Seznanitev ali odločitev nadrejenega, da je potrebno narediti.) I.S (Izvedeš sam.) I.D (Delegiraš del naloge ali celotno nalogo.)</p>	<p>Kvadrant II. (Pomembno.) II.O (Seznanitev ali predhodna odločitev nadrejenega o tem, kar nameravaš narediti.) II.S (Moram narediti sam.) II.D (Delegiraš delne naloge najbolj kompetentnim sodelavcem.)</p>
<p>Kvadrant III. (Nujno.) III.S (Izvedeš sam.) III.D (Delegiraš celotno nalogo.) III.E (Kreativno odlašaj ali po premisleku eliminiraj – opustiš.)</p>	<p>Kvadrant IV. IV.S. (Izvedeš sam, če bo čas za to.) IV.D (Delegiraš celotno nalogo.) IV.E (Takoj eliminiraj – opustiš.)</p>

Ko imamo jasen pregled nad nalogami, začnemo kratkoročno in dolgoročno planirati svoje aktivnosti in aktivnosti sodelavcev. Dobro si je tudi postaviti vprašanje »zakaj« in nanj odgovoriti (Slika 12: Grafična predstavitev tehnike 5x zakaj). Tako zagotovo pridemo do dovolj povratnih informacij, potrebnih za odločanje. Uporabna je tudi tehnika 5x zakaj: sprašujemo se zakaj, dokler ne pridemo do vzroka, zaradi katerega je nastal problem.

- neopravljene naloge iz prejšnjega dne;
- nova dodatna dela;
- roke, ki se jih morete držati;
- telefonske pogovore in korespondenco;
- redne naloge.

Pomembno je, da naloge načrtujemo/planiramo tako, da se lahko hitro znajdemo. Zato je poleg delitve iz zgornje preglednice (Tabela 27: Matrika za postavljanje prioritet) zaželeno, če uporabljamo čim več različnih barv:

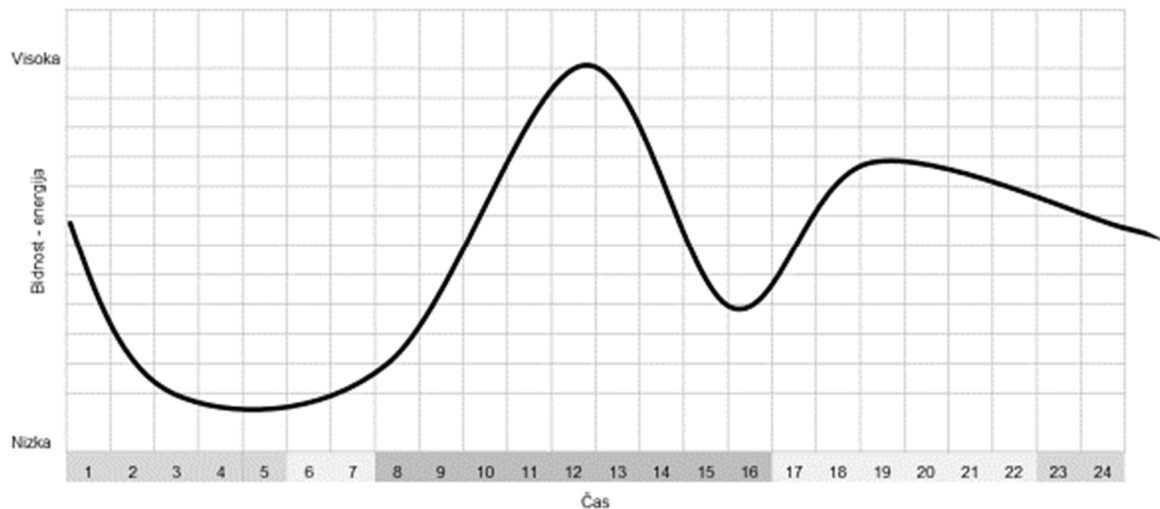
- rdeča – tiste obveznosti, ki zahtevajo veliko priprav in so nujne (iz kvadranta I.);
- zelena – dejavnosti za načrtovanje (iz kvadranta II.) in ohranjanje življenja;
- vijoličasta – razgovori s sodelavci, s katerimi iščemo nove rešitve (iz kvadranta II.), ne spadajo pa v okvir nalog za delegiranje ali časa za razmislek – tiha ura;
- oranžna – sestanki v podjetju, ki se jih moramo udeležiti, vendar nimamo pomembnih zadolžitev (iz kvadranta III.);
- rumena – npr. sestanki, ki so v drugih mestih in zahtevajo predčasno pripravo in pravočasen odhod (kvadrant I.);
- modra – druge obveznosti, za katere pa ni nujno, da so opravljene (iz kvadranta IV.) itd.

5.3 Dnevno planiranje

Čeprav bi morali izhajati iz življenjskih ciljev, bomo za potrebe podjetja vse skupaj obrnili na glavo. Naši življenjski cilji v podjetju namreč izhajajo iz vizije in strategije podjetja, ki jo vnaprej predpišejo lastniki. Če pri njenem nastajanju nismo sodelovali, se ji moramo podrediti. Pomembno je, da ne planiramo zgolj časa, ki ga bomo preživeli v prostorih delodajalca, ampak da začnemo upravljati celoten čas, ki nam je na razpolago. Dnevno planiranje je pomembno, da imamo jasen pregled nad nalogami za posamezen dan. Zahtevajo podrobno planiranje (Tabela 28: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti) vsaj na 30 minut natančno. Praviloma naj bi za naslednji dan planirali ob zaključku dela oziroma zvečer. Zjutraj naj bi naloge samo še preleteli in jih dopolnili, če je prišlo do kakšnih sprememb. Pomembno je tudi, da si pustimo dovolj časa in prostora za nepredvidene zadeve in tiho uro.

Vsak človek je po svoji zmogljivosti v različnih obdobjih dneva izpostavljen določenim nihanjem, ki potekajo v nekem naravnem ritmu in se jih da že vnaprej napovedati (Slika 13: Cirkadiani ritmi). Pomembno je, da jih prej identificiramo. Praviloma imamo višek zmogljivosti pred kosilom⁶. Zato je ta čas pametno izkoristiti za zahtevne in velike naloge. Po kosilu sledi popoldanska utrujenost. V tem obdobju lahko delamo rutinske naloge. Ko se nam ponovno vrne zmogljivost, pa zahtevne naloge.

⁶ Kako različni smo si, pokaže že primerjava med avtorjema, saj imata različen najbolj kreativen čas: Raspor med 22. 00 in 02. 00 uro (nočni tip), Macuh pa med 06.00 in 10.00 (jutranji tip).



Slika 13: Cirkadiani ritmi
(Seiwert, 1997)

Nerealno je pričakovati, da bodo sodelavci imeli enako energijo in bodo zato tudi enako produktivni skozi celoten delovnik. To je namreč v nasprotju z naravo in cirkadianimi ritmi. Praviloma sodelavci dosežejo svojo najvišjo raven budnosti in energije nekaj ur po tem, ko pričnejo z delom. Po kosilu začne energija upadati. Najnižjo točko doseže okoli 15. ure. Ta proces velikokrat povezujemo s kosilom, ampak gre v resnici zgolj za naravni del cirkadianega procesa. Po 15. uri začne budnost zopet naraščati in doseže drugi vrh okrog 18. ure. Nato zopet začne upadati in upada skozi večer ter zgodnje jutranje ure in doseže najnižjo točko ob približno 3.30 zjutraj. Potem začne zopet naraščati med jutrom, ko doseže prvi vzpon po 12. uri (Barnes, 2015). Za ugotavljanje lastnega ritma je v pomoč tabela (Tabela 28: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti). Vsekakor je dobro ugotoviti, ali smo jutranji ali nočni tip človeka, in svoje aktivnosti prilagoditi temu.

Ko planiramo, si zastavljamo naslednja vprašanja:

- Kdaj upravljam svoj čas?
- Kdaj drugi upravljajo moj čas?
- Česa mi ni treba opraviti, da bi pridobil čas?
- V katerem obdobju dneva sem najbolj produktiven?
- Koliko ur na dan sem produktiven?
- V katerem delu dneva sem sposoben delati in mi je omogočen mir za daljše naloge?
- V katerem delu lahko opravljam izključno krajše naloge?

Tabela 28: Kontrolna lista dnevnega plana aktivnosti

DNEVNI NAČRT				Mesec:				
				Datum:				
	Vsebina planiranega dela	Prioriteta	OK	NOVI KONTAKTI				
				Koga	Kdaj	Prioriteta	Opombe	OK
0,00								
1,00								
2,00								
3,00								
4,00								
5,00								
6,00								
7,00								
7,30								
8,00				NOVE DELEGIRANE NALOGE				
8,30				Komu	Kdaj	Prioriteta	Opombe	OK
9,00								
9,30								
10,00								
10,30								
11,00								
11,30								
12,00								
12,30				NOVE NALOGE, KI JIH JE POTREBNO IZVESTI (TO DO)				
13,00				Kaj	Do kdaj	Prioriteta	Opombe	
13,30								
14,00								
14,30								
15,00								
15,30								
16,00								
16,30				Statistika				
17,00								
17,30				Zasebno				
18,00								
19,00								
20,00				Dnevni cilj				
21,00								
22,00								
23,00								
24,00								

5.4 Mesečno/letno planiranje

Mesečno/letno planiranje je pomembno za jasen pregled nad nalogami, ki naj bi jih opravili v daljšem časovnem obdobju, saj se ne pojavljajo vsakodnevno. Zahtevajo le identifikacijo nalog in njihovo opredelitev glede na prioriteto in nosilca, zato ni potrebno podrobno planiranje (Tabela 29: Kontrolna lista mesečnega/letnega plana).

- nepričakovani obiskovalci;
- sestanki;
- krizni menedžment;
- odlašanje;
- socializacija;
- neodločnost;
- pošta;
- arhivi;
- drugo.

Glede na ugotovitve strokovnjaka za organiziranje časa Michaela Fortina (2005), v življenju porabimo 7 let v kopalnici, 6 let pri raznih obrokih, 5 let za čakanje v vrstah, 4 leta pri čiščenju hiše, 3 leta na sestankih, 1 leto pri iskanju stvari, 9 mesecev za odpiranje nepomembne pošte, 6 mesecev pred rdečo lučjo na semaforju, 120 ur za umivanje zob in 4 minute na dan za pogovor z zakoncem in 30 sekund na dan za pogovor z otroci. Da bi spremenili ta povprečja, se moramo naučiti obvladovati tatove časa in si postaviti jasne cilje, kaj bi želeli postati v življenju.

Na delovnem mestu se moramo nenehno spraševati:

- zakaj sem na plačilni listi;
- za dosego česa so me zaposlili;
- kaj je moj cilj;
- kaj naj bi delal;
- katere rezultate naj bi dosegel;
- ali je to, kar delam sedaj, pomembno za dosego mojega najpomembnejšega cilja.

Največji prihranek časa je beseda »ne« stvarem, ki ne nas vodijo k našim ciljem.

6.1.1 Telefoni

Telefonija je v zadnjih 20 letih doživela velike spremembe. Če je bilo še za devetdeseta leta značilno klicati na stacionarno številko, je danes mobilni aparat z nami povsod. Skype in druga tehnika nam omogočata brezplačne pogovore. To pa je izjemno podaljšalo dolžino telefonskih klicev. Posledično je povečalo tudi naše izgube časa.

V nadaljevanju je nekaj nasvetov, kako se upreti telefonskim motnjam in ne motiti drugih.

1. **Telefon uporabljajte kot poslovno orodje.** Pogovor končamo hitro, ne klepetamo po telefonu.
2. **Telefonske klice preverite, preden sami dvignete slušalko.** Ugotovimo, kdo kliče in zakaj. Upremo se skušnjavi, da bi govorili z ljudmi, za katere še nikoli nismo slišali, preden ugotovimo, zakaj kličejo. Še posebej, če smo prezaposleni.
3. **Telefonske klice zadržite.** Določimo ure, ko ne sprejemamo telefonskih klicev. Ne smemo postati suženj zvonečega telefona. Kadar delamo kaj pomembnega, izključimo telefon – če je pomembno, nas bodo poklicali tudi kasneje.
4. **Povejte, kdaj boste odgovarjali na klice in preverite, kdaj lahko vi pokličete drugo osebo.** Kadar kličemo neko osebo in je ni, pustimo sporočilo in povemo, kdaj vas lahko pokliče. Če kdo kliče nas in ne moremo sprejeti klica, naročimo telefonistu ali tajnici, naj povpraša, kdaj ga lahko ponovno pokličemo.
5. **Vse telefonske klice opravite naenkrat.** To pripomore k temu, da lahko telefonske klice združimo v skupine in tako podvojimo učinek.

6. **Telefonske razgovore načrtujte** vnaprej. Nanje se pripravimo kot na sestanek. Napišemo si »dnevni red« pogovora, da ne pozabimo, zakaj kličemo.
7. **Telefonirajte, ko ste v avtomobilu**, če je to zakonsko dovoljeno in imate napravo za prostoročno telefoniranje. Posebno tisti, ki so precej časa na poti, lahko ta čas kreativno izrabijo. Vendar pazite na svojo varnost in uporabljate napravo premišljeno. Izogibajte se, da bi se preveč vživeli v pogovor in bi pozabili, da ste na cesti.
8. Ko koga kličite, ga **vprašate, ali ste ga zmotili** sredi sestanka. Tako kot nam tudi drugim ni všeč, če jih zmotimo.
9. **Preverite, ali je klic še aktualen**. Ko vračamo klic, se največkrat zgodi, da se s kreativnim odlašanjem določene naloge rešijo same in zato niso več aktualne.
10. **Natančno zapisujte stvari, ki ste se jih dogovorili**, (številke, datume, ure, ...) saj nam olajšajo nadaljnje delo.
11. **Poskrbite, da vas na sestanku ne bodo motili**. Če imamo pomemben sestanek, prevežemo klice (na centralo ali k sodelavcem) oziroma se umaknemo v sejno sobo, kjer ni telefona.
12. Ne nosimo prenosnih telefonov na sestanek, saj ne bomo učinkoviti. Če že pričakujemo pomemben klic, ga imejmo utišanega.
13. **Uporabljajte e-pošto namesto telefona**. Omogoča sledenje dogovorom in odgovarjanje, ko imamo čas.
14. **Največje izgube so zaradi privatnih telefonskih klicev, e-pošte** (klepet z ženo/možem, otroki, straši, širšim sorodstvom, prijatelji in drugimi, kot so obrtniki, klici v trgovine, v šole, vrtec ...) in zaradi brskanja po spletnih straneh v socialnih omrežjih⁷ ipd.

Za ostale naprave, ki omogočajo klice (stacionarni, prenosni računalnik, tablice, pametni telefoni) priporočamo, da jih uporabljamo zgolj kot poslovno orodje. Če je le mogoče, jih uporabljamo zgolj takrat, ko nam ne kradejo časa in ne motimo drugih.

6.1.2 Nepričakovani obiskovalci

Pogosto se dogaja, da nas kdo zmoti sredi pomembnega dela, zato je dobro, da poznamo načine, kako se upreti nepričakovanim obiskovalcem. Nepričakovani obiskovalci so lahko fizični ali virtualni.

Tracy svetuje, kako ravnati s fizičnimi obiskovalci ob nepričakovanem času.

1. **Določite čas, ko ne želite biti moteni**. Kupimo znak "ne moti" in ga v času, ko ne želimo biti moteni, obesimo na kljuko vrat ter vsem povemo, da takrat resnično ne želimo, da nas kdo moti. Izklopimo telefon, e-pošto, na skype vključimo funkcijo »nedosegljiv«.
2. **Pospremite prihajajočega v pisarno iz pisarne**. Ko nekdo nepričakovano pride v pisarno, vstanemo, kot da se odpravljamo iz pisarne, in stojimo, dokler ga ne pospremimo do vrat in gremo tudi sami iz pisarne. Takoj, ko se ga znebimo, se lahko vrnemo v pisarno.
3. **Ko se pogovor zavleče, recite**: »Preden greš ...,« vstanite in obiskovalca pospremite do vrat, ali pa recite: »Preden greš, bi ti rad še nekaj pokazal ...« in skupaj z njim pojdite iz pisarne ter mu nekaj pokažite.
4. **Določite čas za obiske**. Sestanke s svojimi sodelavci organiziramo in jim povemo, da so v točno določenem času vaša vrata odprta zanje in da smo jim na voljo. Prav tako seznanimo poslovne partnerje, kdaj smo jim na voljo. Za

⁷ Kar danes omogočajo pametni telefoni.

virtualne obiskovalce uporabimo možnost, da smo nedosegljivi in jim določimo, kdaj bomo lahko stopili z njimi v stik.

- 5. Ne bodite nepričakovani obiskovalci drugim.** Na ta način ustvarjamo kulturo nepričakovanih obiskovalcev. Če že pridemo nepričakovano, vedno vprašamo, ali je pravi trenutek za obisk ali bi bilo bolje, da se oglasimo kdaj drugič. Tudi druge spodbujamo, da bodo isto vprašali nas.

6.1.3 Sestanki

Vprašanje je, kako se upreti izgubljanju časa na sestankih. Po definiciji so namreč sestanki čas, kjer se izgublja ure, da bi se privarčevale minute. Tracy navaja, da se skoraj 50 % delovnega časa porabi na sestankih – bodisi na skupinskih bodisi z enim človekom (Tracy, 2005). Skoraj 50 % tega časa je zapravljanje časa. To pomeni, da je skoraj 25 % delovnega časa zapravljenega za sestankovanje, čeprav sestanki sami po sebi niso zlo, pač pa nujno poslovno sredstvo za izmenjavo informacij, reševanje problemov in pregled napredka. Ker je strošek vsakega sestanka urna postavka vseh ljudi, ki so na njem, pomnožen s številom ur, ki jih prebijejo na sestanku, je sestanke treba gledati kot investicijo in učinke primerjati s tem, kaj bomo s sestankom dosegli. Sestanki so pravzaprav zapravljanje denarja podjetja, zato jih skrbno načrtujte. V tabeli (Tabela 30: Časovne izgube na sestankih) so predstavljene izgube v času. Tako je npr. pri 15-minutnem sestanku, kjer je prisotnih 6 udeležencev, poraba časa 90 minut. Če je sestanek neproduktiven in je bruto strošek dela posameznega prisotnega 20 evrov, znaša izguba 1.800 evrov. Sodelavce je dobro seznaniti s temi ugotovitvami, saj se bodo zagotovo obnašali bolj racionalno.

Tabela 30: Časovne izgube na sestankih

		Število udeležencev								
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trajanje sestanka v min	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300
	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450
	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600
	75	150	225	300	375	450	525	600	675	750
	90	180	270	360	450	540	630	720	810	900
	120	240	360	480	600	720	840	960	1.080	1.200
	150	300	450	600	750	900	1.050	1.200	1.350	1.500
	180	360	540	720	900	1.080	1.260	1.440	1.620	1.800
	240	480	720	960	1.200	1.440	1.680	1.920	2.160	2.400
300	600	900	1.200	1.500	1.800	2.100	2.400	2.700	3.000	

Navajamo nekaj nasvetov v zvezi s sestanki.

- 1. Vprašajte se, ali je ta sestanek nujen.** Veliko sestankov je nepotrebnih, saj isti cilj lahko dosežemo tudi drugače (pisno obvestilo, individualni pogovor ...). Če sestanek ni nujen, se mu izognemo. Vprašamo se tudi, ali je pomembno, da se udeležimo sestanka. Če naša prisotnost na sestanku ni nujna, potem se ga ne udeležimo. Prav tako obvestimo druge sodelavce, kadar zanje ni potrebno, da so prisotni na sestanku.
- 2. Jasno določite namen sestanka in napišite dnevni red.** V enem stavku zapišemo razlog za sestanek. »Sestali se bomo, da bomo dosegli ta in ta cilj ...« V dnevni red zapišemo vse teme, ki jih bomo obravnavali in kdo naj bi o tem poročal. Dnevni red razdelimo vsaj 24 ur pred sestankom, da vsaka povabljen oseba ve, kaj naj bi na sestanku prispevala, o čem bodo govorili na

sestanku in kaj je namen sestanka. Enako velja za sestanke z eno osebo – s podrejenim, nadrejenim, stranko, z dobavitelji itd.

3. **Določite uro začetka in konca sestanka ter nato sestanek začnite in končajte točno.** Zamudnikov ne čakamo. Predpostavljamo, da jih ne bo, in sestanek začnemo točno. V nekaterih podjetjih se ob uri, ko naj bi se sestanek začel, zaklenejo vrata.
4. **Najprej obravnavajte najpomembnejše točke.** Če zmanjka časa, imamo od sestanka vsaj 80 % vrednosti, ki vanj vključuje 20 % najpomembnejših stvari.
5. **Po obravnavi posamezne točke dnevnega reda naredite povzetek in zaključek.** Preden se preide na naslednjo točko, zapišemo, kaj smo se dogovorili in odločili v zvezi s to točko. Zato je nujno določiti, kdo bo zapisnikar.
6. Ko ste se dogovorili za neko nalogo, **takoj določite odgovorno osebo, ki bo nalogo naredila, in določite časovni rok, v katerem mora biti narejena.** Večina sestankov se zaključi brez jasnih nalog in ciljev. To pomeni, da se je čas na sestanku neproduktivno porabil. Takim sestankom pravimo debatni krožki.
7. **Vse dogovore na sestanku si zapisujte – zapisnik v 24 urah izročite vsem prisotnim.** Tako bodo vsi prisotni in vabljeni, ki se sestanka niso mogli udeležiti, dobili jasno sliko, kaj je bilo na sestanku dogovorjeno.
8. **Vzpostavite sistem spremljanja sklepov in stopnje realizacije le-teh.** Pomemben faktor pri izgubi časa je tudi ugotavljanje, ali je sklep že realiziran. Skrb za spremljanje prepustimo osebi, ki je dobila zadolžitev.

6.1.3.1 Organizacija in vodenje sestanka

Načrtovanje je prva izmed faz. Pri tem moramo imeti pred seboj jasne cilje. Dobro je treba razmisliti, koga povabimo na sestanek (kdo lahko pripomore k razrešitvi problema). Natančno je treba definirati izziv/problem. V sklop načrtovanja sodi tudi informiranje. Vsakdo mora vedeti, zakaj je vabljen, kakšen je problem in kakšni bodo cilji razprave. Na sestanek je treba povabiti prave ljudi, ki bodo lahko razrešili problem, o katerem se bo razpravljalo. Poleg tega je treba pripraviti podatke, ki bodo na sestanku predstavljeni. Le-te lahko naroči in/ali predstavi sklicatelj sestanka ali pa to poveri nekemu izmed vabljenih. V tem primeru mu mora jasno delegirati, kakšne podatke hoče in namen teh predstavitev. Ko imamo razdeljene naloge, ki jih morajo posamezniki realizirati pred sestankom, se posvetimo pripravi sestanka. Dinamiko sestanka organiziramo tako, da si točke sledijo v logičnem zaporedju. Vsekakor se čas za razpravo odmeri po pomembnosti in ne po nujnosti nalog.

Druga faza je sam sestanek – **zgradba in nadzor**. Poskrbeti moramo, da bodo vsi vabljeni za obravnavano točko dnevnega reda najprej predstavili dokaze, potem sledi interpretacija. Šele nato pride na vrsto odločitev (sklep). Pomembno je, da se prisotnim ne dovoli preskakovati tega zaporedja. Čeprav se morda zaradi tega izgubi kakšna podrobnost, je treba skrbeti za optimalno izrabo časa (80/20) za posamezno točko.

Zadnja faza je **povzetek vsega in zapis**. Pomembno je narediti povzetek vseh odločitev, jih zapisati v vsem prisotnim razumljiv jezik, določiti imena in naloge, roke za izvedbo ter kako se bo spremljalo sklepe.

6.1.3.2 Obvladovanje udeležencev

Posebna motnja so tudi udeleženci na sestankih. Seveda gre za podobne motnje tudi pri drugih razgovorih. V nadaljevanju bomo temu dali večji poudarek, saj se prav na sestankih srečujemo z največ sodelavci naenkrat.

Pomembno je, da zna vodja sestanka združiti skupino. Pri tem lahko uporablja naslednje tehnike za nadzor »napadalnosti«. Dovoliti mora, da se prisotni »izkašljajo«. Včasih je že dovolj, če lahko izrazijo svoje mnenje. Paziti mora le, da se držijo teme, ki se obravnava. Do »kašljanja« mora ostati nevtralen in poskrbeti, da se v pogovor vključi vse. Le tako bo prišlo do prave izmenjave mnenj. Kljub vsemu ne sme dovoliti, da bi postali kritizerski kar povprek, zato jih mora usmerjati, da se držijo dejstev.

Naslednje, kar je pomembno, je, da se vsi osredotočijo na delo. Vodja mora biti pozoren na vsako malenkost na sestanku. Zato je dobro, če se sestanek bodisi snema bodisi pa prepusti pisanje zapisnika nekemu drugemu. Ker smo danes vsi dovolj računalniško pismeni, če ne gre za »reprezentančne« sestanke, naj bi si prisotni sami pisali zapisnik. Sicer pa je lahko zapisnikar tudi tajnica. Tako bo zabeležena vsaka podrobnost, ki bi lahko kasneje koristila razjasnitvi. Vodja je pozoren tudi na neumestne pripombe, ki jih pravočasno izloči. Čeprav je v razpravah dovoljena določena svoboda, mora držati krmilo trdno v rokah in poskrbeti, da se vsi držijo teme. Razumevanje preverja tako, da zastavlja vprašanja. Šele, ko je vsem vse jasno, naredi povzetek in povzetke drugih.

Vsakdo v skupino prinaša svojo osebnost in vlogo, zato je treba aktivirati vse prisotne. Prisotni, ki se ne vključujejo v delo na sestanku, tam nimajo česa iskati. Vodja skupino aktivira tako, da zavaruje molčeče in jih izzove, da se vključujejo v razpravo. Ker so v skupini tudi verbalni nasilneži, jih mora držati pod nadzorom. Preveriti je treba mnenja vseh. Več kot bo zamisli o problemu, bolje in lažje se bo skupina prikopala do rešitve. Pomembno je zbrati čim več zamisli in jih zapisati, smiselno pa shraniti dobre ideje, tudi tiste, ki se ne nanašajo na konkreten problem. Vodja jih ne sme zadušiti, saj drugač sodelavci novih idej ne bodo »prinesli« na sestanek.

6.1.3.3 Delegiranje

Drucker pravi, da se menedžerji navadno osredotočajo na vodenje drugih ljudi. Toda drugih se ne da voditi, če menedžer ne zna voditi najprej samega sebe. Najbolj bistven vitalni vir, ki ga ima kot vodilni in kot menedžer, je on sam.

Delegiranje pomeni prenos naloge v samostojno izvajanje. Poleg naloge, ki jo delegiramo, moramo zagotoviti tudi pristojnosti za izvajanje le-teh. Nadalje avtor navaja, da je razlika med uspešnimi in povprečnimi organizacijami v tem, da znajo ljudje, ki vodijo uspešne organizacije, voditi predvsem sebe. Za spodbudo sodelavcev k najboljši storilnosti moramo najprej odkriti področja, na katerih se organizacijske potrebe in cilji prekrivajo s posameznikovimi potrebami, cilji in sposobnostmi. Nato lahko oblikujemo dogovore »zmagam – zmagaš«. V njihovem okviru bodo sodelavci lažje delovali in nadzirali.

Delegiranje je potrebno zaradi: razbremenitve vodje tima in razdelitev nalog, povečanja učinkovitosti in delitve dela, povečane samostojnosti sodelavcev ter večje motivacije sodelavcev. Delegiranje je zato eden od najbolj učinkovitih načinov, kako privarčevati čas.

Pravila delegiranja:

- Kaj je treba narediti (vsebina)?
- Kdo naj to naredi (osebno)?
- Zakaj naj to naredi (motivacija, cilj)?
- Kako naj to naredi (obseg, podrobnosti)?
- Kdaj naj to naredi (roki)?

Poverjanje nalog sodelavcem terja načrtno in premišljeno delovanje. Za preproste naloge je treba načrtovati le nekaj minut, bolj zapletene pa terjajo več časa.

Pri poverjanju nalog mora vodja najprej obvladati nekatera čustva, kot na primer: strah pred izgubo nadzora nad nalogami; obžalovanje, ker bo moral opustiti tiste naloge, ki jih je zelo rad opravil; strah pred tem, da ga sodelavci ne bodo več marali oziroma ga bodo začeli celo sovražiti, če jih bo obremenil z novimi delovnimi nalogami. Poleg čustev je prisotna še t. i. zmotna o vsemogočnosti – prepričanje, da bi vse to lahko bolje opravil sam. S poverjanjem nalog sodelavcem lahko vodja med drugim tudi pridobi čas za pozitivna kreativna dela.

Pri poverjanju nalog sodelavcem mora vodja upoštevati več stvari, in sicer:

- **katere** delovne naloge bo poveril drugim izvajalcem (rutinska opravila; tista opravila, ki jih sam ne mara; tista, za katera je sam najmanj usposobljen; naloge, ki bodo sodelavce obogatile z izkušnjami; take naloge, ki bodo popestrile njihovo rutinsko delo ipd.);
- **kdo** bo opravil posamezne naloge – treba je določiti konkretne izvajalce posameznih nalog;
- **informirati in izuriti** sodelavce, ki bodo prevzeli naloge – osebe je treba naučiti opravljati posamezne naloge in jih uvesti v delo (nujen je osebni pogovor z vsakim sodelavcem, ki bo prevzel določeno nalogo);
- **določiti** je treba **pristojnosti**, ki se prenesejo na posameznega izvajalca (povezano z zaupanjem izvajalcu in zapletenostjo naloge);
- obvestiti je treba ostale sodelavce o spremembi;
- **spremljati** je treba **napredovanje** sodelavcev pri novih delovnih zadolžitvah (sklicevati sestanke, izdelati sistem meril delovne uspešnosti ipd.);
- **vodja** mora biti na voljo **z nasveti**;
- **preverjati** je treba **ključne točke** – tisti, ki je naloge poveril, mora aktivno preverjati poglobitve točke uspešnosti opravljanja poverjene naloge.

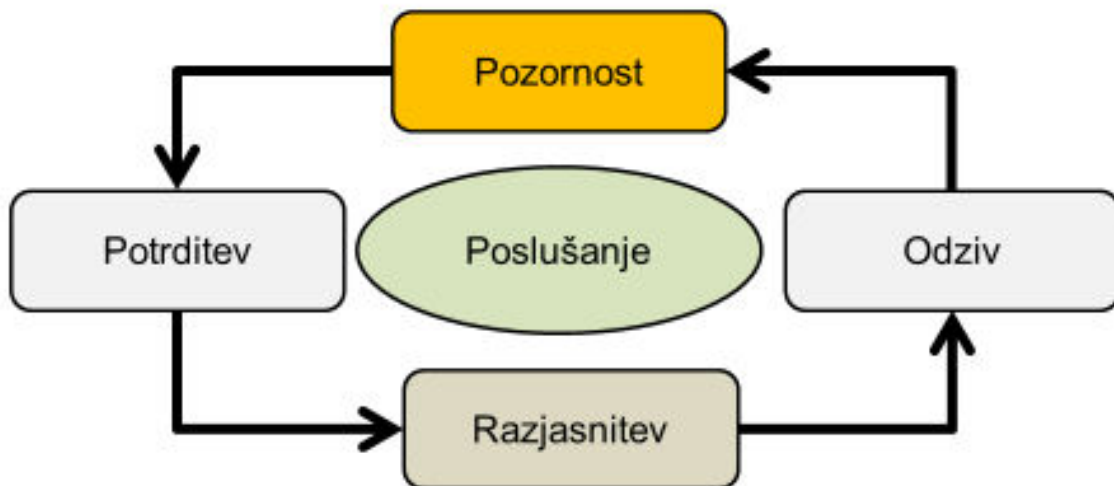
Postavlja se vprašanje, kako priti do učinkovitega delegiranja. Tracy predlaga naslednjih sedem ključev učinkovitega delegiranja (Tracy, 2005).

1. **Uskladite zahteve naloge s sposobnostmi posameznika.** To ne pomeni, da vodja sodelavcem ne sme dati nalog, ki so večji izziv, ampak jim ne sme delegirati nalog, ki so zanje tako težke, da jih ne morejo narediti, ali tako lahke, da nimajo motivacije. Če jim delegira preveč zahtevno nalogo, jih lahko zavre in jih kasneje ne bo mogel razviti, da bi sprejemali zahtevne naloge.
2. **Delegirajte postopoma, da tako zgradite sposobnosti posameznikov.** Šele ko vodja ugotovi, da je posameznik sposoben rešiti nalogo določene zahtevnosti, mu delegira novo, bolj zahtevno. Velja pa pravilo, da se delegira vedno bolj zahtevno nalogo.
3. **Dodelite celotno nalogo.** Oseba je najbolj motivirana, če ima od začetka do konca popoln nadzor nad nalogo. Dodajanje naloge vzbudi pri sodelavcu sum, da mu vodja ne zaupa v celoti.
4. **Delegirajte z namenom doseganja vnaprej opredeljenih določenih rezultatov.** Tistemu, ki vodja nalogo delegira, mu mora jasno sporočiti, kaj se od njega pričakuje.
5. **Delegirajte s sodelovanjem in s pogovorom z drugimi.** Obstaja neposredna povezava med količino časa, ki ga oseba porabi za razpravljanje in razčiščevanje naloge z neposrednim vodjem, ter zavezanostjo, da nalogo pravilno izvede. Tu naj vodja ne varčuje s časom, saj je vložen čas dejansko investicija, ki se bo hitro povrnila.

6. **Delegirajte pristojnosti sorazmerno z nalogo.** Vodja naj vnaprej opredeli, katera sredstva bodo na voljo za opravljanje naloge, da pozneje ne bo nesporazumov. Poleg tega mora povedati, kakšne pristojnosti ima za odločanje. Le tako se bodo sodelavci jasno zavedali svoje odgovornosti.
7. **Ko delegirate nalogo, osebo pustite pri miru.** Nenehno zahtevanje povratnih informacij, podajanje komentarjev in predlogov vpliva na sodelavčevo nižjo motivacijo. To povzroči, da je naloga pogosto delegirana nazaj k vodji in jo ta bodisi v celoti bodisi po delih prevzame v izvedbo.

6.1.3.4 Poslušanje

Najmočnejši člen v verigi, ki povezuje ljudi med seboj, je večšina poslušanja. Ker se včasih ne poslušamo, to pripelje do izgube časa, saj se bodisi nismo slišali bodisi smo se slabo razumeli. Na sliki (Slika 14: Večstopenjski model poslušanja) je prikazan večstopenjski model poslušanja, ki vključuje elemente pozornosti v primeru jasnosti potrditve, v primeru nejasnosti pa sledi razjasnitev. Zato je zelo pomemben odziv sogovornika, da se vse nejasnosti razčistijo.



Slika 14: Večstopenjski model poslušanja
(Shapiro, 2002)

Pomembno je vedeti, kaj ni poslušanje. Poslušanje sogovornika zagotovo ni polovično poslušanje, ko to počnemo zaradi vljudnosti in ker to delajo »dobri, prijazni in prijetni ljudje«. Prav tako ni poslušanje polovično poslušanje, ker ne vemo, kako bi se uspešno izvlekli, ne da bi sogovornika prizadeli ali užalili. Sledi pretvarjanje, kot da nas nekaj zanima, pa nas v resnici ne, in komaj čakamo, da se bo pogovor zaključil. Spet drugi poslušalci iščejo šibke točke v pogovoru z namenom, da bi na vsak način imeli vedno prav. To imenujemo poslušanje zaradi priprave streliva za napad. Velika napaka je tudi poslušanje z namenom iskanja ene same informacije na račun vsega drugega. Skratka, iščemo potrditev o nečem, kar smo vedeli že vnaprej. Dostikrat se v mislih pripravljamo z naslednjo pripombo, medtem ko druga oseba govori. Od sogovornika se tudi pričakuje, da je aktiven poslušalec in sogovornik, zato tudi nepremično sedenje z zaprtimi usti ni to, kar bi si od sogovornika želeli.

6.1.4 Krizni menedžment

V vsakem podjetju se zgodi, da prihaja do občasnih kriz. Če je kriza dvakrat do petkrat na leto, je obvladljiva. Ponavljanje iste krizne situacije je znak slabega menedžmenta in neučinkovite organizacije. Če se določena krizna situacija ponavlja, je pomembno, da menedžment razmisli

o sistemu in se vpraša, zakaj se to dogaja, in nato določi potrebne korake za to, da se situacija ne bo več ponovila. V primeru, da podjetje in posamezniki zapadajo iz krize v krizo, je to kriza vodenja. V tem primeru podjetje potrebuje bolj celovito »zdravljenje«. Vendar se postavlja vprašanje, kako ravnati v primeru nepričakovanih kriz. Dejstvo je, da so nepričakovane krize velik tat časa tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Najlažje se jim izognemo tako, da se že vnaprej vprašate: »Kaj gre lahko narobe in kaj storiti, če bo narobe tudi šlo?« ali »Kaj je najslabša stvar, ki se lahko zgodi čez tri, šest, devet ... mesecev? Katere možne krize se lahko pojavijo?«

Ena od značilnosti dobrih vodij je, da pogledajo vnaprej in ocenijo, kaj vse gre lahko narobe, ter vnaprej načrtujejo, kaj storiti v tem primeru. Če delujejo permanentno na vsebinah iz kvadranta II., je manjša možnost, da bodo zašli v krizo. Še vedno lahko pride do elementarnih nesreč, na katere je vpliv zanemarljiv le v preventivi.

Če pride do nepričakovane krize, se vodje lahko držijo naslednjih korakov.

1. **Preden kaj naredite, se ustavite in premislite.** Vodja naj se umiri in ostane objektivni. Rek »ko je največja sila, je treba za trenutek obsedeti« največkrat drži. Šele ko bo dobro razdelal problem, bo lahko objektivno pristopil k njegovi rešitvi.
2. **Kadar koli je mogoče, nalogo oziroma odgovornost delegirajte.** Naloga vodje je, da se ukvarja z nalogami iz kvadranta II. Krize pa spadajo v kvadrant I. Bolj kot se bo vodja ukvarjal s krizami, manj se bo ukvarjal s preprečevanjem le-teh.
3. **Preden kaj naredite, zapišite, kaj je bistvo krize.** Tako bo vodja ostal miren in objektivni, vedel bo točno, kje je in kaj je treba narediti.
4. **Zberite dejstva.** Kaj se je zgodilo, kdaj, kje, kako, zakaj, kdo je bil udeležen ...
5. **Razvijte takšen sistem reševanja kriz,** da jih lahko reši vsaka oseba, tudi kadar vodje ni. To je še posebej pomembno, kadar imajo krizne situacije tendenco ponavljanja.

6.1.5 Odlašanje

Če je odlašanje ena od prirojnih človeških slabosti, je na drugi strani tudi ustrezno orodje za to, da prepustimo, da se naloge rešijo same – po naravni poti. Treba je le ugotoviti, kdaj si to lahko privoščimo. Če imamo kakšno nevarno bolezen, zagotovo ni primerno, da odlašamo z odhodom do zdravnika. Prav tako bosta požar ali poplava v podjetju zahtevala takojšnjo reakcijo. Zato je dobro, da znamo razločiti med nujnim in pomembnim.

Tracy navaja naslednjih **16 najpomembnejših tehnik premagovanja odlašanja.**

1. **Mislite na papirju.** Vnaprej naredimo seznam vseh nalog. Razdelimo naloge na manjše dele. Proces lahko tudi narišemo v diagramu poteka procesa.
2. **Pripravite si vse potrebne stvari in orodja,** ki jih potrebujete pri delu, da ne bo treba vstajati, dokler delo ne bo končano.
3. **Nalogo začnite z majhnim korakom.** Pravilo 80/20 pravi, da je prvih 20 % naloge pogosto vrednih 80 % vrednosti naloge. Ko se naredi majhen korak za začetek naloge, se potem lažje nadaljuje.
4. **Nalogo razstavite na majhne koščke in jo delajte košček za koščkom.** To še posebej velja za velike naloge, ki zahtevajo vsakodnevno delo, kot je študij, učenje jezikov ipd.
5. **Tehnika švicarskega sira.** Nalogo razbijemo na manjše dela, izberemo del s točno **določenim časom** (npr. 5 minut) in ga nato opravimo, pri čemer ne razmišljamo o nalogi kot celoti.

6. **Začnite »od zunaj« in najprej dokončajte manjše naloge.** Včasih je treba narediti več stvari, da bi lahko začeli delati bistvo naloge. V tem primeru najprej naredimo manjše naloge, ki pomagajo premagati odlašanje, in se nato soočimo z večjimi.
7. **Začnite »od znotraj« in najprej naredite večje naloge.** Pregledamo svoj seznam nalog, potrebnih za dokončanje nekega dela, in se vprašamo, katera naloga je največja in bo vzela največ časa ali napora. Nato se prisilimo, da z njo začnemo in jo tudi dokončamo. Vse ostale naloge bodo v primerjavi z njo videti lažje.
8. **Najprej naredite naloge, ki vam vzbujajo največ strahu oziroma so vam najbolj neprijetne.** Običajno se nanašajo na nekoga drugega oziroma so povezane s strahom pred neuspehom ali zavrnitvijo.
9. **Dan začnite z najbolj neprijetno nalogo.** Najbolje jo je opraviti že na začetku dneva in ne odlašati z njo.
10. **Pomislite na negativne posledice,** ki bodo nastale, če dela ne boste naredili. Tako strah kot želja sta velika motivatorja za to, da nalogo naredimo.
11. **Pomislite, kakšne koristi boste imeli od opravljene naloge.** Zapišemo vse koristi, ki jih imamo od pravočasno opravljene naloge. Več ko imamo koristi, bolj smo motivirani za dokončanje naloge.
12. **Določite 15-minutne časovne bloke, v katerih boste delali na projektu.** Da bo ta tehnika delovala, se je treba dogovoriti za »sestaneke s samim seboj« in to zapisati. Ko pride ta čas, pripravimo vse potrebno in začnemo z delom. Če po 15 minutah ugotovimo, da delo lahko nadaljujemo, ga nadaljujemo, sicer pa si rezerviramo nov termin. Pomaga tudi, če si navijemo uro v intervalih. Dokler nas ura ne opozori na pretek časa, namenjenega delu, za nobeno ceno ne zaključimo dela.
13. **Odločite se, da se ne boste obremenjevali s tem, če dela ne boste naredili popolno.** Pomembno je, da začnemo z delom. Napake bodo in popravke lahko naredimo kasneje. Nič ni bilo že prvič narejeno popolno.
14. **Izberite področje, na katerem vas odlašanje najbolj prizadene in najbolj ovira.** Naredimo seznam vseh področij, na katerih odlašamo in jih razvrstimo po prioritetah. Nato se najprej osredotočimo na samo eno področje, kjer premagovanje odlašanja lahko največ doprinese k uspehu. Vedno najprej začnemo z najtežjo nalogo.
15. **Razvijte sposobnost, da nalogo zaključite.** Ko začnemo z nalogo, jo delamo toliko časa, dokler ni popolnoma končana. Zadnjih 5 % naloge je pogosto tistih, ko mislimo, da lahko upočasnimo, ker smo že »blizu konca«.
16. **Ohranite hiter tempo dela.** Hodimo, premikamo se, pišemo, reagiramo hitro. Zavestno pospešujemo hitrost delovanja. Tako začutimo večje zaupanje vase in v svoje sposobnosti, hkrati pa v krajšem času naredimo več.

6.1.6 Socializacija med službenim časom

Človek je družabno bitje. Čredni nagon ga podzavestno sili k druženju. Od tu tudi toliko sestankov. Druženje predstavlja prav tisto nepotrebno, eno izmed glavnih izgub v poslovnem procesu. Posebna oblika socializacije je socializacija po družabnih omrežjih. Postavlja se vprašanje, kako se upreti druženju in klepetanju z drugimi ljudmi. Popolnoma se temu ne bomo mogli nikoli izogniti. Če pa imamo pred očmi, kako lahko to slabo vpliva na kariero, ga bomo lahko vsaj delno omejili. Druženje in klepetanje z drugimi lahko onemogoči delavčevo kariero, če postane znan po tem. Večina ljudi zapravlja čas in dela daleč pod svojimi sposobnostmi, zato imajo dovolj časa za druženje in klepetanje. Seveda ga imajo tudi nesposobni vodje, ki

tega ne znajo opaziti. Vodja mora znati ugotoviti, kdaj je socializacija prerasla zdravo in dopustno mejo.

Med klepetanje in debatiranje spada tako »žlobudranje v prazno«, opravljanje, obrekovanje, razprave o politiki, športu oziroma čemer koli (neslužbena tematika), dokazovanje sodelavca drugim, da ve nekaj več kot oni (prerekanje) ter pritoževanje čez šefa, nekatere sodelavce, poslovne partnerje, življenje nasploh, kar koli (sosedo, partnerja, otroke, sorodstvo ...). Debata poleg same izgube časa škoduje tudi drugače, saj se z njo spušča na področja, o katerih naj ne bi razpravljali v službi.

Nekaj nasvetov. Z drugimi se družite in klepetajte med odmori, ob kosilu, po službi ... Če se preveč zapletete v pogovor in vidite, da se ta ne bo končal hitro, si recite: »Nazaj na delo!« ali pogovor prekinite: »Moram nazaj na delo.« Vedno se sprašujte, ali je to tisto, za kar ste plačani, ali bi to počeli, če bi bil ob vas nadrejeni, ali bi to počeli, če bi delali za svoje podjetje ... Če tega v prisotnosti nadrejenega ne bi delali, je to verjetno tisto, zaradi česar vas niso zaposlili. To velja tudi za lastno podjetje. Izjema v zvezi z druženjem je komunikacija s strokovnimi sodelavci, vendar mora biti pogovor osredotočen na rezultate, ki se jih želi doseči, in ne na klepet o nogometni tekmi ali počitnicah.

Vodja mora znati pravilno združiti svoje sodelavce. Določi uro, ko se zjutraj dobijo za 10 minut na kavi, si povedo kaj spodbudnega in gredo nazaj na delo. Take prekinitve so lahko celo koristne, saj prinesejo nove ideje in povežejo sodelavce. Vodja lahko temu nameni pet minut časa pred formalnim začetkom sestanka. Poleg tega se lahko skupaj organizirajo in gredo na kakšen izlet, ogled tekme, piknik ipd. Tam si lahko v miru vse povedo.

6.1.7 Neodločnost

Neodločnost stane veliko tako v denarju kot tudi v izgubi časa. Osnovno pravilo pri odločanju je, da naj bi 80 % odločitev sprejeli takoj, ko se pojavijo, samo 15 % kasneje, 5 % odločitev pa naj ne bi sprejeli nikoli. Neodločnost ima še toliko večji strošek, če so v odločanje vključeni drugi sodelavci. Še posebej pride do izraza, če se sklicuje sestanke.

Ločimo štiri tipe odločitev.

1. **Odločitve, ki jih moramo sprejeti sami.** Te odločitve morajo biti sprejete in jih ne more sprejeti nihče drug namesto nas. Prav je, da so sprejete čim prej, najkasneje pa v 24 urah od seznanitve s problemom, če je treba predhodno pridobiti še kakšne podatke. Spadajo v kvadrant II.
2. **Odločitve, ki jih lahko sprejmejo drugi.** Kadar koli so negativne posledice slabe odločitve majhne, naj odločitev sprejme nekdo drug. Spadajo v kvadrant I ali III. Nalogo delegiramo in ugotovimo, ali je sploh potrebno, da smo z aktivnostmi seznanjeni. Če ni treba, na nalogo pozabimo in se ukvarjamo z drugimi pomembnejšimi nalogami.
3. **Odločitve, za katere si ne moremo privoščiti, da bi jih sprejeli.** Negativne posledice bi bile prevelike, če bi bila odločitev slaba (npr. bankrotiranje podjetja ...). Tudi te spadajo v kvadrant II. V tem primeru moramo iskati nadrejenega, da sprejme odločitev (npr. nadzorni svet). Potrebno je le, da zagotovimo vse potrebne informacije, da bo ta oseba ali skupina lahko določitev sprejela.
4. **Odločitve, za katere si ne moremo privoščiti, da jih ne bi sprejeli.** To so odločitve v zvezi s priložnostmi, kjer je prelaganje odločitve lahko zelo drago in kjer so pozitivne posledice za vodjo oziroma podjetje velike. Sodijo v kvadrant I., zato jih je treba sprejeti čim prej. Včasih je dobro, če poslušamo tudi intuicijo in se enostavno odločimo.

Nekaj nasvetov v zvezi z odločanjem.

1. **Kadar koli je mogoče, delegirajte odločitev drugim.** Zaradi tega se lahko posvetimo pomembnejšim nalogam. S tem delegiramo tudi odgovornost za posledice.
2. **Če se ne morete odločiti takoj, določite skrajni rok za sprejetje odločitve.** Vodja svojim sodelavcem jasno pove, da bo odločitev sprejel v roku dveh ur, do naslednjega dne do 9. ure zjutraj ipd. Včasih je koristno, da si vzamemo čas za razmislek, ki pa ne sme biti predolg, čeprav smo v sebi odločitev že sprejeli.
3. **Zberite dejstva (informacije, podatke).** Dejstva naj bodo resnična in ne predvidena ali želena. Več, ko imamo podatkov, lažje se odločimo. Včasih je dobro, da podatke križamo. To storimo tako, da nalogo za zbiranje podatkov zaupamo dvema osebama, ki ne vesta eden za drugega. Ker pa namere sodelavci kmalu ugotovijo in se temu primerno prilagodijo, tovrstne tehnike ne uporabljamo za manj pomembne naloge, ampak zgolj za strateške.
4. **Odločanje zahteva pogum, saj vsaka odločitev vsebuje določeno negotovost in z vsako odločitvijo obstaja možnost neuspeha.** V življenju je nemogoče uspeti, če nismo pripravljeni sprejemati odločitev. Pogosto je to, da sprejmemo odločitev – kakršna koli je že – bolje, kot če je sploh ne sprejmemo.
5. **Izogibajte se perfekcionizmu v odločanju.** Boljša je nepopolna odločitev, sprejeta takoj, kot pogosto boljša popolna odločitev kasneje.

6.1.8 Pošta

Čeprav postaja večina pošte elektronske (e-pošta), dobivamo na mizo še vedno tudi klasično pisemsko pošto (navadna pošta). Ker bomo ostale sestavine spoznali pri dokumentaciji, naj se tu osredotočimo le na to, kdaj in kako se obnašati do pošte. Klasična pošta z izjemo telegramov prihaja praviloma enkrat dnevno. Zato lahko upravljanje tovrstne pošte bolje organiziramo.

6.1.8.1 Obvladovanje klasične pošte

1. **Pošto naj se dostavlja enkrat dnevno.** Le v nujnih, izjemnih primerih naj se jo dostavlja bolj pogosto.
2. **Določite pravila, do kdaj mora biti pošta odpremljena.** To, da sodelavci ne pregledajo pošte in je ne posredujejo naprej, predstavlja zamude v procesu. Zato je prav, da postavimo jasna pravila.
3. **Vzpostavite sistem e-poslovanja.** To olajša delo in sledljivost za dokumentacijo. Obstajajo izjeme, ko moramo imeti klasične dokumente.
4. **Vzpostavite sistem predhodnega pregleda pisemske pošte.** To je še posebej možno, ko postavimo svojim sodelavcem (npr. vložišče, tajnica) jasna pravila, kako se obnašati do posamezne vrste pošte. Reklame lahko zavržejo. Opozoriti morajo, ali je kakšna pošta nujna in zahteva prioritarno obravnavo. Na ta način pridobimo filter in se ukvarjamo le s tisto pošto, ki je pomembna.
5. **Vzpostavite sistem hranjenja originalne dokumentacije.** Največkrat se zgodi, da se zaradi delegiranja naloge in kopiranje dokumentacije sled za originalnim dokumentom izgubi.

6.1.8.2 Obvladovanje elektronske pošte

1. **Uprite se skušnjavi, da greste zjutraj takoj pogledat pošto.** To predstavlja eno izmed največjih izgub časa. Zjutraj se je namreč po pregledu dnevnega plana in njegovi morebitni korekciji treba fokusirati na pomembne naloge, ki so največkrat tudi neprijetne.
2. **Uprite se skušnjavi, da bi brali e-slamo.** Povzročča velike izgube časa in bremeni arhive. Posebna izguba je lahko internet ali e-pošta z naslednjo vsebino: branje vicev, ogled slikic in kratkih filmčkov, ki so vam jih poslali, in pošiljanje teh filmčkov naprej svojim prijateljem, brskanje po spletu, branje in pisanje blogov, branje novic, iskanje produktov ...
3. **Izklopite funkcijo, ki vas obvešča o prejeti pošti,** medtem ko delate z računalnikom. Obveščanje povzročča motnje.
4. **Vzpostavite sistem predhodnega pregleda e-pošte.** To je še posebej možno, ko vodja svojim sodelavcem (npr. tajnica) postavi jasna pravila, kako se obnašati do posamezne vrste pošte. Pooblaščenim sodelavcem lahko odgovorijo na večino dopisov, vodjo pa samo obvestijo.
5. Elektronska pošta prihaja v ciklu 24 ur, zato je podvržena drugačnim pravilom. Pod elektronsko pošto štejemo tudi SMS-sporočila, ki jih dobivamo na GSM.

6.1.9 Dokumentacija

Večina papirjev, ki jih dobimo na mizo, sodi med t. i. dokumentacijo. Zato je pomembno, da znamo, ko jih dobimo na mizo oziroma po e-pošti, pravilno in hitro razvrstiti v kategorije, ki omogočajo kasnejše slednje in reševanje nalog. Nesporno je, da je vedno večji del arhivskega gradiva tudi slikovnega. Se pa za arhiviranje le-tega uporablja dokaj podoben sistem kot za ostalo gradivo.

Dokumentirano gradivo se deli v tri dele.

1. **Dokumentirano gradivo v reševanju.** To je gradivo, ki ga imajo (strokovni) sodelavci pri sebi, ker ga še obdelujejo.
2. **Tekoča zbirka dokumentiranega gradiva.** To je gradivo, ki je že rešeno, hrani pa se bodisi pri posameznikih, organizacijskih enotah bodisi centralno.
3. **Stalna zbirka dokumentiranega gradiva.** To je gradivo, ki je že rešeno in se v organizaciji hrani centralno v posebnih arhivih za daljši čas.

Najpogostejše razvrščanje po mapah je abecedno razvrščanje. Obstaja še geografsko, številčno, kronološko in vsebinsko razvrščanje. Tu nas zanima razvrščanje glede na kasnejše aktivnosti in izgubo časa. Nasplošje je iskanje stvari (dokumentov) in stvari, ki smo jih založili, ali stvari, ki jih potrebujejo drugi in jih iščejo (mi pa pomagamo), velika izguba časa v tistih podjetjih, ki so neorganizirana.

Nekaj nasvetov, kako se lahko lotimo razvrščanja in v kakšne kategorije jih lahko razvrščamo:

- takojšnja akcija, ker sodi v aktivnosti kvadranta I. ali III;
- zgolj informacija, ki jo potrebujemo za delo – lahko jo dodamo k skupni kartoteki ali jo posredujemo naprej do osebe, ki ji je bila naloga delegirana;
- takojšnja hramba v arhiv, ker sodi k določenemu gradivu;
- v koš, ker je gradivo brezpredmetno.

Pomembno je, da vse nepotrebne dokumente čim prej vržemo stran, saj se bo sicer z njimi ukvarjal nekdo drug. Shranimo le tiste, ki jih bomo prebrali oziroma jih potrebujemo za nadaljnje aktivnosti. Hitro se odločimo za potrebno akcijo. Shranimo jih tako, da so vsi dokumenti o isti

nalogi v skupni kartoteki. Če je treba, jih lahko kopiramo. Pomembno je le, da imamo vzpostavljen sistem, kje se nahajajo originalni dokumenti, če jih bomo kdaj potrebovali.

Preden kakšen dokument zavržemo, se vprašamo:

- Ali ga bomo res kdaj potrebovali?
- Bi bilo narobe, če bi ga izgubili?
- Ali kdo drug hrani kopijo?
- Ali ga potrebujemo v celoti ali delno?

Tiste, ki zahtevajo akcijo, zabeležimo (shranimo za obdelavo ali vložimo v prednostno mapo). Določimo roke za odgovor in opominjanje zamudnikov. Ostale dokumente razporedimo po prioritetah.

Pravila za spravljanje dokumentov:

- Ločiti »mrtve« dokumente od »aktivnih«.
- Ločiti kartoteke na »rutino« in »projekt«.
- Prenesti dokumente za »opominjanje« na seznam opravil v dnevnik in v sistem tekočih opravil.
- Uporabiti veliko različnih kartotečnih map.

Delitev arhivov je lahko različna: glede na vsebino (papirnati, elektronski, kombinirani), glede na namen (priročni, trajni) in pristojnosti (osebni, skupni). Vsak izmed arhivov zahteva drugačen pristop. Vsem je skupno, da moramo biti v delu z dokumentacijo dosledni, sicer kmalu pride do anarhije. To pa povzroča velike izgube časa. Artač (1999) deli dokumentacijo na tehnično, vodstveno, kadrovske, nabavno, prodajno, proizvodno, servisno, finančno in tujo dokumentacijo.

Vedno bolj se uveljavljajo tudi različna orodja za rokovanje z dokumenti. Zadnja faza je tudi arhiviranje. Prednosti arhiviranja so v hitrejšem dostopu do podatkov, enostavnejšem in hitrejšem iskanju, varnosti ipd. Poleg tega si lahko obetamo prihranek prostora, časa in stroškov. Tu je treba paziti na sistem razvrščanja, ki se deli na skupino (npr. kadrovske zadeve), podskupine (plače, delovna razmerja, izobraževanje) in zadeve (pogodba o zaposlitvi, plan izobraževanja, odločba o plači).

6.2 Druge izgube

Obstajajo tudi druge izgube, ki nastopajo samostojno ali pa v kombinaciji s prej naštetimi in jim je treba tudi dati določeno pozornost. Lahko gre za **neustrezno načrtovanje**, ki je posledica **slabega planiranja**. Kmalu lahko pride do tega, da ima lahko posameznik **preveč dela naenkrat**, medtem ko nekdo drug ne dela nič. Poleg slabega planiranja in kontrole je krivda tudi v **neučinkovitem delegiranju** ali pa v osebni neorganiziranosti oziroma pomanjkanju samodiscipline posameznika. Kljub vsemu pa je pomembno, da poudarimo, da lahko posameznik, če ima **preveč dela** (oziroma misli, da ga ima), reče predpostavljene, da dela ne bo mogel opraviti (skratka mora znati reči »ne«). Vodja bo ocenil, ali to drži, in ponovno razporedil delo, prioritete in resurse. Tako bo prišlo do manj nedokončanih nalog, ki ne bodo kasneje povzročale zastojev v procesu.

Poseben kradljivec časa je **urejanje papirjev** (arhivi, pošta), ki smo ga že omenili. V času računalnikov in vseh elektronskih zapisov smo mnenja, da je dokumentov v pisni obliki manj, vendar temu ni tako. Večina od nas je še vedno prepričana, da mora biti poleg dokumentacije v računalniški obliki še dokumentacija, natisnjena na list papirja. To prinese kupe papirja brez

velike vrednosti. V večini primerov imamo samo težave, kje najti pomembne listine. Izpostaviti je treba tudi nekompetentno osebje in slabo opredeljeno odgovornost ali pooblastila.

Poseben kradljivec časa so **potovanja**. Kot pri vseh ostalih kradljivcih časa se je tudi pri potovanjih treba vprašati, ali ima sploh smisel, da potujemo. Pred vsakim načrtnim potovanjem moramo narediti plan, kaj nam bo to potovanje prineslo. Če se za potovanje odločimo, si moramo delo zasnovati tako, da nam ne bo vzelo veliko časa, ali pa, da bodo določeni elementi dela ta čas, ko bomo odsotni, v nekem izvajanju. Na ta način si lahko zagotovimo, da delo ne bo ušlo iz začrtane časovne smeri. Zelo pomembno je, da potovanja, ki jih moramo nujno opraviti, rezervirajo in uredijo drugi, npr. tajnice ali agencije. S tem ko se ne bomo obremenjevali, kako in s kom bomo potovali, si lahko še marsikaj uredimo v zvezi s planiranim delom na potovanju.

Izgube so tudi čakanje na telefonski klic, e-pošto, faks ali pošto, da zavre voda za kavo ali čaj, kosilo ali konec delovnega dne ali planiranje in organiziranje dogodkov, ki niso povezani s podjetjem. To so lahko družabni dogodki (rojstni dnevi, obletnice, zabave ...), prostočasne aktivnosti (izlet, dopust, vrtnarjenje, gradnja hiše ...) in stvari za stanovske organizacije (za društva, zveze, organizacije ...).

V podpoglavju smo si ogledali, kaj vse predstavljajo izgube v delovnem procesu. Še vedno največjo izgubo predstavlja telefon, zato kaže biti prav z njim racionalen. Zavedati se moramo, da časa ne izgublja le eden, ampak več oseb, ko smo na sestankih ali telefoniramo. Vendar tudi drugi kradljivci časa niso nič manj poslovno škodljivi. Do **neproduktivnosti pride lahko tudi zaradi slabega čustvenega stanja**, kot je jeza, razočaranje, ljubosumje, sovraštvo ali zavist in stres.

7 TRENDI PRI OBVLADOVANJU ČASA

V tem poglavju se bomo osredotočili na nove trende pri obvladovanju časa. Ker je to izredno dinamično področje, bo zagotovo, če že ni, vsebina poglavja najhitreje zastarela. Nove trende pri obvladovanju časa narekuje vedno nova in nova tehnologija, čeprav so osnove za izdelavo vseh pripomočkov dejansko izumili že pred več kot 2.000 leti.

Pri obvladovanju časa je zelo pomembna uporaba pripomočkov, ki bi jih lahko v grobem razdelili v tiskane in elektronske. Na pripomočke seveda ne moremo obesiti nalog in krivde, če te niso realizirane, lahko pa nam pomagajo naloge spremljati in morda v nekih primerih celo izvesti namesto nas.

7.1 Tiskani pripomočki

Dnevniki, ki jih uporabimo za označevanje časovnih terminov: predvidimo čas za pripravo in pisanje poročil, za obiske pri pomembnejših partnerjih, časovne presledke lahko izkoristimo za nenačrtne naloge ipd.

Stenski in letni planerji predstavljajo vidno informacijo, ki je strnjena in redno časovno usklajena – lahko nas opozori na možne spremembe, izpostavi vidne pomanjkljivosti ipd.

Opomniki – v njih so podatki o rutinskih nalogah, opozorila za določene spremembe ipd.

7.2 Elektronski pripomočki

Internet in intranet sta postala simbola za decentralizirano obliko dela in sodelovanja. Hkrati sta postala tudi prisposodba hitrega in zelo revolucionarnega razvoja. Omogočata delo na različnih lokacijah istočasno.

Elektronska pošta in povezava z mobilnim (pametnim) telefonom nam omogoča, da smo stalno na tekočem in planiramo le enkrat. Pri planiranju nalog je namreč pomembno, da nimamo več različnih baz, ki niso usklajene med seboj.

Elektronski organizatorji podpirajo mobilni informacijski menedžment z odlikami, kot so shranjevanje podatkov, imeniki, telefonske številke omrežnih skupin, valute, koledarji.

Snemalniki nam pomagajo, da lahko nalogo bolj podrobno delegiramo, če tisti, ki mu nalogo delegiramo, ni fizično dosegljiv. Poleg tega nam služijo za snemanje sej. Ni treba pisati dolgih zapisnikov, ampak se lahko osredotočimo v bistvo.

Videokonference – včasih ni smiselno, da se oseba pripelje iz oddaljenega kraja, ampak lahko opravimo videokonferenco in razjasnimo odprte dileme. To ima velik prihranek na času in stroških. Za videokonference imamo lahko kompleksne sisteme. Vse je odvisno, za kakšno naravo sestanka gre. Videokonference lahko potekajo tudi preko skype, ki je praktično zastoj in zahteva le dober internetni signal.

Popolnoma elektronsko poslovanje z dokumentacijo sestoji iz različnih faz: zajem dokumentov (papirnatih v elektronsko, avtomatsko razvrščanje, označitve, določitve lastnika, pretvorbe v formate hranjenja, opombe), upravljanje sprememb (omogoča neomejeno število verzij, pregled, zagotovitev vseh podatkov o zgodovini in veljavni verziji dokumenta), nadzor nad potekom dela (popolna avtomatizacija, grafični vmesnik, orodja za izdelavo poročil, uporaba pravil v celotnem življenjskem ciklusu), odobritev (kontrola in odobritev dokumentov, distribucija, obveščanje o spremembah, pregledovanje različnih formatov, elektronski podpis), uporaba (dostop do dokumentov, iskanje po vsebini in lastnostih dokumentov, integracija z intranetom in internetom ter drugimi aplikacijami in orodji, sprotno popravljanje dokumentov skozi celoten življenjski cikel), arhiviranje, ponovna uporaba in zaščita.

Elektronsko poslovanje med podjetji. Gre za povezavo med podjetji s ciljem olajšanja dela z dokumentacijo in ustvarjanje »enournih« podatkov.

Spremljanje sodelavcev z videonadzorom. V tem primeru delodajalec spremlja sodelavce, ali delajo. Čeprav taki sistemi neposredno ne morejo odkriti, ali delavec tudi resnično dela in kaj dela, predstavljajo velik poseg v človekovo zasebnost. Nekatere bolnišnice se poslužujejo teh metod celo za snemanje operacij (t. i. črne skrinjice). Zajemajo tako video- kot avdionadzor. Na ta način lahko rekonstruirajo potek dogodkov, če bi se med samim operativnim posegom kaj zgodilo.

Pristopna kontrola se uporablja za spremljanje prihodov in odhodov sodelavcev. Povezava z ostalimi sistemi (npr. za obračun plač) omogoča administrativen nadzor prisotnosti, ne pa dejanskega spremljanja dela sodelavcev.

Orodja za podporo skupinskemu delu (angl. *Groupware*):

- omogočajo **komunikacijo** in pošiljanje sporočil z uporabo elektronske pošte, klepetalnic, videokonferenčnih sistemov;

- omogočajo **objavljanje skupnih dokumentov**, dostopanje do njih, vodenje evidence o spremembah, popravkih, novih različicah ...;
- običajno vključujejo tudi možnosti **uporabe koledarja, rokavnika** posameznika in skupine.

7.3 Prednosti elektronskega načrtovanja časa

Dodeljevanje stikov, terminov nalog, oseb itd. ustreznim projektom in posameznikom in obratno. Sistem nam omogoča, da lahko avtomatično, po vnaprej določenih kriterijih, kreiramo skupine, ki bodo delale na nalogi, izvajamo naloge ipd.

Dosledno spremljanje ciljev in kontrola rokov. Sistem spremlja, v kakšni fazi je naloga na kritični poti, in nas opozarja na odstopanja.

Preverjanje novih terminov z obstoječim načrtovanjem glede na (morebitno) podvajanje za preprečevanje dvojnih vnosov, ki bi povzročali zmedo in preveliko obremenitev le določenih sodelavcev.

Avtomatičen prenos pomembnih, neopravljenih nalog na naslednji dan ter določanje in trajanje prioritete. Če določena naloga ni opravljena v predvidenem roku, se le-ta avtomatično prenese na naslednji dan in nas opozarja o tem, da ni bila zaključena.

Programska oprema osebnega organizatorja je posebej pomembna v kombinaciji načrtovanja časa z osebnim projektom menedžmentom. Vse podatke lahko povežemo glede na naloge osebe in termine. Z uporabo mreže se izboljša komunikacija, v timu pa tudi hitreje dobimo in izmenjamo informacije. Obstajajo tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da posegamo v intimo posameznika. Vprašljivo je varstvo osebnih podatkov. Slabost je tudi, da obstaja možnost zlorab.

Tako kot bo obvladovanje delovnega časa vedno aktualno, tako bomo vedno priča stalnim spremembam na področju obvladovanja le-tega. Pojavljali se bodo novi in novi pripomočki, rojevala jih bo tehnologija, ki nam danes sploh še ni poznana. Verjetno bomo v prihodnosti priča »uberizaciji« tega področja. Zakaj bi namreč šli v investicijo, če lahko preprosto najameš tehnologijo tisti trenutek, ko jo potrebuješ. Nekaj je zagotovo: nikakor nam ne bo dolgčas, če bomo le pripravljeni stopiti bližje novim tehnologijam.

8 KAKO IZBOLJŠATI IZRABO ČASA

Sedaj, ko vemo, kaj počnemo narobe, kaj nam ustvarja stres in kako bi se lahko tega izziva lotili, je treba še spoznati tehnike, ki nam bodo pomagale, da bomo še uspešnejši. Tehnike, ki pomagajo pri razvijanju podzavestnih vzorcev organiziranja časa, so: pozitivno pogovarjanje s samim seboj oziroma pozitivne trditve, vizualizacija, igranje vlog, predstava, da boste čez eno leto predavali o organizaciji časa in vodenje s primerom.

Tracy predlaga sedem načinov, ki pomagajo razviti navado organiziranja časa.

1. Vaša samopodoba določa vaše delovanje – vidite se takšne, kot želite biti. Če želite biti dobri v obvladovanju časa, se morate najprej sami prepoznati v tem.

2. Nov vzorec vedenja zahteva 21 dni ponavljanja in vaje, da ga podzavest sprejme. To pomeni, da morate biti vztrajni. Toda tudi če vam bo uspel 21-dnevni podvig, še ne pomeni, da ste prišli do cilja. Vedno se boste morali vračati na začetek in vedno znova izboljševati vaša vedenja.
3. Obljubite si, da boste postali odlični v organiziranju svojega časa. Vi ste tisti, ki ste se odločili, da boste odlični v tej veščini.
4. Najprej začnite delati na tistem področju, na katerem vas slaba organizacija časa najbolj ovira, da bi bili uspešni, in ne poskušajte spremeniti vsega naenkrat. Upoštevajte načelo omejujočega dejavnika. Vedno nas namreč nekaj ovira, da bi hitreje izboljševali sebe. Prepoznajte, kaj je to, in potem bo šlo vse hitreje.
5. Bodite dosledni in vztrajajte pri svoji odločitvi, da boste odlični pri upravljanju s časom – ne pustite, da vas zanese na staro pot neorganiziranosti.
6. Učite se na napakah – analizirajte razloge za slabo organiziranje časa, pogledjte, kje najslabše organizirate svoj čas, in se vprašajte, zakaj se vam to dogaja in katere so ovire, ki vam onemogočajo bolje izrabiti svoj čas.
7. Popolnoma verjemite, da lahko postanete odličen organizator svojega časa. Če boste to dovolj dolgo verjeli, boste takšni tudi postali.

8.1 Spremljanje dela

Če se odločimo, da organiziramo sebe in svoje sodelavce, je zaželeno, da en mesec vsak dan beležimo svoje aktivnosti (Tabela 31: Spremljanje dela). Pri tem je zaželeno, da si pripravimo šifrant, kako jih klasificiramo. Tako si olajšamo pregled nad združevanjem nalog.

Predlog grobe delitve aktivnosti.

- Telefonska komunikacija pomaga razjasniti, koliko klicev je neposredno v pisarno in koliko klicem moramo odgovoriti tudi, ko nismo v pisarni (klici na mobilni telefon):
 - fiksni telefon,
 - GSM.
- Korespondenca:
 - pregled e-pošte,
 - odgovarjanje na e-pošto,
 - pregled klasične pošte,
 - odgovarjanje na klasično pošto.
- Sestanki:
 - individualni sestanki,
 - sestanki od 2 do 5 udeležencev,
 - sestanki od 6 do 10 udeležencev,
 - sestanki z 11 ali več udeležencev.
- Ustvarjalno delo:
 - priprava na sestanek,
 - priprava letnih poročil,
 - razvojno delo (projekti).
- Reševanje kriz:
 - kratke krize,
 - dalj časa trajajoče krize.
- Tekoče naloge iz opisa del in nalog delovnega mesta: (opišejo naj se vse naloge, ki so v opisnem listu, vsaka naj bo napisana ločeno).

Ko izvedemo popis, ocenimo še ostale aktivnosti, ki jih izvajamo manj pogosto (npr. plani, letna poročila ...). Vse aktivnosti združimo in ocenimo, koliko časa smo porabili za kakšno aktivnost. Zabeležimo ozka grla in predlagamo, kako bi lahko ta ozka grla odpravili. Popis je lahko osnova za optimiziranje procesa poslovanja ali zmanjševanje stresnih situacij.

Tabela 31: Spremljanje dela

SPREMLJANJE DELA								
Datum:					Razporeditev glede na nujno in pomembno			
Ime in priimek:								
Zap. št.	Vsebina dela	Od koga	Za koga	Glavne ugotovitve in ozka grla	I.	II.	III.	IV.
0,00								
1,00								
2,00								
3,00								
4,00								
5,00								
6,00								
7,00								
7,30								
8,00								
8,30								
9,00								
9,30								
10,00								
10,30								
11,00								
11,30								
12,00								
12,30								
13,00								
13,30								
14,00								
14,30								
15,00								
15,30								
16,00								
16,30								
17,00								
17,30								
18,00								
19,00								
20,00								
21,00								
22,00								
23,00								
24,00								

8.2 Načrt ukrepov

Na podlagi ugotovitev iz prejšnje ankete pripravimo načrt ukrepov (Tabela 32: Načrt ukrepov), kako obvladovati posamezna področja v prihodnosti.

Tabela 32: Načrt ukrepov

NAČRT UKREPOV			
<i>Kaj bom naprej spremenil, da bi trajno izboljšal svoje obvladovanje časa</i>			
Kaj želim odpraviti	Datum vpisa	Posamezne aktivnosti za izboljšanje	Opravljeni do

9 KAZALNIKI OBVLADOVANJA ČASA

Tako vsak posameznik kot podjetje si mora nastaviti določene kazalnike, na podlagi katerih bo spremljalo svojo učinkovitost. In prav tej tematiki je namenjeno to podpoglavje.

Vsako podjetje ima natančno evidenco svojih finančnih sredstev (Farooq, Rehmani in Afridi, 2010). Računovodski izkazi pa le redko navajajo enega od najpomembnejših in nenadomestljivih sredstev – potreben čas. Če je čas denar, potem ga je treba obravnavati kot dragocen neobnovljiv vir. Čas je treba enako intenzivno spremljati, saj se pojavlja z drugimi sredstvi. Tem trendom moramo slediti tudi v Sloveniji.

9.1 Optimalno razporejanje glede na potrebe delovnega procesa.

Za zmanjšanje stroška dela je zelo pomembno razporejanje sodelavcev, zato je ključno, da se postavijo standardi produktivnosti. Le-ti bodo sodelavce in vodje usmerjali k temu, da se obnašajo optimalno, saj jih sicer ne bodo dosegli. Da pa bi lahko sodelavce optimalno razporejali, je treba popisati aktivnosti na čim manjše časovne enote. Planirati je treba aktivnosti na izmeno, dan, teden, mesec. Iz tega kasneje izhaja potrebno število sodelavcev na prej navedene enote. Ko imamo popisani plan potreb, ga je treba spraviti v urnik in seznaniti sodelavce. Pri planu je treba upoštevati morebitne kritične točke in postaviti minimalen standard potrebnega števila sodelavcev. Zaradi absentizma, zunanjih faktorjev (vreme, posebnih dogodkov, sezone ipd.) je vsekakor mogoče, da bomo imeli preveč ali premalo sodelavcev. Treba bo spretno krmariti med kvaliteto in kvantiteto sodelavcev, saj vsi nimajo enakih kompetenc.

Za spretno krmarjenje med potrebami delovnega procesa imamo nekaj (zakonsko dovoljenih) možnosti:

- v primeru dodatnih potreb pokličemo sodelavce, da se vključijo v delovni proces;
- v primeru prevelikega števila sodelavcev jih predčasno pošljemo domov;
- imamo sodelavce, ki jih občasno vključimo v delovni proces;
- imamo deljeni delovni čas, ko imamo predvidene potrebe;
- jih pošljemo na dodaten odmor;
- jim skrajšamo odmore;
- jim podaljšamo delovni proces (nadurno delo).

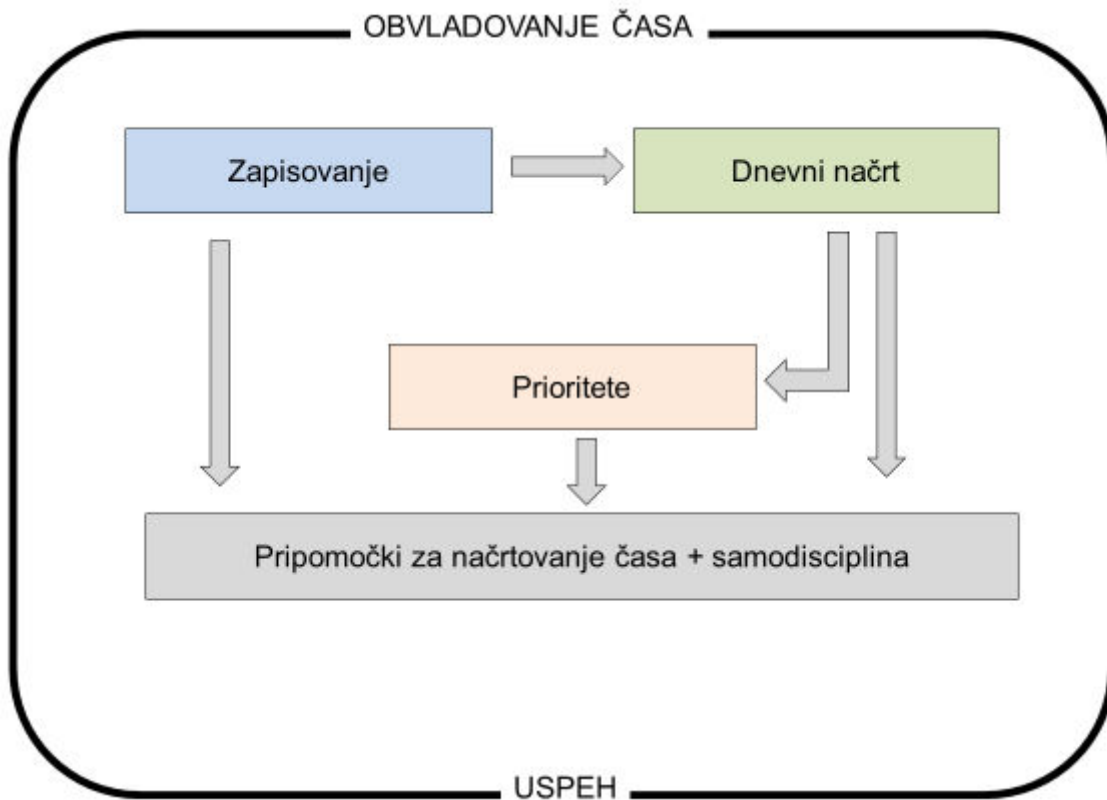
Vsaka izmed prej naštetih rešitev ima svoje pozitivne pa tudi negativne posledice. Zato je pomembno, da se s sodelavci o možnih rešitvah dogovorimo vnaprej. Prav tako moramo upoštevati delovnopravno zakonodajo. Vse to kasneje vpliva, kako se bo odražalo v kazalnikih uspešnosti, povezanih z delovnim časom. V spodnji tabeli (Tabela 33: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom) prikazujemo nekaj primerov kazalnikov za spremljanje, povezanih z delovnim časom. Vsak posameznik oziroma podjetje pa si lahko postavi še dodatne. Gotovo pa si mora vsako podjetje postaviti kazalnike, ki izhajajo iz dejavnosti in posebnosti ter kulture podjetja.

Tabela 33: Kazalniki učinkovitosti, povezani z delovnim časom

	Plan	Realizacija
Število vseh sodelavcev po pogodbi		
Število vseh sodelavcev iz fleksibilnih oblik dela		
Število vseh sodelavcev za zunanje izvajanje dejavnosti		
Število sodelavcev FTE		
Število ur letno vseh sodelavcev po pogodbi		
Število ur absentizma letno vseh sodelavcev po pogodbi		
Število ur vseh sodelavcev iz fleksibilnih oblik dela		
Število ur vseh sodelavcev za zunanje izvajanje dejavnosti		
Število ur vseh sodelavcev po FTE		
Bruto realizacija/efektivna ura		
Efektivne ure/obisk		
Dodana vrednost na sodelavca		
Produktivnost sodelavcev		
Število dogodkov/efektivno uro		
Čas za izvedbo določene naloge (opravila)		
Čakalni čas		
Pravilnost dela		

10 ZAKLJUČKI K ORGANIZACIJI DELA

Dosledno obvladovanje časa na podlagi prikazanih načel, zbranih v slikovnem prikazu (Slika 15: Najvažnejša načela obvladovanja časa), ne vpliva samo na občutno izboljšanje pregleda, načrtovanja in kontrole, ampak dodatno prispeva k odpravljanju hektike in stresa – in s tem k pozitivnemu, optimističnemu življenjskemu občutju (L. J. Seiwert et al., 1997, str. 100).



Slika 15: Najvažnejša načela obvladovanja časa
(L. J. Seiwert et al., 1997, str. 100)

Ponovno si bomo izposodili Druckerjevo misel, ki pravi, da mora posameznik ugotoviti, kje je res dober, in potem delovati tam, kjer svoje prednosti lahko prenese v dobre rezultate. Vrhunski strokovnjak namreč lahko postane, če dela na področju, kjer ima prednosti in te prednosti razvija.

Seveda vsi nismo sistematični in nekateri smo radi spontani. Zato je morda smiselno, da se testiramo in se z določenimi metodami ne obremenjujemo oziroma se z njimi ukvarjamo le do te mere, kolikor nam lahko pomagajo izkoristiti potenciale. Test je objavljen v knjigi *Hiti počasi* (L. Seiwert in McGee-Cooper, 2009, str. 38). Z njim lahko izmerimo, ali smo nagnjeni k sistematičnosti in lahko delamo samo eno nalogo naenkrat oziroma smo spontani ter lahko izvajamo več nalog hkrati.

Za levo možgansko polovico je značilna logika, usmerjenost h konkretnemu, matematiki, znanosti, z jasno uporabo jezika. Vsa dojetja temeljijo na resničnosti. Tipični predstavniki so odvetniki, računovodje, inženirji, knjižničarji, programerji, uradniki, bankirji ipd. Za ljudi, pri katerih prevladujejo funkcije desne možganske polovice, je značilno, da imajo domišljijo,

uporabljajo podobe, simbole. So odprti za prostorsko dožemanje, fantazije ipd. Tipični predstavniki so podjetniki, športniki, prodajniki, glasbeniki, obrtniki ipd.

Človek, ki ne želi in niti ne zmore biti dolgo časa sistematičen, ima dve možnosti: (1) da dobi tako delo, kjer bodo prišli njegovi potenciali najbolj do izraza, ali (2) najde nekoga v timu, ki bo delo, ki mu ne odgovarja, opravljal namesto njega oziroma mu bo vsaj pomagal lažje premagovati vsakodnevne izzive. Skratka, naloge je treba delegirati, postopoma pa usvajati veščine za obvladovanje časa.

Delo je zelo pomembna sestavina posameznikovega življenja in srečni smo lahko, da ga opravljamo (zdravje, zmožnost, priložnost, potreba ...). Treba ga je umestiti v čas, ki je na voljo, in ga vzporedno peljati s prostočasnimi aktivnostmi, ki so zelo pomemben element življenja vsakogar, ter ga koristno izrabiti. Če ga ne, se lahko soočimo s psihičnimi težavami, ki povzročajo stres – bolezen sodobne in razvite globalizacijske družbe. Zato kadar je le mogoče, je treba odpraviti nastale težave, ki povzročajo stres, tako da se npr. pogovorimo s partnerjem (prijateljem), ali pogumno odklonimo dodatne obveznosti. Naučimo se uporabiti besedo »ne«. Predvsem pa je pomembno, da težave rešujemo sproti. Za krotitev stresa je zelo pomembna redna, zmerna telesna dejavnost – dokazano je, da ljudje z dobro telesno zmogljivostjo, ki jo značilno oblikuje tudi zdrava prehrana, lažje premagujejo stres. Naučiti se je treba vzeti si čas za sprostitev, čas za tisto, kar nas zares veseli in povezuje s seboj in življenjem – za dobro knjigo, dišečo zeliščno kopel, masažo, sprehod v naravi, vrtnarjenje ... Sprostitutvene tehnike lahko odločilno pomagajo k vrnitvi na pot harmonije telesa in duha. Uživati življenje in mu nameniti več kot doslej – to se bo vračalo z veliko mero osebnega zadovoljstva, sreče in miru.

Literatura in viri

- Barnes, C. M. (2015). The ideal work schedule, as determined by circadian rhythms.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. in Merrill, R. R. (1997). *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Farooq, S. U., Rehmani, R. in Afridi, S. A. (2010). Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management. *European Journal of Scientific Research*, 43(2), 252–255.
- Fortin, M. (2005). 7 great selfhelp tips. Pridobljeno s https://www.huffingtonpost.com/zac-bissonnette/7-great-selfhelp-tips-fro_b_5310900.html
- Kaltnekar, Z. (1994). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Rothschild, D. (n. d.). Increased Efficiency through Effective Time Management.
- Seiwert, L. J., Geder, M., Baloh, P. in Amič, I. (1997). "Novi" 1x1 obvladovanja časa : čas pod kontrolo, cilji v ravnotežju, uspeh z metodo. Maribor: Doba.
- Seiwert, L. J., Graichen, W. U., Jarc, M., Wagner, H. in Dominko-Baloh, J. (1992). *1 x 1 obvladovanja časa : [pot do vase uspešne prihodnosti]*. Maribor: Doba.
- Seiwert, L. in McGee-Cooper, A. (2009). *Hiti počasi : kako obvladovati čas in ponovno vzpostaviti ravnotežje v življenju*. Kranj: Lifetrek, Events.
- Tracy, B. (2005). *Gospodar svojega časa podvojite svojo učinkovitost in pridobite dve uri časa na dan*. Ljubljana: Akademija Panta Rei, Uspeh.
- Tracy, B. (2006). *Vodenje v mezincu*. Ljubljana: Panta Rei.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). *Uradni list RS št. 21/2013*.

PREOBRAZ PODJETJA V KRIZI

Avtor: Andrej Raspor



Designed by Mindandi / Freepik

1 UVOD V PREOBRAT PODJETJA V KRIZI

Gledano zelo splošno, je kriza tista točka ločnica, ko mora podjetje (sistem) spremeniti smer razvoja bodisi zaradi sprememb, ki so nastale v njem samem, bodisi zaradi sprememb v zunanjem okolju (Bergant, 2006). Beseda kriza izhaja iz grške besede *krinein* (ločiti). Sistem, ki te točke ne zazna, je v nevarnosti zastoja ali celo propada. Lahko da jo je sicer zaznal, vendar vzrokov krize ni pravilno definiral in zaradi tega ni sposoben oblikovati pravih odgovorov. Še bolj kritično je, ko se znaki krize zavestno spregledajo in ignorirajo.

O krizi lahko pravzaprav govorimo v treh splošnih primerih (Bučar, 2000, str. 6 v Bergant, 2006):

- ko pride sistem do točke, ko je potrebna sprememba smeri razvoja;
- če sistem ne zazna potrebe po spremembah;
- če sistem napačno ugotovi vzroke krize in ne oblikuje pravih odločitev.

Beseda kriza (kit. *Wei-chi*) se v kitajščini napiše z dvema znakoma (危機). Prvi predstavlja nevarnost, drugi pa priložnost (Fink, 1996, str. 91 v Bergant, 2006). Stara modrost torej kaže obravnavati krizo z obeh vidikov. Pa vendar, medtem ko lahko krizo v prvi točki še primerjamo s priložnostjo, sta krizi iz ostalih dveh točk tipični nevarnosti in bi težko govorili o priložnostih. Tako za izkoristek priložnosti kot tudi za izognitev nevarnosti je očitno pomembno prepoznavanje znakov krize, saj lahko le na ta način:

- pravočasno ugotovimo krizni oziroma predkrizni položaj in ga izkoristimo kot priložnost za spremembe;
- ugotovimo prave vzroke krize in na tej osnovi sprejmemo in izvedemo ustrezne ukrepe.

V tem prispevku se ukvarjamo s krizo podjetja in z njenimi znaki, kajti prepozno odkrivanje krize ima praviloma za posledico finančne težave, pogosto pa lahko tudi propad podjetja (Slika 16: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize).

Kdaj je podjetje v krizi, avtorji opredeljujejo zelo različno. Takega mnenja je tudi Kavčič (1996, str. 28). Različni avtorji prav tako različno opredeljujejo krizo podjetja. Bergant pravi, da je na splošno najbolj uporabna definicija Kokotec-Novakove (1997, str. 156 v Bergant, 2006), ki trdi, da je kriza podjetja stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v toku katerega so se uspešnostni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski obstoj podjetja. Uspešnostni potencial je veličina, ki kaže na možnosti doseganja gospodarskega uspeha. To so torej vse proizvodne in tržne predpostavke v smislu resursov, ki jih mora imeti podjetje, da bo uspešno nastopalo na trgu (Kokotec-Novak, 1991, str. 132 v Bergant, 2006), na primer: kadri, znanje, kapital ter sistemi logistike, vodenja, organiziranosti in razvoja. Kriza načenja temeljne cilje, smotre in poslanstvo gospodarske družbe.



Slika 16: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize
(Krystek, 1989)

Pri ogroženosti obstoja podjetja gre torej za ogroženost uresničevanja dominantnih ciljev podjetja: večanja vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala ob istočasnem zagotavljanju plačilne sposobnosti. Kot dominantni so seveda lahko postavljeni tudi kateri drugi cilji, kar je odvisno zlasti od vrste podjetja, njegovih lastnikov in okolja.

2 KAJ NAREDITI, KO V PODJETJU NASTANE KRIZA

Ker v prispevku preučujemo težave podjetij v različnih fazah kriznega menedžmenta z vidika reševanja iz krizne situacije, je treba najprej razjasniti, kaj narediti, ko v podjetju nastane kriza in kako jo prepoznamo. V podjetjih, pa naj si gre za proizvodna ali pa storitvena, se je smotrno osredotočiti predvsem na dvojce (Končina in Mirtič, 1999, str. 19)⁸:

- na pregled celotnega procesa v poslovnem sistemu od vložka do izida;
- na oceno skladnosti in učinkovitosti poslovnih in poslovnih funkcij.

Na zgornjih dveh postavkah temelječe ocene ravni težav oziroma kriznih položajev v podjetjih so dale pregledne slike o »kontaminaciji«⁸ poslovnih sistemov s »toksini«⁸ poslovnih napak in o že povzročeni »zdravstveni posledici za bolnike«, torej za podjetja v težavah ali v krizi. Tako ugotovimo, ali se je krizno stanje razširilo po celotnem podjetju ali pa je zajelo zgolj eno enoto (npr. prodajo, razvoj). Če je zaradi izgube ključnega kupca zastala prodaja, vendar pa se proizvodnja obnaša, kot da se nič zgodilo, bo prej ali slej prišlo do zmanjšanja likvidnosti.

Kokotec-Novak opredeljuje krizo z naslednjimi besedami (Kokotec-Novak, 1997, str. 156): »Krizna podjetja je stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v toku katerega so se uspešnostni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski obstoj podjetja. Pri ogroženosti obstoja podjetja gre torej za ogroženost uresničevanja dominantnih ciljev podjetja: večanja vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala ob istočasnem zagotavljanju plačilne

⁸ Na ta vir se v prispevku pogosto sklicujemo, saj so v knjigi v logičnem sosledju opisani pristopi prepoznavanja in reševanja krize.

sposobnosti. Kot dominantni so seveda lahko postavljeni kateri drugi cilji, kar je odvisno od vrste podjetja, njegovih lastnikov in okolja.“

Vrečko nadaljuje, da ne glede na različne definicije lahko za vsako poslovno krizo rečemo, da je to (Vrečko, 2009, str. 5):

- časovno omejen proces;
- nenačrtovan in neželen proces;
- proces, ki trajno ogroža temeljne cilje poslovnega procesa;
- problem, ki je navidezno ali v resnici brezizhoden;
- praviloma edinstven proces.

Vsekakor je obvladovanje in preprečevanje kriz kompetenca, s katero bi morale razpolagati sleherno podjetje. Delavci se morajo prilagoditi ciljem organizacije namesto obratno. Problem je treba razumeti procesno. Znanje zajema poznavanje informacij, dejstev, opisov, spretnosti in veščin, ki jih pridobimo z izkušnjami, vzgojo in izobraževanjem. Pomeni pridobljene informacije in spoznanja, s pomočjo katerih lahko oblikujemo življenje in medsebojne odnose in rešujemo probleme (Žnidaršič, 2011). To pa lahko vključimo v procese prenove podjetja in bodočih odzivov na obvladovanje krize.

Temeljne značilnosti kriznega položaja (Belak et al., 2003):

- gre za eksistenčno ogroženost, pri čemer pa pri vsakem podjetniškem (delnem) problemu ni mogoče govoriti o krizi;
- gre, vsaj subjektivno, za nizko stopnjo predvidljivosti. Za prizadete nastopi ogroženost, najpogosteje nenadoma;
- obstaja zunanji pritisk na odločitve, problemi so pereči, odločitveni prostor in zlasti čas za obsežne analize priprave sta omejena, s čimer je tveganje napačnih odločitev, ki še zaostrijo krizo, skrajno visoko.

Modro odločanje sloni na usklajenih vrednotah. Iluzorno je pričakovati, da bodo vsi sodelavci delovali kot eden. Zagotovo pa mora enotno delovati menedžment. Pomemben je pretok informacij v krizi, saj jih je treba ustrezno izbrati in obdelati. Pri tem je treba – v razmerah običajne preobremenjenosti odločevalcev z informacijami na vrhuncu krize – iskati ravnotežje med upravljanjem informacij in pretiranim omejevanjem njihovega pretoka, saj lahko le tako izvajamo učinkovito krizno komuniciranje (Žnidaršič, 2011, str. 293).

Za boljše razumevanje kriznega komuniciranja je treba najprej opredeliti in navesti značilnosti krize ter kriznega upravljanja in vodenja.

3 STOPNJE NASTAJANJA KRIZE

Dubrovski (2010, str. 37–38) krizo najprej obravnava kot stanje, ki ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije. Takšno stanje pa lahko povzroči bodisi en posamezen neugoden dogodek, ki je za podjetje usoden, bodisi več hkratnih dogodkov (= vzrok krize), na katere podjetje ni znalo ustrezno/učinkovito odreagirati oziroma ni vedelo, da se bodo zgodili. Lahko pa je to stanje nastalo kot proces, v katerem so se začetne obvladljive motnje pojavljale vse pogosteje in intenzivneje (= potek nastajanja krize). Kriza torej ni niti dogodek niti proces, temveč njuna posledica. Takšno stanje, v katerem prevladujejo negotovosti, različni konflikti in neugodno gibanje kazalcev, praviloma lahko traja le kratek čas. Kriza namreč ne more biti daljšega roka,

saj delovne organizacije v okoliščinah kulminacije nasprotij, konfliktov, pomanjkanja zmožnosti in napredovanja negativnih kazalnikov daljšem časovnem obdobju ni mogoče (Trošt, 1996). Zato se mora kriza razrešiti, kar pa lahko vodi samo v izboljšanje stanja ali propad (t. i. dualnost krize).

Domači in tuji avtorji opisujejo faze (stopnje) nastajanje krize različno. Prašnikar loči naslednje faze (Prašnikar, 1992):

- **inkubacija** – krizo se da postopoma slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti, še manj pa jo je sposobno prepoznati;
- **pojavnost kriznih znakov** – podjetje z razvitim nadzornim mehanizmom občuti znake krize in počasi prepozna njeno globino;
- **poglabljanje krize** – kriza se je razširila zaradi nerazvitega notranjega informacijsko- nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja ali neukrepanja v podjetju, kar postopoma prepozna tudi zunanje okolje podjetja;
- **kolaps** – podjetje je zaradi napačnega odziva na zorenje krize v fazi postopnega razpadanja poslovnega sistema in notranje strukture, kar vodi proti prenehanju obstoja.

Razmeroma normalno je, da imajo podjetja občasne krize. Nikakor pa se ne smejo stalno ponavljati. To kaže, da podjetja nimajo vgrajenih elementov prepoznavne predkriznih znakov in zato tudi ne prepoznajo simptomov krize.

3.1 Simptomi krize v podjetju

Slatter⁹ (1984, str. 14) meni, da simptome krize največkrat prepoznavamo s finančnimi kazalci, poleg teh uporabljamo tudi nefinančne indikatorje. Bankam, kupcem, dobaviteljem in investitorjem je precej lažje prepoznati simptome krize kot njihove vzroke. Preden začnemo z načrtovanjem in izvajanjem strategije preobrata, moramo zelo natančno spoznati, kako in zakaj se je podjetje znašlo v situaciji za preobrat. Najprej je treba opozoriti na **bistveno razliko med vzroki in simptomi za krizni proces** v podjetju. Simptomi so lažje prepoznavni znaki krizne situacije v podjetju, iz katerih lahko le sklepamo, kaj bi bilo lahko narobe s podjetjem, in na osnovi takega sklepanja ali ugibanja ni mogoče zasnovati uspešne strategije preobrata podjetja. Če hočemo uspešno pomagati »bolnemu« podjetju, potem moramo zelo natančno ugotoviti prave vzroke za to bolezen. Zelo nazorna je lahko tudi analogija z medicino, kjer ne more biti uspešnega zdravljenja brez uspešnega odkritja pravih vzrokov za bolezen. Z drugimi besedami: zdravljenje bo najverjetneje neuspešno, če bo zdravnik skušal pozdraviti simptome bolezni, ne pa odpraviti vzrokov za to bolezen (Trošt, 1996).

Slatter navaja deset najbolj tipičnih simptomov krizne situacije v podjetju, ki kažejo na upadanje uspešnosti njegovega poslovanja (Slatter, 1984).

1. **Upadanje donosnosti.** Ta simptom izkazuje upadanje profita v absolutnem znesku, pri čemer izključimo inflacijo. Priporočljivo je uporabljati profit pred davki ali pa celo profit iz poslovanja, torej pred upoštevanjem obresti, davkov in rezultata iz izrednega poslovanja. Možno je uporabiti tudi dobiček v celotni prodaji ali dobiček na celotna angažirana sredstva.
2. **Upadanje obsega prodaje.** Ta simptom prikazuje absolutno upadanje prodaje, ki je preračunana na stalne cene, torej izključuje inflacijo.

⁹ Gre sicer za nekoliko starejši vir, a je glede na njegov doprinos k diskurzu kriznega menedžmenta še danes zelo aktualen.

3. **Naraščanje zadolženosti.** Omenjeni simptom izkazuje naraščanje zadolženosti podjetja, kjer ne gre samo za absolutno naraščanje zadolženosti, temveč za naraščanje obveznosti v primerjavi z lastniškim kapitalom.
4. **Padanje likvidnosti.** Za spremljanje likvidnosti se največkrat uporabljata dva finančna kazalca, in sicer: tekoči koeficient, ki je razmerje med gibljivimi sredstvi v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi, ter hitri koeficient, ki je razmerje med gibljivimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi.
5. **Restriktivna politika dividend.** Podjetje vodi omejevalno politiko pri obračunavanju in izplačevanju dividend. Vodstvo podjetja mora v kriznem procesu voditi tako politiko, saj je podjetje prisiljeno zadržati denar za lastno poslovanje ali poplačilo upnikov. Vsekakor je omejevanje ali celo neizplačevanje dividend indikator resne situacije v podjetju.
6. **Nesprejemljiva računovodska praksa.** Ko je podjetje še v začetnem stadiju kriznega procesa, poskuša menedžment vplivati na računovodstvo podjetja, da prikazuje boljše rezultate od resničnih oziroma da vedno bolj prikriva pravo stanje v podjetju. Pojavne oblike so običajno naslednje: zamude pri objavljanju letnih računovodskih poročil, spreminjanje sistema vrednotenja zalog, spreminjanje računovodskih metod, menjavanje revizijskih hiš, še posebno v primeru, če podjetje menja ugledno revizijsko hišo z manj ugledno.
7. **Preplah v najvišjem menedžmentu.** Skupna značilnost podjetij, ki zaidejo v krizni proces, je preplah najvišjega menedžmenta in bojazen za njihov ugled in nadaljnjo usodo. Z naraščanjem krize lahko vrhni menedžment postane popolnoma paraliziran in nesposoben za preobrat v poslovanju podjetja.
8. **Pospešeno menjavanje menedžmenta.** Eden od pogostih simptomov kriznega procesa v podjetju je tudi pospešeno odhajanje izkušenih menedžerjev in včasih tudi novih finančnih strokovnjakov, saj je to lahko indikacija visoke stopnje nesloge v vrhnjem menedžmentu.
9. **Upadanje tržnega deleža.** Analiza tržnega deleža podjetja sili podjetja, da primerjajo svoje sposobnosti s svojimi glavnimi konkurenti. Upadanje tržnega deleža je indikator, da podjetje izgublja v primerjavi s konkurenti.
10. **Pomanjkanje planiranja**¹⁰. Za mnoga podjetja, ki potrebujejo preobrat, je značilno pomanjkanje oziroma opuščanje strateškega razmišljanja.

Isti avtor meni, da se nikoli ne pojavi samo en simptom, ki označuje krizno stanje v podjetju, temveč gre skoraj vedno za kombinacijo več simptomov hkrati (Slatter, 1984). Zunanji opazovalci presojujejo podjetje predvsem na osnovi gibanja finančnih pokazateljev ter na osnovi teh tudi odločajo; mnogi poslovneži uporabljajo neka svoja finančna »pravila preko palca«. Eden od pogosto uporabljenih pristopov k analizi podjetja je tudi primerjava finančnih kazalcev proučevanega podjetja z glavnimi konkurenčnimi podjetji ali celotno panogo.

Davis (1988, str. 20) meni, da obstajata dva glavna pristopa k odkrivanju kriznega stanja v podjetjih, ki potrebujejo preobrat v poslovanju, in sicer:

1. odkrivanje kriznega procesa v podjetju **od zunaj**;
2. odkrivanje kriznega procesa v podjetju **od znotraj**; eden od tipičnih primerov takšne analize je takrat, ko holding analizira podrejeno podjetje.

Zunanje analize se lahko uporabijo tako v podjetju samem kot tudi zunaj podjetja. Te analize morajo temeljiti na zadnjih dostopnih informacijah. Po avtorjevem mnenju obstajata dva tipa zunanjih analiz, in sicer (Davis, 1988, str. 21):

¹⁰ Avtor uvršča planiranje med pomembne komponente strateškega razmišljanja.

1. kvalitativna analiza, ki napoveduje možnosti ali verjetnosti za upadanje poslovanja podjetja;
2. kvantitativna analiza, ki meri trenutno upadanje poslovne uspešnosti podjetja ter z metodo ekstrapolacije oceni možnost zloma podjetja.

Vsa kvalitativna merila omogočajo prepoznavanje glavnih sprememb, ki jih menedžment ni zmožen ali pripravljen spoznati. Eden od glavnih ciljev tega procesa je prepoznavanje sprememb, ki lahko ogrozijo prihodnost podjetja. Avtor omenja naslednje spremembe (Davis, 1988, str. 22):

1. upadanje velikosti trga ali hitro zmanjševanje rasti trga,
2. spremembe na trgu,
3. spremembe v tehnologiji,
4. spremembe pri konkurentih, na primer novi konkurenti, prevzemi podjetij, združevanje podjetij,
5. defenzivnost v aktivnostih na področju konkurenčnosti.

Omenjene spremembe so dejansko zelo lahko prepoznavne, bistveno težje pa je te trende zaustaviti in preobrtni v pozitivno smer v procesu preobrata v poslovanju podjetja.

Kvantitativne analize se nanašajo na:

1. tržne indikatorje, na primer tržni delež;
2. finančne meritve:
 - računovodska praksa,
 - profitabilnost,
 - Altmanova z-ciljna analiza,
 - metoda igralčevega propada (Jarrod Wilcox).

Notranje analize se nanašajo na strateške, operativne in finančne analize.

Namen strateških ocenjevanj je, da dajo prognozo glavnih premikov na področju konkurence, kar bo vplivalo na dolgoročno donosnost podjetja. Te ocene imajo predvsem kvalitativni karakter in se nanašajo na spremembe konkurenčne pozicije, tehnološke spremembe in spremembe v strateških pogojih v okolju.

Operativna ocenjevanja so splošna ocenjevanja oziroma merila fizičnih ali tržnih spremenljivk: velikost tržnega deleža, produktivnost, tržna zaznavnost in pokritje, ki predstavlja razliko med neto prodajno vrednostjo in stroški za proizvodnjo.

Finančna ocenjevanja oziroma merila se nanašajo na Altmanovo z-ciljno analizo, ki je dokaj dober agregatni indikator finančnega zdravja podjetja. Poleg tega se uporabljajo denarni tok ter različna merila donosnosti.

Freiermuth (1989, str. 11–12) navaja dokaj obsežen spisek simptomov krize v podjetju, ki jih navajamo v nadaljevanju (Tabela 34: Simptomi krize različnih avtorjev). Zanimivo je, kako je simptome krize s poudarkom na malih podjetjih navedel Leslie Charm (v Glas, 1993, str. 3).

Tabela 34: Simptomi krize različnih avtorjev

SIMPTOMI KRIZE	Slatter	Freiermuth	Charm
Finančni			
1. Upadanje	x		
2. Naraščanje zadolženosti	x		
3. Padanje likvidnosti	x		

4. Restriktivna politika dividend	x		
5. Režijski stroški naraščajo hitreje kot prodaja		x	
6. Obresti naraščajo hitreje kot prodaja		x	
7. Negativni denarni tok iz rednega poslovanja		x	
Finančni			
1. Podaljševanje roka plačila dobaviteljem in novo kratkoročno zadolževanje		x	
2. Večajo se terjatve do kupcev, večja se delež neizterljivih terjatev		x	
3. Spreminjanje terjatev kupcev v vrednostne papirje		x	
4. Povečuje se delež nekurantnih zalog		x	
5. Podjetje želi prejeti več posojil, kot jih je sposobno vračati (bančni kriterij)		x	
6. Neredno plačevanje dobaviteljem in poskus konverzije dolgov v vrednostne papirje		x	
7. Rezervirana sredstva podjetju (npr. neplačani davki) uporablja za plačilo nujnih dolgov		x	
8. Razmerje med dolgovi in neto vrednostjo podjetja doseže točko kreditne nesposobnosti		x	
9. Nesposobnost za plačevanje obveznosti v rokih			x
10. Zamujanje pri plačevanju davčnih obveznosti			x
11. Odnosi z bankami in posojilodajalci se slabšajo			x
Računovodstvo in informatika			
1. Nesprejemljiva računovodska praksa	x		
2. Nerednost, kasnitev in netočnost podatkov		x	
3. Spreminjanje (računovodskih) obračunskih metod		x	
4. Informacije niso pravočasne in zanesljive			x
5. Obratni kapital je negativen in to se še povečuje		x	
Menedžment in kadri			
1. Preplah v najvišjem menedžmentu	x		
2. Pospešeno menjavanje menedžmenta	x		
3. Morala sodelavcev se slabša, raste apatičnost			x
4. Povečana fluktuacija sodelavcev			x
5. Menedžment je nesposoben nadzirati dogajanje v podjetju, zapozneno reagiranje, presenečenja			x
6. Nadzor nad zaposlovanjem je vse slabši		x	
Trženje izdelkov in storitev			
1. Upadanje obsega prodaje	x		
2. Upadanje tržnega deleža	x		
3. Zamujanje dobav kupcem			x
4. Reklamacije kupcev naraščajo			x
5. Nezadovoljstvo kupcev s proizvodi in storitvami			x
6. Pomanjkanje planiranja	x		
7. Padanje fizičnega obsega prodaje		x	
8. Odobravanje doslej neobičajnih ugodnosti kupcem			x
Nabavna dejavnost			
1. Pogajanja z dobavitelji so vse bolj dolgotrajna		x	
2. Dobavitelji zahtevajo takojšnje plačilo			x
3. Nadzor nad nabavo je vse slabši		x	
Neobvladovanje poslovanja (splošno)			
1. Realizacija je pod napovedano (prodaja, zmanjšanje zalog)		x	
2. Vedno več problemov v proizvodnji			x
3. Napake v dobavah so vedno večje			x
4. Vse pogostejša potreba po dodelavi in popraviljanju proizvodov			x
5. Odlaganje vzdrževalnih del			x
6. Narašča število nesreč			x
7. Vse težje je kratkoročno načrtovanje			x
8. Nemogoče je dolgoročno načrtovati			x
9. Pojavljajo se zunanja sporočila o težavah v podjetju			x

(Freiermuth, 1989, str. 11-12; Trošt, 1996, str. 17–18)

Iz dosedanjih prikazov simptomov kriznih situacij oziroma procesov v podjetjih lahko strnemo, da so simptomi krize večplastni in se v odvisnosti od podjetja in posamične krizne situacije tudi

zelo različno manifestirajo. **Eno ključnih vprašanj je, kje je meja** med normalno delujočim podjetjem¹¹ in podjetjem, ki je dejansko že zašlo v krizni proces. Če si ne postavimo te ločnice, je možno, da normalno delujoče podjetje opišemo kot podjetje v krizi¹² ali pa obratno, da podjetja, ki je zašlo v krizno situacijo, ne prepoznamo kot podjetja v krizi, temveč ocenjujemo, da tako podjetje posluje v mejah normalnega. Po našem mnenju sta obe situaciji nevarni, čeprav je daleč bolj nevarna in usodna druga situacija.

Na spremenjene sodobne krize vplivajo predvsem dolgoročni procesi, kakor so globalizacija, vse bolj razširjeno in poglobljeno množično komuniciranje, razslojevanje sodobne družbe in pojanje avtoritete državne oblasti (Malešič, 2006, str. 293).

Boin in Lagadec menita, da so ključne značilnosti sodobnih kriz naslednje (Boin in Lagadec, 2000, str. 186):

- imajo velik vpliv na velik delež prebivalstva posamezne države,
- prinašajo visoke ekonomske stroške, ki presegajo običajne zavarovalniške zmogljivosti,
- povzročijo učinek t. i. snežne kepe,
- sistemi kriznega upravljanja in vodenja sprejemajo napačne in nepotrebne ukrepe,
- povzročajo izjemno visoko stopnjo negotovosti,
- trajajo daljše obdobje, pri čemer se viri ogrožanja spreminjajo,
- povzročijo veliko število akterjev na kraju dogajanja,
- prinašajo raznovrstna tveganja in
- razkrijejo probleme komuniciranja, in sicer med odgovornimi akterji z množičnimi občili, z javnostjo, z žrtvami in celo z javnostjo, ki je časovno in prostorsko precej oddaljena od kraja dogajanja.

Naslednje je vprašanje, **kdo bo ugotavljal**, ali je podjetje v kriznem procesu, in **kdo bo sprožil proces zdravljenja podjetja**: menedžment, lastniki, upniki ali ostali udeleženci v podjetju. To vprašanje je zelo pomembno, saj so si različni avtorji dokaj enotni v ocenah, **da je možnost trajne ozdravitve podjetja tem večja, čim bolj zgodaj odkrijemo in priznamo krizo ter odkrijemo prave vzroke zanjo**.

Zgornjo ugotovitev za podjetje lahko primerjamo z obolelim človeškim organizmom in medicinsko pomočjo takemu organizmu. Po navadi pacient sam na osnovi simptomov in počutja¹³ ugotavlja, da je potreben zdravniškega pregleda in zdravlil. Zdravnik nato na osnovi simptomov hitro poskuša ugotoviti vzroke slabega počutja in se odloča za nadaljnje postopke. Cilj pa je vzpostavitev normalnega stanja pri pacientu, torej njegovo zdravo stanje. Če bi pacient, njegovi bližnji ali zdravnik podcenjevali ali celo ne odkrili simptomov, bi to za pacienta lahko bilo usodno (Trošt, 1996).

Trošt postavlja tezo: vsi umetni sistemi težijo k entropiji, zato se moramo z organizacijskimi prijemi, upravljanjem in vodenjem boriti proti njej (Trošt, 1996). Entropija je spontana tendenca organizacijskih sistemov k neredu, nazadovanju in samouničenju. Je prevladujoč proces v zaprtih sistemih (Možina et al., 1994, str. 67–68). Čeprav je sodobna organizacijska teorija podjetje uvrstila med odprte sisteme, ki so sposobni zaustaviti entropijo na osnovi izmenjave z okoljem, lahko podjetje v krizi opredelimo kot organizacijski sistem s poudarjeno tendenco k

¹¹ Upošteevajoč tudi normalna nihanja v poslovanju, ki niso krizna.

¹² Podjetje je v krizi zaradi cikličnega nihanja v poslovanju, tehnoloških prilagajanj, tržnih prilagajanj itd.

¹³ V veliko primerih opazijo simptome slabega počutja tudi zunanji opazovalci: zakonski partner, starši, sorodniki, prijatelji ali znanci, sodelavci.

entropiji, ki teži k njegovemu zlomu, če ne pričnemo izvajati aktivnosti, ki bodo tako tendenco nevtralizirali. Zanj je značilen trostopenjski proces, ki ga sestavljajo: input, preoblikovanje in output. Izmenjava z okoljem poteka preko vhoda sistema, ki ga predstavljajo ljudje in njihove sposobnosti, materiali, energija, finančni viri in informacije ter preko izhoda sistema, ki pomeni rezultat preoblikovalnega procesa in ga tvorijo proizvodi, storitve in informacije. Vmes je preoblikovalni proces, ki pomeni dodajanje vrednosti vhodnim parametrom oziroma povečanje koristnosti inputa. Poleg zaustavitve entropije so odprti sistemi sposobni to spremeniti v negativno entropijo, to je v višjo stopnjo usposobljenosti sistema za preoblikovanje vhodnih prvin (Trošt, 1996).

Coombs meni, da v procesu kriznega upravljanja in vodenja pridejo do izraza nekatere spretnosti in sposobnosti ključnih akterjev tega procesa. Med njimi omenja sposobnost prepoznavanja ranljivosti referenčne točke krize in predstavitve načinov za preprečevanje krize. Nujna je tudi sposobnost razločevanja različnih vrst kriz, saj vsaka od njih zahteva različen upravljavski in vodstveni pristop. Poseben pomen ima v tem procesu sposobnost oblikovanja načrta kriznega upravljanja in vodenja ter vrednotenja in izbire primernega odziva na krizo. Ne nazadnje je v krizi pomemben tudi učinkovit odnos z javnostjo oziroma krizno komuniciranje nasploh (Coombs, 2001, str. 91; Malešič, 2006, str. 294).

3.2 Vzroki za krizo podjetja

Vzroki krize poslovanja podjetja so od primera do primera različni, vendar jih v splošnem lahko razdelimo v dve skupini, ki se med seboj razlikujeta glede na izvor vzrokov, in sicer na zunanje (imajo velik vpliv na podjetje, če je podjetje neprilagodljivo glede novonastale spremembe) in notranje vzroke (vzroki kriz se v glavnem skrivajo v podjetju samem, saj so posledica slabega vodenja, podcenjevanja novonastalih sprememb v okolju, misleč, da so kratkoročne, reakcijski čas na znake krize je predolg in ko se pojavi, se povečajo stroški reševanja iz krize in vzpostavljene so še manjše možnosti uspešnega obvladovanja kriz).

Vzroki kriz podjetja so številni in jih različni avtorji različno sistemizirajo, kot na primer (Ivanjko, 1997):

- pomanjkljivosti ob ustanovitvi podjetja,
- nenavadni in nepričakovani dogodki,
- zunajpodjetniške okoliščine,
- medpodjetniški vzroki,
- organiziranost in kadri.

Razporeditev vzrokov po Leutigerju (Končina in Mirtič, 1999, str. 42):

- nezadostni lasti viri (prenizek delež trajnega kapitala med viri);
- rast stroškov sodelavcev in nastajanje neustreznega razmerja med materialnimi stroški in stroški dela;
- resne napake v poslovanju podjetja, ki so povzročile nastanek ene ali nekaj velikih poslovnih škod za podjetje;
- zmanjševanje tržnih deležev in padec izvoza;
- zmanjšanje porabe in bistvene spremembe v okolju, ki povzročajo drugačne nakupne potrebe;
- porast bančnih obresti in zaostritev pogojev kreditiranja;
- pomanjkanje dolgoročnih kreditov;
- slabo plačevanje kupcev – naraščanje slabih terjatev;
- hud likvidnostni položaj v celoti;

- napake v računovodstvu, ko gre za njegovo informacijsko funkcijo, ter napake stroškovnega računovodstva, ko gre za nadzorno funkcijo;
- napačne velike naložbe.

Kühn pa je ugotovil, da so nesolventnost po upadajočem zaporedju povzročili (Končina in Mirtič, 1999, str. 43):

- neustrezno financiranje podjetja (razmerje med lastnimi viri in obveznostmi ter med dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi in terjatvami);
- neustrezno poslovanje podjetja (velike enkratne napake ali serija napak pri poslovnem odločanju);
- neuspešna prodaja (neustreznost celotnega trženja);
- neustrezna organizacijska struktura, ki naj bi zagotavljala učinkovito izvajanje poslovnih in poslovodnih funkcij;
- premajhna produktivnost (previsoki stroški);
- problemi z nabavo (celotni problem vložka v izvajalnem procesu);
- strokovno neustrezni in poslovno neučinkoviti kadri v upravi.

Eno od najpomembnejših vprašanj, na katero moramo najti pravi odgovor, če želimo izvesti uspešen preobrat v poslovanju podjetja, je, da razumemo, kako in zakaj podjetja zaidejo v krizno situacijo. Odkriti je treba prave vzroke za krizni proces oziroma krizno situacijo v podjetju. Včasih je zelo težko razlikovati med simptomi in vzroki za krizo, vendar pa sta to razlikovanje in identifikacija pravih vzrokov ključnega pomena za uspešno zdravljenje podjetja.

Glas (1993, str. 4) po Leslieju Charmu navaja, da obstajajo notranji in zunanji vzroki za težave v podjetju (le redko je samo ena), ki se prepletajo in kumulativno ustvarjajo pogoje za krizne razmere. V drugem delu (Glas, 1993, str. 7) navaja, da je za vodstvo podjetja bistveno, da ugotovi, kateri so pravi vzroki finančnih težav podjetja, saj je to osnovni pogoj za snovanje strategij za uspešno zdravljenje podjetja.

Slatter (1984, str. 20–55) v svojem delu navaja enajst skupin vzrokov za nastanek krizne situacije v podjetju in vsako posebej podrobneje razčlenjuje. Podajamo kratek pregled omenjenih skupin vzrokov.

- 1. Slab menedžment.** Veliko vlogo za krizo v podjetju gre pripisati vodilnim menedžerjem, pri čemer opozarja na pet glavnih faktorjev, ki jih prikazujemo v tabeli (Tabela 35: Vzroki za krizo v podjetju).
- 2. Nezadostna in neustrezna finančna kontrola.** Zelo pomembna je učinkovita finančna kontrola denarnih tokov, spremljanje stroškov in kontrola režijskih stroškov.
- 3. Konkurenca. Produktna konkurenca in cenovna konkurenca.** Pri produktni konkurenci se poudarja predvsem to, zakaj podjetje ne razvije novih produktov, ki bi nadomestili obstoječe. Pri cenovni konkurenci avtor omenja, da je odvisna od značilnosti produkta in strukturnih značilnosti celotne dejavnosti, v kateri se podjetje nahaja. Cenovni konkurenci daje avtor še poseben poudarek, saj meni, da se v primeru upadanja gospodarske rasti, začne zaostrovati tudi cenovna konkurenca, dohodki pa pričnejo upadati. Rezultat tega procesa je, da prehaja celotna dejavnost, v kateri podjetje deluje, v krizni proces, kjer proizvajalci z relativno visokimi stroški ne morejo cenovno konkurirati.
- 4. Visoka struktura stroškov.** Tista podjetja, ki imajo višjo strukturo stroškov kot njihovi glavni konkurenti, so nekonkurenčna ves čas, saj nižji profiti pomenijo tudi manjše zmožnosti podjetja za investiranje v nove proizvode in marketing in bodo tako manj zmožna za izgradnjo in obrambo njihove tržne pozicije.
- 5. Spremembe v povpraševanju na trgu.** Zmanjševanje tržnega povpraševanja po produktih, storitvah ali spremembah v strukturi povpraševanja, na katere podjetje ustrezno

ne odgovori, so lahko pomembni vzroki za krizo v podjetju. Gre za dolgoročne trende upadanja povpraševanja ali ciklična upadanja povpraševanja. Tretji tip upadanja povpraševanja je sezonsko upadanje povpraševanja.

6. **Neugodna cenovna gibanja.** Avtor meni, da spadajo med pomembne vzroke za krizni proces v podjetjih tudi neugodna gibanja v cenah na trgu, kar imenuje tudi tvegana poslovna igra (ang. *business hazards*). Ko omenja neugodna cenovna gibanja, misli na neugodne spremembe v cenah denarja oziroma v obrestih, cenovne premike pri različnih vrstah premoženja, večje premike pri cenah vhodnih materialov, pri prevoznih stroških in tudi na nihanja v valutnih razmerjih.
7. **Pomanjkanje tržnih naporov.** Pomanjkanje tržnih aktivnosti je pogosto prisotno pri podjetjih, ki zaidejo v krizni proces in je dokaj jasno vidno tudi zunanjim opazovalcem. Pomanjkljivo izvajanje tržnih aktivnosti je pogosto povezano tudi s temeljnimi marketinškimi problemi strateške narave. Posamezne vrste vzrokov iz te skupine so prikazane v tabeli (Tabela 35: Vzroki za krizo v podjetju).
8. **Veliki projekti.** Avtor omenja pet možnosti, zaradi katerih veliki projekti povzročijo krizo v podjetju:
 - podcenjenost kapitalskih zahtev,
 - težave pri zagonu projektov,
 - večanje kapacitet¹⁴,
 - vstopni stroški tržišča¹⁵,
 - nepravilna ocena stroškov in sklepanje pogodb na osnovi napačnih ocen, predvsem pri gradbenih podjetjih in tistih podjetjih, ki proizvajajo kapitalsko intenzivne dobrine.
9. **Nakupi podjetij.** Nakupi podjetij imajo pomembno vlogo v strategiji večjih in srednje velikih podjetij. Avtor omenja tri vidike nakupov podjetij, ki lahko povzročijo krizno situacijo v podjetju, ki kupuje:
 - nakup podjetij, ki izgubljajo, to je podjetij s slabo konkurenčno pozicijo na njihovih lastnih trgih, pri čemer je bistvena ocena, ali ima podjetje glavne faktorje za uspeh ter če je tako podjetje na sorodnem poslovnem področju podjetja, ki kupuje;
 - preveliki napor in pozornost za nakupe podjetij;
 - raziskave so pokazale, da imajo glavno finančno korist prodajalci in ne kupci v primeru prodaj podjetij, pogosto pa kupec za tako podjetje preveč plača;
 - slab menedžment po nakupu podjetja; avtor navaja dve vrsti problemov: novi lastnik pusti kupljeno podjetje samo in pride do pomanjkljive kontrole vodenja tega podjetja in finančne kontrole, ali pa sam prevzame menedžment novega podjetja in tako povzroča pomembne organizacijske odpore do sprememb.
10. **Finančna politika.** Obstajajo trije tipi finančnih politik, ki lahko neposredno povzročijo krizo v podjetju:
 - visoko razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom,
 - konzervativna finančna politika; pomanjkanje reinvestiranja, visoko izplačilo dividend, visoka likvidnost, majhen debt/equity faktor,
 - uporaba neustreznih finančnih virov¹⁶.
11. **Prehitra rast prodaje.** Gre za proces, kjer prodaja raste hitreje, kot je podjetje sposobno financirati to rast iz notranjega denarnega toka in bančnih posojil. Ta proces lahko povzroči

¹⁴ Problem je pravilni časovni izbor in presoja za dodatne kapacitete.

¹⁵ Vstopni stroški tržišča se nanašajo na predstavitev novih proizvodov na novih ali obstoječih trgih ali celo predstavitev obstoječih proizvodov podjetja na novih trgih. Pri teh aktivnostih podjetja pa pogosto prihaja do nepravilne predhodne ocene potrebnih stroškov.

¹⁶ Velja pravilo, da mora podjetje imeti večjo stopnjo donosnosti od predvidene investicije, kot je plačilo obresti za najeti dolg.

slab finančni nadzor, kar je tudi morebitni vzrok za krizo v podjetju. Gre le za poudarjanje rasti prodaje in ne profitov, kar je zniževanje prodajnih cen v funkciji povečane prodaje, poleg tega pa dobimo tudi slabšo strukturo kupcev. Prehitra rast prodaje je značilna za hitro rastoče podjetje.

Davis (1988, str. 4–19) loči **notranje in zunanje vzroke**, nadalje obe skupini vzrokov razmejuje na **enkratne (neponovljive) vzroke ter ponavljajoče se vzroke**. Tudi Scherrer (1989, str. 33) navaja številne vzroke za krizo v podjetju, ki so glede splošnih značilnosti dokaj podobni vzrokom, ki jih navajajo ostali avtorji.

V spodnji tabeli (Tabela 35: Vzroki za krizo v podjetju) prikazujemo vzroke za krizo v poslovanju podjetja, ki jih povzemamo po navedenih avtorjih.

Tabela 35: Vzroki za krizo v podjetju

VZROKI ZA KRIZO	Glas	Slatter	Davis	Scherrer
Slaba finančna politika in kontrola				
1. Podkapitaliziranost	x			
2. Visok delež obveznosti	x			
3. Nenačrtovanje proračuna	x			
4. Ni pravočasnih notranjih poročil	x			
5. Finančna in računovodska kontrola v podjetju je pomanjkljiva	x			
6. Podjetje ne vodi politike cen na osnovi minimalno načrtovanega pokritja fiksnih stroškov; tržni delež poskuša pridobivati za 'vsako ceno'	x			
7. Slabo pripravljene ali neobstoječe napovedi finančnih tokov		x	x	
8. Slabo pripravljen ali neobstoječ sistem spremljanja stroškov		x	x	
9. Slabo pripravljen ali neobstoječ sistem kontrole splošnih stroškov ¹⁷		x	x	
10. Visoko razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom		x		
11. Konzervativna finančna politika (npr. pomanjkanje investiranja, visoko izplačilo dividend, visoka likvidnost, majhen debt/equity faktor)		x		
12. Uporaba neustreznih finančnih virov ¹⁸				
13. Neustrezen ali neobstoječ sistem spremljanja dobička			x	
14. Neustrezen finančni informacijski sistem				x
Neustrezen menedžment in organizacija				
1. Neučinkovit in neustrezen (nesposoben) menedžment	x		x	
2. Spodbude za ključne sodelavce so slabo načrtovane	x			
3. Izguba dela menedžmenta	x			
4. Podjetje ni upoštevalo opozoril revizorja	x			
5. Pravilo enega človeka (avtokratski način vodenja)		x	x	
6. Funkciji predsednika nadzornega sveta in glavnega menedžerja v eni osebi (neučinkovit nadzor)		x		
7. Neučinkovit nadzorni svet		x		
8. Zanemarjanje ključnega posla s strani menedžmenta (npr. ob diverzifikaciji)		x		
9. Pomanjkanje znanja in veščin menedžmenta		x		
10. Samozadovoljnost vodstva			x	
11. Panična paraliza podjetja zaradi nakopičenih problemov (ang. <i>panic paralysis</i>)			x	
12. Podjetje je ujetnik preteklosti			x	

¹⁷ V zvezi s tem (Slatter, 1984, str. 20–55) navaja štiri skupne probleme: slabo razvit računovodski sistem, računovodske informacije se slabo uporabljajo, organizacijska struktura ovira oziroma onemogoča učinkovito kontrolo, metode alokacije stroškov režije ne omogočajo pravega pregleda teh stroškov.

¹⁸ Velja pravilo, da mora podjetje imeti večjo stopnjo donosnosti od predvidene investicije, kot je plačilo obresti za najet kredit.

13. Neustrezen izvršilni menedžment ¹⁹			x	
14. Podjetje raje uporablja princip vodenja na osnovi izjem kot dinamično planiranje				x
15. Delegiranje je brez pregledovanja in kontrole, kar ne omogoča povratnih informacij ²⁰				x
16. Poudarjena vertikalna organizacijska struktura, kjer je interakcija med oddelki oziroma sektorji				x
17. Menedžerji so odgovorni za več kot pet neposrednih poročil/enot				x
18. V podjetju so nekatere strukture zaposlenih, ki imajo po več šefov				x
19. Veriga navodil se pretrže, ko delavci presodijo drugače				x
20. Ne uporabljajo se formalne komunikacije				x
21. Preveliko zaupanje v strateški plan				x
22. Starejši menedžerji zlorabljajo zunanje aktivnosti za postranske zasluge (ang. <i>senior managers</i>)				x
23. Preveliko zaupanje v sistem vodenja s cilji				x
Trženje proizvodov in storitev				
1. Nesposobnost prodora na tuja tržišča	x			
2. Prodaja sloni le na nekaj kupcih	x			
3. Domača in tuja konkurenca (izrinjanje s trga)	x		x	x
4. Spremembe v preferencah potrošnikov	x			x
5. Skrčenje trga proizvodov in storitev	x			
6. Slabo načrtovan prodor na tuje trge	x			
7. Osvajanje novih kupcev z nenormalno visokimi popusti	x			
8. Nepremišljena proizvodna (in tržna) diverzifikacija	x			
9. Prehitra rast prodaje	x			
10. Slaba produktna konkurenčnost		x		
11. Slaba cenovna konkurenčnost		x		
12. Dolgoročne spremembe v povpraševanju na trgu		x	x	
13. Ciklične spremembe v povpraševanju na trgu		x	x	
14. Pomanjkanje tržnih naporov:		x	x	
• slabo motivirano prodajno osebje z neofenzivnimi prodajnimi menedžerji		x		
• neučinkovito oglaševanje		x		
• aktivnosti niso usmerjene na ključne kupce in ključne produkte		x		x
• slab poprodajni servis		x		
• pomanjkljivo znanje glede kupnih navad kupcev		x		
• pomanjkljivi ali zastareli promocijski materiali		x		
• slabo delujoča funkcija razvoja novih proizvodov		x		
15. Nespametna diverzifikacija			x	
16. Nepravi distribucijski kanali				x
17. Izguba konkurenčnih prednosti				x
18. Nepravilno in premalo poglobljeno razumevanje potreb potrošnikov				x
Visoka struktura stroškov				
1. Visoka struktura stroškov		x	x	
2. Previsoki stroški selitev v nove proizvodne prostore	x			
3. Prezaposlenost	x			
4. Neugodna cenovna gibanja (obresti, cene vhodnih materialov, cene prevozov, nihanja v valutnih razmerjih)		x	x	
Veliki projekti, nakupi podjetij ali delov podjetja in investiranje				
1. Podjetje ni investiralo ob pravem času	x			
2. Veliki projekti (zgrešen projekt)	x	x		
3. Nakupi podjetij	x			
Razvoj, tehnologija in inoviranje				
1. Premalo je inoviranja proizvodov in storitev	x			

¹⁹ Slaba kvaliteta izvršilnega menedžmenta, neustrezna znanja in zmožnosti menedžmenta na nižjih nivojih, ni sprejeta strateška usmeritev podjetja in ni enotno uveljavljena.

²⁰ Pregled za nazaj in pospešitev izvajanja aktivnosti (ang. *reinforcement*)

2. Nove tehnologije, ki se uvajajo v dejavnosti, lahko povzročijo zastaranje opreme podjetja	x		x	
3. Zastarela proizvodna tehnologija			x	
4. Nezadostne raziskave in razvoj			x	
5. Neprimerne naprave za proizvodnjo			x	
Zunanji vzroki				
1. Izvori strateških materialov so omejeni	x			
2. Neugodna zakonodajna politika	x			
3. Slabe razmere v panogi	x			
4. Neugodne splošne gospodarske okoliščine	x			
5. Problemi z delavci	x			
6. Razni vidiki državne regulacije	x			
7. Naravne nezgode	x			
8. Globlja in dolgotrajna recesija v gospodarstvu	x			
9. Velike in nenadne politične spremembe			x	

(Trošt, 1996, str. 22–23)

Iz zgornjih navedenih vzrokov za nastanek kriznega procesa oziroma trenutne krizne situacije je razvidno, da gre za izredno široko paleto možnih vzrokov za nastanek krize podjetja. Običajno deluje po več vzrokov hkrati, njihov vpliv na krizo in njihova intenzivnost pa se spreminjata. Zato je pomembno, da menedžment spremlja kazalnike, ki mu lahko dajo informacijo o simptomih krize. Vzroke pa je treba odpravljati in ne zdraviti. Delovati moramo preventivno in ne kurativno.

Po doslej prikazanih vzrokih za krizo v podjetjih ugotavljamo, da je eden od najpogostejših razlogov za nastanek krize v neustreznem vrhnjem menedžmentu. Velikokrat je vzrok za krizo tudi v neustrezni vlogi lastnikov pri upravljanju podjetja, ki bi jo morali odigrati preko skupščine in nadzornega sveta. V manj primerih povzročijo krizo podjetja menedžerji na nižjih nivojih, običajno se ta vzrok za krizo prepleta s temeljnim vzrokom za krizo v podjetju – z neustreznim vrhnjim menedžmentom.

Za uspešno upravljanje in vodenje podjetja v daljšem časovnem obdobju mora biti podjetje na eni strani sposobno obdržati svoja doslej osvojena tržišča, na drugi pa sposobno prodreti na nove ciljne trge ter pri tem hitro in kar najbolj racionalno prilagajati svoje produktne oziroma storitvene sposobnosti tem potrebam. Z drugimi besedami: dolgoročni obstoj in rast podjetja sta odvisna od sposobnosti aktivnega obvladovanja trgov in produktov, kar navadno izražamo z matriko produkti/trgi.

Eden ključnih elementov uspešnega vodenja podjetja je učinkovito finančno načrtovanje, ki omogoča vodstvu podjetja sprejemanje premišljenih poslovnih odločitev. Vodstvo tako ni prisiljeno sprejemati hitrih nepremišljenih odločitev največkrat v časovni stiski, ki se velikokrat izkažejo kot zgrešene²¹. Finančno načrtovanje omogoča vodstvu podjetja tudi sproten nadzor nad poslovanjem podjetja ter pregled odstopanj rezultatov od načrtovanih, kar je osnova za uspešno vodenje podjetja (Mramor, 1993, str. 213). Poleg finančnega načrtovanja in spremljanja tekočega poslovanja mora imeti podjetje tudi učinkovit računovodski sistem, ki je v bistvu informacijski sistem in tako del celovitega upravljalnega sistema podjetja. Brez dobro delujočih omenjenih sistemov, ki različne nivoje menedžmenta oskrbujejo z ustreznimi informacijami, bo poslovni sistem težil h krizi.

Poleg omenjenega je pogoj za uspešno poslovanje podjetja na daljše obdobje tudi dobro razvit sistem inoviranja izdelkov in tehnoloških procesov oziroma dobro razvita in delujoča razvojno-raziskovalna dejavnost, sicer se bo podjetje prej ali slej znašlo v kritični situaciji. Sem spada

²¹ Gre za odločitve ad hoc, lahko pa jih imenujemo tudi tvegana poslovna igra.

še investiranje v nove tehnološke procese, ki omogočajo proizvodnjo novih sodobnejših izdelkov ter investiranje v obstoječe in nove trge (Trošt, 1996).

Že iz navedenih primerov lahko ugotovimo, da se pri poskusih sistematičnega obravnavanja vzrokov krize srečamo s precejšnjimi težavami, saj je po eni strani v določenih primerih težko ločiti med vzrokom, obliko in znakom krize, po drugi strani pa je težko opredeliti tudi sodilo (ali sodila), po katerem oziroma po katerih bi vzroke krize sistematično zajeli. Iz povedanega pa izhaja, da lahko obravnavamo krizo ne le kot točko ali stanje, temveč tudi kot proces, saj do krize le redko pride čez noč, vsaj kar se tiče notranjih vzrokov. Ob upoštevanju vseh do sedaj navedenih poglavitnih vzrokov za nastanek poslovne krize pridemo do ugotovitve, da so vsi vzroki sinteza ali skupek enega samega vzroka, to je slabega menedžmenta oziroma slabega, neustreznega in neučinkovitega izvajanja vodenja ter upravljanja s podjetjem. Šele na drugo mesto se uvrščajo dejavniki zunanjega okolja.

Drugi pogosto izhajajo iz delitve na zunanje in notranje vzroke, pri čemer so slednji prevladujoči. Med zunanje običajno naštevajo zlasti naslednje (Ferk, 2000, str. 422 v Bergant, 2002):

- povečanje obrestne mere centralne banke,
- nihanje menjalnega tečaja,
- recesija gospodarstva,
- fiskalni ukrepi (ukinjanje davčnih ugodnosti, povečanje davkov, uvedba DDV),
- povečanje plač (sprememba kolektivnih pogodb),
- sprememba konkurence (združevanje, globalizacija, nelojalna konkurenca),
- gospodarske blokade in bojkoti.

Očitno so zunaj običajnega obvladovanja tveganja predvsem naravne katastrofe in vojne, ostale vzroke pa je v precejšnji meri možno predvidevati (oziroma upoštevati kot tveganje) in temu primerno oblikovati poslovno politiko (ang. *risk management*).

Notranje vzroke pa lahko obravnavamo na naslednji način (Bergant, 2006):

1. po finančnih kategorijah:
 - zanemarjena skrb za donosnost in kapitalsko ustreznost,
 - nesorazmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji in strategijami,
 - pretirana zavzetost za rast,
 - neugodni finančni vzvod,
 - neugodno razmerje med stalnimi in spremenljivimi stroški,
2. po funkcijah in dejavnostih podjetja:
 - neprimerno posloводство,
 - pomanjkljivo finančno upravljanje,
 - previsoki stroški poslovanja,
 - slabo trženje,
 - lotevanje prevelikih projektov,
 - posledice neuspešnih spajanj in pripajanj,
 - nezadostna skrb za vire financiranja,
 - pretirana rast gospodarskih družb.

Ostaja dejstvo, da lahko različni vzroki pripeljejo do različnih pojavnih oblik krize kot na primer (Bergant, 2006):

- nasprotovanje javnosti,
- spremembe na tržiščih,
- neuspešni proizvodi,

- nemoč posloводства,
- premalo likvidnih sredstev,
- spori v podjetju (stavke ipd.),
- prevzemi (nasilna pripojitev),
- mednarodna dogajanja,
- spremembe predpisov.

Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih je strnjena v naslednji tabeli (Tabela 36: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih).

Tabela 36: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih

	Schendel in sod. (1976)	Bibeault (1982)	Slatter (1984)	Thain in Goldthrope (1989)	Grinyer in sodelavci (1990)	Gopal (1991)	Gething (1997)
Notranji vzroki							
Neprimerno vodenje	*	*	73 %	*	*	*	84 %
Nezadostna finančna kontrola		*	75 %	*	*	*	60 %
Visoka struktura stroškov	*		35 %	*	*		56 %
Neučinkovito trženje	*		22 %	*	*		20 %
Prezahtevni projekti	*		17 %	*	*		20 %
Neuspeli nakupi podjetij			15 %				72 %
Finančna politika			20 %	*		*	84 %
Zunanji vzroki							
Spremembe v povpraševanju	*	*	33 %	*	*	*	68 %
Konkurenca	*	*	40 %	*	*	*	44 %
Neugodna cenovna gibanja	*	*	30 %	*		*	20 %
Politika države	*	*				*	
Stavke	*					*	
Pomanjkanje sreče		*				*	

(Slatter in Lovett, 1999, str. 49)

Iz študije Slatterja in Lowetta je razvidno, da obstaja širok nabor mogočih notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek krize. Običajno za nastanek krize ni kriv samo en vzrok, temveč gre za sinergijo in delovanje več vzrokov z različno intenziteto in vplivom hkrati. Vendar pa je glavni rezultat študije dejstvo, da sta ključna krivca za nastanek krize dva vzroka: neprimerno vodenje z neustreznim poslovodstvom in neustrezna finančna kontrola, kar dokazuje, da ima podjetje neučinkovito vodenje ter da v podjetju ni vzpostavljenih potrebnih aktivnosti za zgodnje odkrivanje in prepoznavanje krize.

3.3 Vrste kriz

Krize v podjetju je možno razlikovati glede na različna sodila, kot kaže spodnja tabela (Tabela 37 : Vrste kriz glede na sodila).

Tabela 37 : Vrste kriz glede na sodila

Vrsta krize	Sodilo
Začetna kriza, kriza, ki ogroža eksistenco, uničujoča kriza	Obseg oziroma jakost krize
Potencialna, latentna, akutna, obvladljiva kriza	Agregatno stanje in obvladljivost
Kriza rasti, kriza stagnacije, kriza usihanja	Smer razvoja podjetja
Kriza ob ustanovitvi, rasti ali staranju	Faza življenjskega cikla podjetja
Kriza na področju nabave, prodaje, vodenja v podjetju ali kriza gospodarstva ali panoge	Vzroki krize (zunanji in notranji)
Strateška kriza, uspešnostna kriza in kriza plačilne sposobnosti	Ogroženost podjetniških ciljev

(Kokotec-Novak, 1997, str. 157 v Bergant, 2006)

Glede na to, da je možno cilje obravnavati vsaj z dveh časovnih razsežnosti, lahko z vidika ogroženosti ciljev (kar smo opredelili kot temeljno sodilo krize) razlikujemo vrste kriz, kot kaže tabela (Tabela 38: Vrste kriz glede na časovno razsežnost).

Tabela 38: Vrste kriz glede na časovno razsežnost

Vrsta cilja	Kratkoročni vidik	Dolgoročni vidik
Vrednost podjetja	Uspešnostna kriza	Strateška kriza
Plačilna sposobnost	Kriza kratkoročne plačilne sposobnosti	Kriza dolgoročne plačilne sposobnosti

(Bergant, 2006)

Kriza z vidika dolgoročne plačilne sposobnosti pomeni visoko verjetnost, da bo kriza v prihodnosti nastopila.

Vse vrste kriz prej ali slej neposredno ali posredno prek uspešnostne krize pripeljejo do krize plačilne sposobnosti podjetja, torej do položaja, za katerega so značilne finančne težave in ki ga tudi različni pravni redi običajno uravnavajo s tako imenovano insolvenčno zakonodajo. Krize so med seboj torej povezane. To povezavo posredno kaže tudi slika (Slika 17: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema).

ROK CILJ	KRATEK	SREDNJI	DOLGI				
PLAČILNA SPOSOBNOST	FINANČNA ANALIZA IN FINANČNO NAČRTOVANJE						
	Kratkoročna plačilna sposobnost Prejemki in izdatki	Denarni tok Finančni vzvod Optimiranje naložb	Dolgoročna plačilna sposobnost Finančna moč Investicijska sposobnost Optimiranje financiranja				
DOBIČEK	ANALIZA EKONOMIKE IN LETNO NAČRTOVANJE						
	Kalkulacije Oblikovanje cen Antiinflacijska politika podjetja Prispevki za kritje	Proizvodnost Gospodarnost Dobičkonosnost	Centri odgovornosti Stroškovno knjigovodstvo Stroškovni nosilci Organiziranost				
POTENCIALNI (PRIHODNJI) DOBIČEK	STRATEŠKO NAČRTOVANJE						
	Izdelki	Izvajalci Funkcije Sistemi	Mater. in nemater. sredstva	Programi Nosilci Sistemi Strukt.	Invest. Sredst. Kadri	Poslan- stvo	Koncepti

Slika 17: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema

(Bergant, 2006)

Vidimo, da je strateško načrtovanje usmerjeno predvsem v zagotavljanje »prostora pod soncem«, torej v iskanje načinov poslovanja, ki omogoča nadaljnji obstoj podjetja. Ta cilj lahko na kratko izrazimo s pojmom potencialni oziroma prihodnji dobiček. V zagotavljanje tekočega dobička pa je prvenstveno usmerjena aktivnost gospodarjenja (ekonomike) ter načrtovanja in izvajanja letnega poslovnega načrta podjetja. Poslovanje z dobičkom je na daljši rok le eden od pogojev dolgoročne plačilne sposobnosti, ki pa omogoča tudi lažje zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. V zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja je usmerjena aktivnost finančnega analiziranja in finančnega načrtovanja, ki je odraz finančne politike podjetja (Bergant, 2006).

Slika (Slika 17: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema) kaže torej namensko usmerjenost informacij za odločanje v okviru posamezne aktivnosti, s tem pa tudi na široko informacijsko bazo za vodenje poslovne politike podjetja. V okencih so namreč zaradi jasnosti prikaza zajeta le nekatera značilna področja posamezne dejavnosti. Iz slike vidimo tudi, da so vzroki morebitnim težavam pri zagotavljanju plačilne sposobnosti številni in izhajajo iz vseh področij poslovanja podjetja, lahko so torej tudi v neustrezni ekonomiki ali pa strategiji podjetja. Kljub temu mora informacijski sistem podjetja pravočasno odkrivati negativne trende in možnosti nastanka finančnih težav ter ustrezno informirati vodstvo podjetja. To kaže zlasti na izredno pomembno vlogo finančne funkcije podjetja (finančno analiziranje), s tem pa tudi njenega vodstva.

3.4 Značilnosti zorenja krize

Postopno zorenje krize vse do morebitnega zloma podjetja lahko na podlagi izkušenj kriznih menedžerjev opredelimo z značilnostmi, kot so (Končina in Mirtič, 1999, str. 22):

- **lažje poslovne težave**, ki jih povzročajo nizanje napak pri poslovnem odločanju, ter posamezni objektivni dejavniki zunanjega okolja, ki se jih ne da predvideti;
- **izrazite poslovne težave**, ki so posledica napak pri poslovnem odločanju v daljšem obdobju ali enkratne slabe odločitve z izrazitimi negativnimi posledicami za podjetje (podjetje nima nadzornega varovalnega sistema v primeru uresničenja grožnje) ali nepredvidenega, intenzivnega in negativnega delovanja zunanjih dejavnikov na podjetje;
- **kriza podjetja nastopi zaradi neodzivnosti na intenziviranje poslovnih težav**, zaradi odsotnosti ali nemoči notranjih nadzornih in varovalnih mehanizmov ali katastrofalnega in nenadnega vpliva zunanjega dejavnika, ki naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetja na slabše.

Težave in zorenje krize v podjetju so torej predvsem posledica kopičenja napačnih poslovnih odločitev ter naglih in bistveno spremenjenih razmer gospodarjenja, kar pomeni nepričakovane, nenadne in škodljive spremembe v zunanjem okolju podjetja.

3.5 Znaki zorenja krize

Znaki zorenja krize v podjetju so po Regesteru naslednji (Končina in Mirtič, 1999, str. 27):

- upadajoči zaslužki in tendenca povečevanja izgube,
- vedno slabši donos na enoto kapitala,
- nezdrava politika dividend (poprejšnja delitev dobička brez vlaganja v razvoj),
- prevelika zadolžitev v primerjavi z lastnimi viri,
- neučinkovitost naložb,
- slabe terjatve,
- slabo obvladovanje odločanja o obratnih sredstvih,
- neurejeni odnosi med upravljavci in lastniki oziroma med poslovodstvom in sodelavci,
- neurejeni odnosi z zunanjim okoljem podjetja (zlasti z bankami in poslovnimi partnerji).

Navzočnost posameznih navedenih znakov krize lahko ugotovi v svojem podjetju pravzaprav vsak direktor. To pomeni, da je vsako podjetje vseskozi v določeni potencialni krizi, saj vseskozi tudi poslovno tvega.

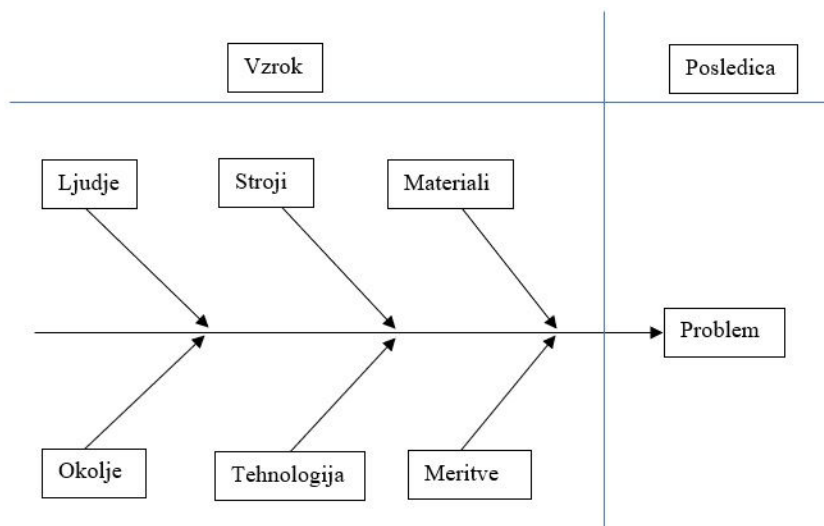
3.6 Znaki zrele krize

V zreli krizi pa so znaki naslednji (Končina in Mirtič, 1999, str. 28):

- naraščajoča izguba,
- padanje obsega prodaje,
- povečevanje zadolženosti,
- padec likvidnosti,
- nestvarne računovodske informacije,
- naraščajoči strah posloводства,
- pospešena fluktuacija dobrih kadrov,
- znatno zmanjšanje tržnega deleža,
- odsotnost strateškega načrtovanja.

Opisani znaki veljajo tako za manjša kot tudi za večja podjetja. Razlika je v tem, da so znaki pri manjšem podjetju hitreje prepoznavni.

Znaki kriz so odvisni tako od različnih vzrokov kot tudi od njihove intenzivnosti, torej od faze stabilnosti (Tabela 39: Vzroki in znaki krize), v kateri se podjetje nahaja. Ker so po izbruhu krize njeni znaki dovolj jasni in očitni, se z njimi tukaj ne bomo ukvarjali, kar pa seveda ne pomeni, da to ni potrebno. Poglejmo torej, katere so tiste informacije, ki že kažejo na nevarnosti in negativne trende v poslovanju v predkriznem obdobju podjetja. Tako bi namreč lahko opredelili prve znake krize. Najlažje si povezavo med vzroki in posledicami predstavljamo v sliki (Slika 18: Vzročno-posledični diagram)



Slika 18: Vzročno-posledični diagram

Iz prvih znakov kriz je možno sklepati tudi na njihove vzroke, čeprav je seveda nujna podrobnejša tovrstna analiza v vsakem konkretnem primeru. Zato je smotrno obravnavati znake glede na njihove vzroke, pri čemer se bomo omejili na notranje vzroke, predvsem zaradi njihove pomembnosti, hkrati pa tudi zaradi večje možnosti njihovega obvladovanja. To ne pomeni, da zunanji vzroki niso pomembni, obratno, posloводства jih običajno podcenjujejo tudi zato, ker se je nanje lažje izgovoriti.

Tabela 39: Vzroki in znaki krize

Vzroki kriz	Prvi znaki krize
Slabo vodenje	fluktuacija, zlasti vodstvenih delavcev, raste; nezadovoljstvo in nezadostna informiranost sodelavcev se večata; zastoji v obvladovanju procesov se povečujejo; dogovorjeni roki se ne spoštujejo; raste število neizvršenih sklepov kolegija; raste število konfliktov med sodelavci; slabšajo se rezultati timskega dela; stroški dela nesorazmerno rastejo; število neuspešnih projektov raste; medpodjetniška primerjava ni vključena v proces odločanja; cilji niso jasno opredeljeni; nadzor nad poslovanjem ni učinkovit; slog vodenja ne ustreza posebnostim podjetja; ni ustrezne koordinacije med organizacijskimi enotami; ne razvija se notranje podjetništvo; ne upoštevajo se pripombe in predlogi sodelavcev; ni ustreznega sistema načrtovanja po centrih odgovornosti; ni jasnih dejavnikov sinergij znotraj podjetja; niso jasni cilji lastnikov
Politika	nedonosnost naložb raste; povprečni stroški financiranja (vključno s stroški lastniškega kapitala) so previsoki; odpisane naložbe rastejo; čisti denarni tok se zmanjšuje, povprečna obrestna mera, realizirana na neto terjatev, pada oziroma plačana na neto dolg raste; stroški pridobivanja finančnih sredstev rastejo; finančni vzvod je prenizek ali previsok; neto zadolženost raste; dolgoročno financiranje kratkoročnih sredstev se zmanjšuje; delež posojil v kratkoročnih obveznostih raste
Slabo trženje	zadovoljstvo kupcev se zmanjšuje; izgube večjih projektov ali kupcev rastejo; naročila nazadujejo oziroma ne rastejo; odstotek stalnih kupcev pada; prihodki od prodaje padajo oziroma ne rastejo; tržni delež pomembnejših proizvodov pada oziroma ne raste; učinkovitost promocijskih akcij upada; povečuje se prodajna odvisnost; koeficient obračanja zalog gotovih izdelkov in blaga se zmanjšuje; prejeti predujmi padajo; stroški prodaje rastejo; koeficienti obračanja terjatev do kupcev padajo; prispevki za kritje se zmanjšujejo; prepoznavnost blagovnih znamk pada oziroma ne raste
Slaba nabavna politika	koeficient obračanja zalog surovin se zmanjšuje; stroški nabave nesorazmerno rastejo; povečuje se surovinska odvisnost; dani predujmi nesorazmerno rastejo; angažirana sredstva za izvajanje nabave se povečujejo; nabavne cene rastejo; roki plačil se krajšajo; zanesljivost dobaviteljev se zmanjšuje; desortiranost zalog se povečuje; struktura in število dobaviteljev se hitro spreminjata
Slaba proizvodna politika	izkoristek zmogljivosti se slabša; koeficient obračanja zalog nedokončane proizvodnje se zmanjšuje; stroški energije in porabljenega materiala se nesorazmerno povečujejo; izmet se povečuje; produktivnost se poslabšuje; kakovost izdelkov se poslabšuje; priprava in načrtovanje proizvodnje ni ustrezna
Slaba razvojna politika	odpisanost osnovnih sredstev raste; tehnologija zastareva; unifikacija, tipizacija in standardizacija je zastarela; število razvojnih projektov in raziskav pada; število novih proizvodov in storitev pada; zmanjšuje se obseg znanja (<i>know how</i>) v podjetju; število prijavljenih koristnih predlogov, izboljšav in patentov pada; produktivnost se ne povečuje; kakovost izdelkov ne raste; okoljevarstveni vidik se ne izboljšuje; ne izboljšuje se informatizacija poslovanja, programska oprema zastareva; komunikacijski sistemi se ne razvijajo
Slaba kadrovska politika	kvalifikacijska struktura sodelavcev se slabša; izdatki (pa tudi čas) za izobraževanje se zmanjšujejo; število bolezni in odsotnosti nesorazmerno narašča; splošni in osebni standard sodelavcev pada, povečuje se fluktuacija in odliv ključnih kadrov; zmanjšujejo se sredstva za izobraževanje in usposabljanje; ni učinkovitega motivacijskega sistema; klima v podjetju se slabša; ne razvijajo se ustrezne vrednote v podjetju; ni razvoja ključnih kadrov
Slaba konkurenčnost	kvaliteta proizvodov in storitev pada; prispevki za kritje se manjšajo; kvaliteta servisnih in poprodajnih aktivnosti se poslabšuje; pozitivne sinergije med poslovnimi funkcijami se zmanjšujejo; prednosti podjetja pred konkurenco se zmanjšujejo, slabosti pa povečujejo; vedno večji odstotek proizvodov je v fazi upadanja; podjetje izgublja dobro ime; blagovne znamke podjetja izgubljajo dobro ime
Slaba strategija	zmanjšujeta se število in intenzivnost strateških poslovnih, razvojnih in strokovnih povezav; podjetje raste ob nezagotovljenih potrebnih virih; organiziranost ne

	<p>podpira ciljev in ne upošteva razpoložljivih resursov; niso jasne obstoječe in/ali želene vrednote; niso jasni dejavniki notranjega povezovanja podjetja; zmanjšuje se obseg pridobljenih informacij iz okolja; ni jasnih in usklajenih ciljev za danes in za prihodnost; povezave z okoljem se poslabšujejo; strategija ne podpira vizije podjetja; vizija in strategija nista plod sodelovanja vseh ključnih kadrov in nista dovolj poznani vsem sodelavcem; niso jasne konkurenčne prednosti podjetja ali pa so le na papirju; ni jasne strategije poslovnih in razvojnih povezav zunaj podjetja; vizija lastnikov se bistveno razlikuje od interesov ključnih kadrov oziroma sodelavcev; nestabilna lastniška struktura</p>
--	--

(Bergant, 2006)

Pri posameznem vzroku niso naštetni vsi možni znaki krize, saj bi jih bilo preveč, če bi naštevali bolj podrobno. Poleg glavnih vzrokov, navedenih po sistemu ribje kosti, obstajajo podvzroki, vse do mikrovzrokov. Učinek metulja je teorija, po kateri lahko prhut metuljevih kril, recimo v New Yorku, povzroči orkan na Japonskem (Lorenz, 2000). Po drugi strani so lahko nekateri znaki povezani tudi z več vzroki, zato je lahko en vzrok opisan tudi z znaki, ki so lahko posledica drugih vzrokov. Seveda pa so to le znaki, ki še ne vodijo nujno k nastanku krize. Za njen nastanek je potrebna določena »kritična masa« takih pojavov, ki se lahko spreminja v odvisnosti tako od zunanjih kot tudi od notranjih okoliščin. Če smo previdni, lahko tudi le možnost nastanka problema ocenimo že kot prvi znak krize (na primer: nestabilna lastniška struktura), saj eden od Murphyjevih zakonov pravi: »Če se lahko zgodi kaj slabega, se bo zgodilo« (Bergant, 2006).

Posebej pa je treba omeniti dejstvo, da informacijski sistem podjetja posreduje podatke praviloma z določenim časovnim zamikom. Izkušnje kažejo, da se tudi zunaj tega sistema pojavijo razni krizni znaki. Njihov problem leži v tem, da jih vidijo le tiste osebe, ki so pri tem neposredno prizadete in tako vodstvo ne more dobiti dovolj dobrega vpogleda (Kokotec-Novak, 1991, str. 139). Relativno redki menedžerji pripisujejo informatiki pomembno mesto v organizacijski strukturi poslovnega sistema in jo sprejemajo kot interdisciplinarno vedo v vsej njeni širini in globini (Rusimovič, 2001).

Menimo, da ni odveč poudariti, da prvih znakov krize ne vidimo avtomatsko, temveč je nujno podrobno analiziranje poslovanja podjetja. Skozi proces analiziranja ugotovimo negativna gibanja in tveganja, hkrati pa ugotavljamo tudi njihove vzroke, kar je bistvenega pomena za oblikovanje ustreznih poslovnih odločitev. Oboje daje podlago za oceno, ali je poslovni preobrat možen in upravičen (Žerdoner, 2004, str. 76 v Bergant, 2006).

Nekatere znake krize je možno zaslediti tudi zunaj podjetja, kar je pomembno zlasti za trenutne in prihodnje upnike. Med take znake lahko štejemo zlasti (Ivanjko, 1997):

- spremembo sedeža podjetja,
- spremembo pravne oblike podjetja,
- omejitev poslovnega namena,
- pogoste zamenjave poslovodstva in nadzornega sveta,
- spremembe konkurenčne drža,
- slabše obveščanje o podjetju,
- reklamacije kot izgovor za neplačilo,
- različni izgovori (računalnik, delavec, izredni dogodki ipd.),
- neenakomerna naročila,
- drobljenje naročil,
- neobičajno visoka naročila,
- obročno plačevanje brez dogovora,
- spremembe računovodskih usmeritev,

- poslabšanje plačilnih pogojev,
- naraščanje števila opominov,
- nenadna potreba po kreditih,
- širjenje govoric o izboljšanju,
- govorice o krizi podjetja.

Včasih znake krize prej zaznajo celo zunanji partnerji kot v podjetju samem. Sodelavci lahko prikrivajo realno situacijo, tako da vrhnji menedžment sploh ne more vpeljati ukrepov, saj ga nižji menedžment prepričuje, da je situacija v podjetju obvladljiva/normalna.

Ker vsi vzroki prej ali slej vplivajo na finančni položaj podjetja, bomo posebej opozorili na znake, ki so praviloma rezultat skupnega delovanja vseh vzrokov in kažejo na plačilno sposobnost podjetja. Pri tem ločimo znake oziroma informacije o dolgoročni plačilni sposobnosti (Bergant, Turk in Mramor, 2002, str. 137) kot kazalce tveganja pri zagotavljanju tekoče plačilne sposobnosti (lahko bi jih uvrstili med prve znake krize) od znakov kratkoročne plačilne nesposobnosti, ki običajno kažejo že na akutno krizo podjetja.

Temeljne informacije o zmanjšani dolgoročni plačilni sposobnosti so zlasti naslednje (Bergant, 2006):

- zmanjševanje trajnega kapitala,
- zmanjševanje dobičkonosnosti poslovanja iz osnovne dejavnosti,
- poslovanje z izgubo,
- zmanjševanje denarnega toka (ang. *cash flow*),
- povečevanje stopnje neto zadolženosti (neto dolg/materialna sredstva),
- zmanjševanje stopnje dolgoročnega financiranja kratkoročnih naložb (obratni kapital/kratkoročna sredstva),
- povečevanje potrebe po obratnem kapitalu,
- povečevanje primanjkljaja obratnega kapitala (kapitalska neustreznost),
- povečevanje tveganj v poslovanju.

Temeljne informacije o zmanjšani kratkoročni plačilni sposobnosti so zlasti naslednje (Bergant, 2006):

- primanjkljaj razpoložljivih denarnih sredstev v primerjavi z zapadlimi obveznostmi,
- presežek izdatkov nad prejemki v določenem časovnem obdobju,
- povečevanje stopnje neto zadolženosti na kratkoročnem področju,
- zmanjševanje pospešenega koeficienta (kratkoročna sredstva – kratkoročne finančne naložbe – zaloge)/(kratkoročne obveznosti – kratkoročne finančne naložbe),
- zmanjševanje hitrega koeficienta (denarna sredstva/kratkoročne obveznosti).

Informacije o dolgoročni plačilni sposobnosti izhajajo iz analize preteklega in načrtovanega dolgoročnega finančnega položaja podjetja, informacije o kratkoročni plačilni sposobnosti pa izhajajo iz preteklega in načrtovanega kratkoročnega finančnega položaja podjetja. Iz tega sledi pomembna ugotovitev, da lahko prve znake krize ugotovimo ne le na osnovi preteklih dogajanj, ampak že iz sistema načrtovanja podjetja, torej še preden so se res zgodili. Poslovni načrt je torej pomembna povratna informacija za obvladovanje tveganja podjetja.

Za pravočasno odkrivanje prvih znakov krize, zlasti pa za preprečevanje nastanka latentnih kriz pridejo v poštev zlasti naslednji pristopi (Bergant, 2006):

- usmerjenost poslovne politike v povečevanje vrednosti enote lastniškega kapitala,

- primerno razvit sistem načrtovanja (z alternativami in rezervnimi scenariji) in nadzora,
- obvladovanje tveganj v poslovanju (ang. *risk management*),
- posebni alarmni ali opozorilni sistemi (različni sistemi povezanih kazalnikov poslovanja, novejši sistemi posebnih alarmnih signalov, podobno kot v politologiji in militaristiki),
- oblikovanje prilagodljive organiziranosti in poslovanja,
- odzivanje z delovanjem in z učenjem,
- redne analize poslovanja na vseh področjih poslovanja podjetja ter njegovega okolja,
- oblikovanje posebnih nadzornih organov za kontrolo in svetovanje (na primer notranja revizija),
- raziskave in analize s strani zunanjih svetovalcev.

Možno je opredeliti različne generacije sistemov za zgodnje opozarjanje na nevarnost krize kot na primer (Kokotec-Novak, 1991, str. 158):

- prva generacija izvira iz računovodskega informacijskega sistema in dobrega sistema načrtovanja;
- druga generacija ima za vsako področje poslovanja podjetja opredeljen indikator, s katerim opozarjamo na nastanek krize; tako imajo v podjetjih kataloge indikatorjev, na podlagi katerih se lahko pravočasno opozorijo na morebitne probleme;
- tretja generacija sistema za zgodnje opozarjanje na krizo ima kvalitativno opisane signale, ki kažejo na spremembe v tehnološkem, socialnem in političnem okolju; razlika od predhodnih sistemov je v tem, da se ne opira na spoznanja iz preteklosti, ampak so bistvena mnenja in stališča ključnih osebnosti oziroma institucij za posamezna področja; pomembno je, da so informacije v vzročni povezavi s podjetniškim uspešnostnim potencialom.

Z vidika pravočasnega ugotavljanja finančnih težav je lahko zelo učinkovit sistem informacij o kapitalski ustreznosti podjetja, zato ga bomo v nadaljevanju na kratko tudi predstavili.

4 ODZIV MENEDŽMENTA NA KRIZO

V grobem ima kriza tri korake: zanikanje, protest in mandat za spremembe. Za prvo fazo nastanka krize so krivi vsi. Levji delež krivde za začetek krize pripada menedžmentu. Vendar pa menedžment ne more ukrepati, če mu sodelavci in poslovni partnerji prikrivajo stanje, zato bi bilo krivično, če bi mu pripisali celotno krivdo. V fazi zanikanja menedžment noče priznati, da je v krizi. Sodelavci pa množično protestirajo proti spremembam. V resnici protestirajo proti varčevalnim ukrepom ali pa izražajo osebno nezadovoljstvo z dano situacijo. To je torej prava priložnost za spremembe, ki pa je ne smemo zamuditi. Ko menedžment dobi mandat za spremembe, se lahko zgradi nov institucionalni okvir, kjer nosilno vlogo prevzamejo ljudje in znanje. Dokler bodo spremembe dovolj močne in usmerjene v razvoj in napredek, ima podjetje realno možnost, da se iz krize izkoplje. V nasprotnem primeru se bodo v podjetju znašli v začaranem krogu. Pristali bodo na začetku, v fazi zanikanja.

Glede na obliko krize obstajajo različna vedenja menedžmenta in lastnikov (Tabela 40: Faze zorenja krize in vedenja menedžmenta ter lastnikov).

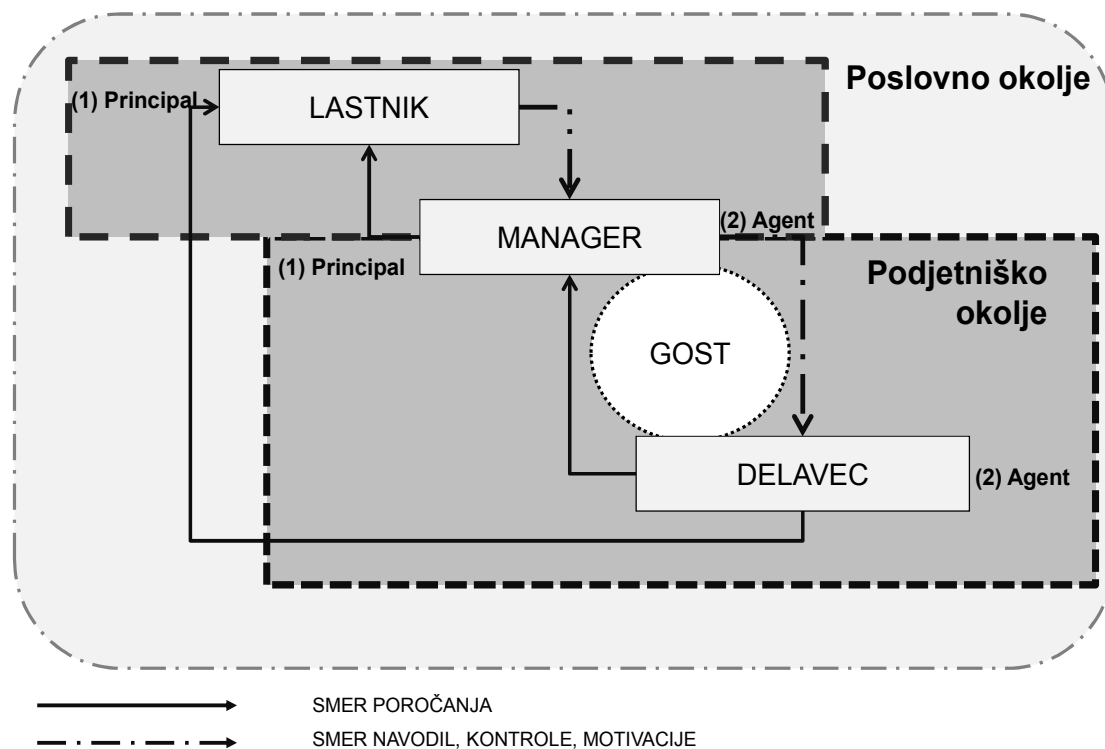
Tabela 40: Faze zorenja krize in vedenja menedžmenta ter lastnikov

Faze zorenja krize	Vedenje, ki dopušča razvoj krize	»Zrelo« vedenje
Potencialna kriza	Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede poslovodstvo samo ali skupaj z zunanjimi svetovalci.
Latentna kriza	Zanikanje znakov	Poslovodstvo najame svetovalce – izvedence za posamezna poslovna področja.
Kriza poslovne uspešnosti	Skrivanje znakov	Poslovodstvo v dogovoru z lastniki najame svetovalce za posamezna poslovna področja.
Kriza likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema	Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega poslovodenja, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega poslovodstva.
Zrela kriza celotnega poslovnega sistema (dve možnosti): - sanacija podjetja - prenehanje delovanja podjetja	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki se na podlagi diagnoze odločijo, ali bodo podjetje sanirali ali bo prenehalo poslovati: če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata.

(Končina in Mirtič, 1999, str. 67)

Odnose med menedžmentom in lastniki zelo dobro opisuje agencijska teorija. Agencijska teorija (angl. *principal-agent theory*) izvira iz ločitve lastništva in nadzora. Teorijo lahko gledamo z dveh vidikov (Bartol in Locke, 2000, str. 119): (1) menedžerji so *agent* in lastniki *principal*, (2) sodelavci so *agent* in menedžerji *principal* (Slika 19: Principal – agent teorija).

Neoklasična ekonomska teorija je podjetja opisovala na temelju enostranskega razmerja med lastniki in menedžerji, ki kot agenti zastopajo svoje principale (lastnike), medtem ko imajo sodelavci samo vlogo izvedbe dela. Agencijska teorija zato predpostavlja ločitev lastninske in upravljalne, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju (angl. *corporate governance*). Vsi namreč ne razpolagajo z enako količino informacij o poslovanju. Glede na interese pa se urejajo tudi pogodbena razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbuja sodelavce k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša razrešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), sodelavci v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja, dobička in dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.



Slika 19: Principal – agent teorija

Seveda imajo menedžerji in lastniki različno nagnjenost k tveganju in odnos do nagrajevanja (Eisenhardt, 1989). Vendar pa lastniki morda nimajo celovite kontrole nad menedžerji. Problem nastopi takrat, ko je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke, ki jo menedžerjeva dejanja lahko prizadenejo (Jensen, 1998, str. 49; Armstrong, 1999, str. 33–34). Največje težave nastopijo takrat, kadar menedžerji delujejo v nasprotju s cilji lastnikov ali pa sodelavci zasledujejo drugačne usmeritve kot menedžerji. Vsega namreč ni mogoče zajeti v medsebojne (kolektivne in psihološke) pogodbe. Težave so, kadar vsi delujejo glede na različne interese, zasledujejo različne cilje, lahko pa tudi delujejo drug proti drugemu. To se dogaja takrat, ko lastniki želijo maksimirati vrednost podjetja, prikrivati znake krize ipd. Menedžerji se zavzemajo za maksimiranje razvoja in (predvsem) lastnih dohodkov. Sodelavci so skupaj s svojimi predstavniki, ki jih zastopajo v kolektivnem dogovarjanju, osredotočeni na čim večje plače in čim boljše pogoje dela.

V merjenju moči se vsi lahko obnašajo neracionalno in si ne prenašajo točnih informacij o realnem poslovanju. Na ta način skušajo pridobiti koristi na račun drugih. V takih razmerah nihče sam ne prevzame tveganja oziroma želijo tveganje prenesti na drugo stran, lastniki na menedžerje, menedžerji na delavce (lahko tudi skozi znižanje stroškov dela), oziroma so pripravljeni prevzeti tveganje le, če lahko vplivajo na razvoj in rezultate podjetja. Lastniki so to dilemo skušali rešiti tako, da so del nagrade menedžerjem povezali z doseganjem poslovnih rezultatov. Nadaljevanje tega je ponudba lastnikov, da menedžerji in sodelavci sami postanejo delni lastniki podjetja (solastništvo). To je namreč osnovni pogoji, da se zmanjša možnost oportunističnega vedenja.

Agencijsko razmerje naj bi vzpodbudilo, da principal in agent zasledujeta iste cilje. Tako naj bi menedžer gledal na poslovanje dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo lastnih prihodkov. Tudi lastnik gleda na svoje lastništvo dolgoročno in mu je zato zadovoljstvo sodelavcev večji interes. Principal zato poskuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi interesi.

Teorija ima vse ustrezne elemente, da bi lahko lastniki spodbujali menedžment in sodelavce k temu, da bi vzpostavili celovite sisteme za opozarjanje na znake krize in hitro odpravo vzrokov ter zdravljenje posledic. Vprašanje pa je, ali so vsi vključeni v ta razmerja dejansko tudi kompetentni za tako početje.

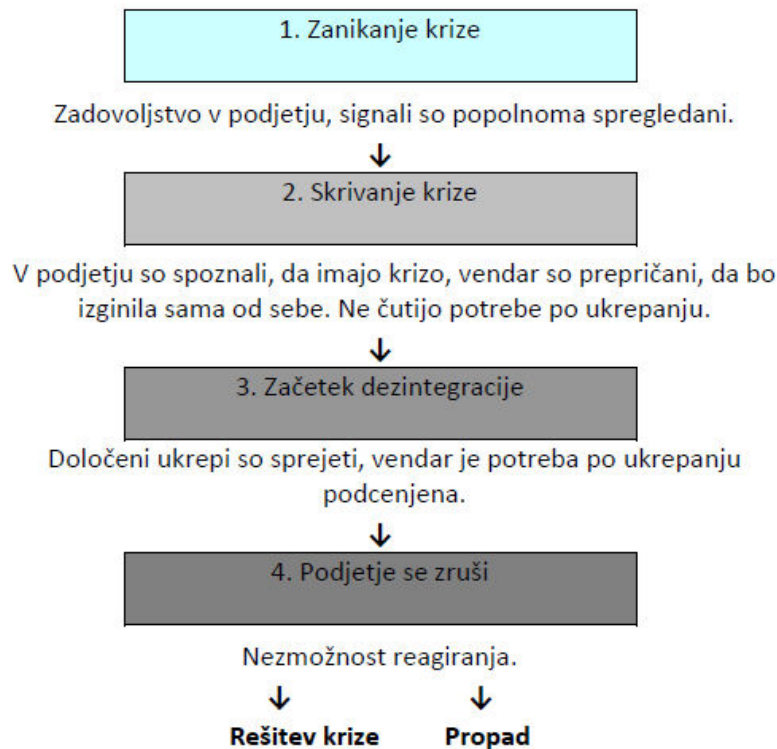
5 FAZE KRIZE V ORGANIZACIJI

Scherrer (1989, str. 32) meni, da je za 80 odstotkov vseh poslovnih neuspehov kriv menedžment podjetja in da se kriza ne pojavi kar preko noči, ampak se razvija v fazah, torej postopoma. In prav menedžment je tisti, ki bi moral prvi prepoznati zunanje in notranje simptome upadanja poslovanja oziroma prepoznati znake kriznega procesa podjetja ter pričeti z analizo pravih vzrokov ter izdelavo načrta za preobrat podjetja, česar pa sam največkrat ne zmore. Zato potrebuje specialiste za preobrat v poslovanju podjetja, ki spremenijo poslovni proces in strukturo podjetja ter kontrolirajo vsako poslovno funkcijo ter končno dosežejo ozdravitev podjetja (Trošt, 1996).

Slatter (1984, str. 68) tudi meni, da se krizna situacija v podjetju ne pojavi nepričakovano, temveč gre podjetje skozi določene procese oziroma faze, ko se kriza v podjetju pogloblja, in je te tipične faze možno prepoznati in definirati. Res je, da je trajanje in intenzivnost posameznih faz zelo različna od podjetja do podjetja²². Avtor navaja štiri tipične faze (Slika 20: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju):

1. faza: zanikanje oziroma tajitev krize,
2. faza: prikrievanje krize,
3. faza: pričetek dezintegracije podjetja,
4. faza: organizacijski kolaps.

²² Velike razlike so med trajanjem in intenzivnostjo posameznih faz pri hitro rastočem podjetju ter pri dokaj stagnantnem podjetju.



Slika 20: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju
(Slatter, 1984, str. 69 v Kosem, 2013, str. 20)

Na koncu sta možna dva izhoda podjetja iz kriznega procesa: ozdravitev ali propad podjetja. Te faze so zelo pomembne pri proučevanju podjetij v kriznem procesu, zato jih je smiselno nekoliko bolj poglobljeno obdelati.

1. faza: zanikanje oziroma tajitev krize

V 1. fazi menedžment lahko sicer prepozna nekatere simptome krize, vendar meni, da so del normalnega poslovnega prilagajanja oziroma občasnih težav ali težav podjetja na nekaterih področjih poslovanja; o kakšnem kriznem procesu ne more biti govora. Dejansko se simptomi krize hote, predvsem pa nehote popolnoma spregledajo, največkrat pa se menedžment krize še ne zaveda. Razlogi za neprepoznavanje in nezavedanje krizne situacije v podjetju so predvsem v pomanjkljivem informacijskem in kontrolnem sistemu podjetja tako glede notranjih kot tudi zunanjih informacij.

2. faza: prikrivanje krize

V 2. fazi se dogaja celo, da je vodstvo samozadovoljno in celo arogantno, saj meni, da ima podjetje velike zmožnosti in solidno tržno pozicijo. Ko so določeni simptomi krize vedno bolj vidni, prične vodstvo razlagati, da gre za trenutne težave, na primer zaradi novih investicij, razvijanja in osvajanja novih proizvodov in podobno. Vodstvo podjetja razlaga, da je samo vprašanje časa, ko bodo, recimo, investicije v nove proizvode dale ustrezne efekte in podjetje bo spet nemoteno poslovalo.

Drugi argument, ki ga vodstvo najpogosteje navaja, so neugodne kratkoročne spremembe v okolju: nihanje tečajev, gospodarska recesija ipd. Bistveno pri tem je, da tako eni kot drugi argumenti zanikajo obstoj krize v podjetju ter ne predvidevajo kakršnegakoli ukrepanja za preprečevanje krize ali celo izhod iz nje. Tipična retorika menedžmenta je optimistično prikazovanje bodočega poslovanja podjetja, menedžment prepričuje druge in sebe, da je na

pravilni poti, da ima še vedno ustrezno strategijo za uspešen razvoj podjetja ipd. Tak način razlaganja situacije v podjetju ima tudi elemente samozavajanja menedžmenta, saj ti dobro vedo, da strateške spremembe, ki jih zahteva preobrat v poslovanju podjetja, vključujejo tudi temeljite spremembe v menedžerski ekipi podjetja.

3. faza: začetek dezintegracije podjetja

V 3. fazi menedžment spozna, da je podjetje v krizi, skratka, da kriza je, in podvzame nekaj akcij, ki pa največkrat niso dovolj učinkovite. V podjetju prihajajo do izraza nefleksibilnost in ostale značilnosti obnašanja menedžmenta v krizni situaciji. Odločitvene skupine postajajo vse manjše, avtokracija narašča, povečuje se potreba po zaupnosti in izboljšani koordinaciji. Poleg tega prihaja do vse redkejšega posvetovanja med posamezniki in skupinami, časovna stiska se povečuje, odločanje se vedno bolj koncentrira na tiste člane vodstva podjetja, ki so najbolj izkušeni. Direktorji in menedžerji, ki mislijo drugače kot najožji vodilni menedžerji, se izločajo iz odločitvenih skupin.

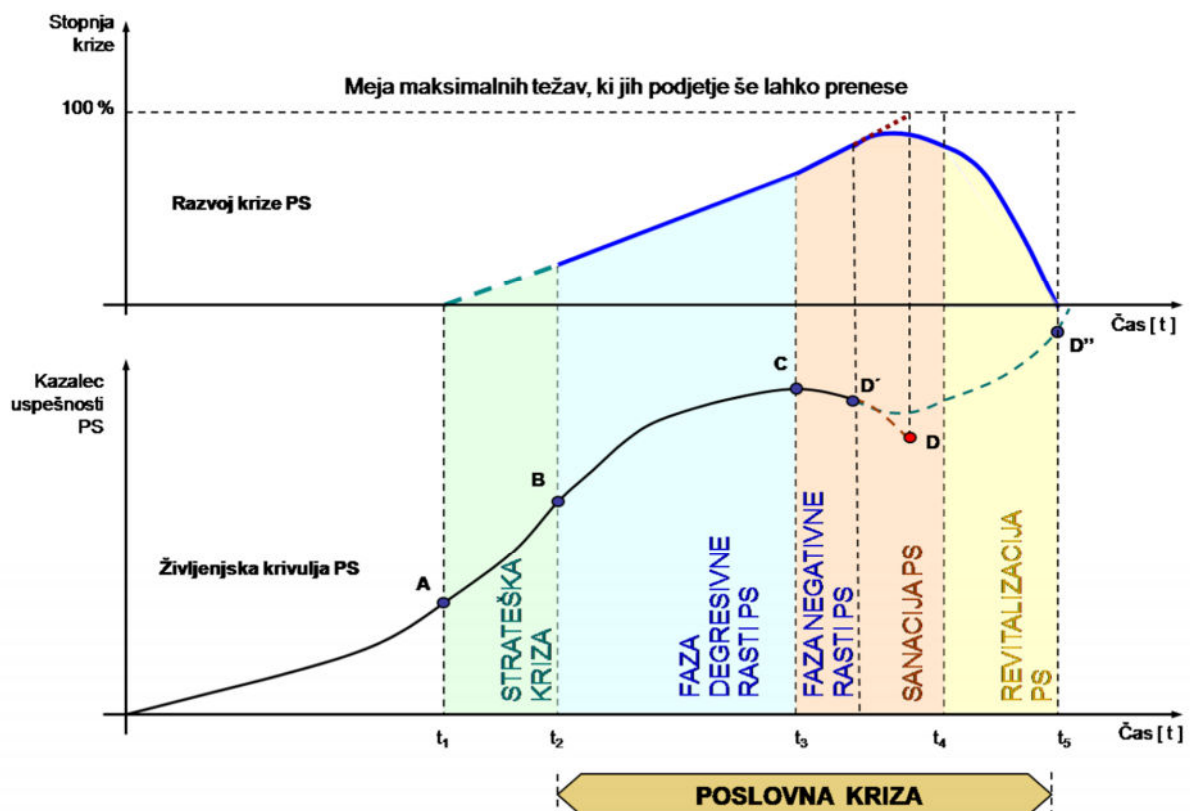
4. faza: organizacijski razpad (kolaps)

Tik pred 4. fazo vodstvo podjetja daje še vedno optimistične izjave, klasičen pristop pa je prikazovanje bodočega poslovanja podjetja kot »hokejske palice«; gre namreč za napoved nenadnega preobrata trendov podjetja navzgor. Organizacijski kolaps je samo še vprašanje časa in vsakomur postaja jasno, da je menedžment napačno predpostavil uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti in pojavijo se zelo resni dvomi, ali je obstoječi menedžment sposoben podjetje izveliči iz krize. Če bi bil menedžment dober in preudaren, bi se odločil za dejavnosti, ki bi začele reševati podjetje že v prvi ali drugi fazi, ne pa sedaj, ko je videti stanje podjetja brezupno. Proces dezintegracije v četrti fazi lahko opišemo takole:

- zmanjšujejo se aktivnosti odločitvenih skupin, diskusije so vse bolj generalne;
- pripravljenost za doseganje ciljev podjetja upada, prihaja do zapiranja menedžerjev samih vase;
- zmanjšujejo se sredstva za upravno-prodajno režijo, reorganizacija povzroča hude odpore, kar zmanjšuje sodelovanje in povzroči, da vrhnji menedžment še naprej centralizira kontrolo;
- pričakovanje zloma podjetja se povečuje, to še bolj pospeševalno deluje na prihajajoči zlom podjetja;
- najboljši ljudje zapuščajo podjetja, tako da povprečni nivo kompetentnosti pada.

Zgoraj omenjeni procesi pospešujejo drug drugega. Vrhnji menedžment postaja vse bolj nesposoben in morala v podjetju pada, kar vse skupaj povzroča nadaljnje upadanje učinkovitosti. Podjetje je v kolapsu. Rezultat je skoraj gotov: podjetje zaide v splošno plačilno nezmožnost, edina rešitev je temeljit preobrat v poslovanju podjetja. Vpliv krize na podjetje prikazuje slika (Slika 20: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju).

Kot je bilo že večkrat poudarjeno, je treba krizo pravočasno prepoznati. Ko je kriza že v podjetju (na sliki je označeno s PS – poslovni sistem), ni nujno, da podjetje posluje negativno, saj ima določeno inercijo (Slika 21: Reševanje krize na stopnji negativne rasti).



Slika 21: Reševanje krize na stopnji negativne rasti
(Vrečko, 2009, str. 8)

Če krizo začnemo reševati pravočasno, ne bo pustila večjih posledic. Z nepravočasnim ukrepanjem pa bo v naslednjih fazah treba začeti s sanacijo oziroma revitalizacijo. V najslabšem primeru pa lahko pride do propada podjetja – likvidacije.

6 OD ANALIZE DO POSLOVNEGA PREOBRATA

Vrsta krize in s tem povezana stopnja ogroženosti podjetja zahteva **celovito analizo poslovne dejavnosti**, katere cilj je ugotoviti probleme, ki se pojavljajo. Prašnikar meni, da je pri analizi smiselno uporabiti metodo 80 : 20 (20 odstotkov problemov povzroča 80 odstotkov problemov v podjetju) (Prašnikar, 1992).

6.1 Analiza podjetja v krizi

Analiza podjetja v krizi bi morala vsebovati predvsem (Končina in Mirtič, 1999, str. 88):

- analizo izkaza uspeha za preteklo obdobje od treh do petih let (pri analizi se osredotočimo na velikost dobička (izgube), strukturo stroškov, obseg prodaje in identificiramo smernice gibanja omenjenih količin; po analizi *break-even* določimo obseg prodaje, pri katerem bi podjetje doseglo ničelno točko dobička);

- analizo bilance stanja za preteklo obdobje od treh do petih let skupaj z oceno bilance stanja za zadnje obdobje (pri tej analizi nas zanimajo naslednje količine: koeficient obračanja zalog, koeficient likvidnosti, povprečje plačilnih rokov za kupce in dobavitelje, kazalci plačilne sposobnosti, donosnost sredstev in identifikacija posameznih elementov bilance stanja);
- primerjavo finančnih podatkov podjetja s podatki podobnih podjetij;
- analizo preteklega priliva in odliva sredstev (pove nam, kdaj je podjetje zašlo v težave);
- analizo prodaje (osredotočimo se na glavne proizvodne linije, analizo vrednostne in količinske prodaje za tri leta, opredelimo vzpenjajoče se in padajoče proizvode ter sezonsko komponento prodaje);
- analizo stopenj pokritja in donosnosti posameznih proizvodnih in prodajnih linij;
- analizo kupcev (kupce razporedimo v razrede in razvrstimo po vrednosti nakupa oziroma prodaje ter izračunavamo gibanje in smernice prodaje);
- analizo donosnosti posameznih kupcev (za vsako skupino ali razred kupcev opredelimo prodajo, stopnjo pokrivanja, stroške trženja po skupinah kupcev in stroške trženja, ki se posebej nanašajo na primer na večje kupce);
- analizo naročil (opredelimo problematične proizvode in ugotavljamo vzroke in probleme pri proizvodnji ter prodaji);
- analizo pritožb in reklamacij;
- analizo glavnih proizvodnih podatkov o izkoriščenosti zmogljivosti ter učinkovitosti proizvodnje;
- analizo sodelavcev (po številu, organizacijski shemi, po uspešnosti in podobno);
- analizo konkurenčnega položaja posameznih proizvodov (osredotočimo se na najbolj in najmanj donosne proizvodne linije ter razčlenimo prednosti ali slabosti posameznih linij).

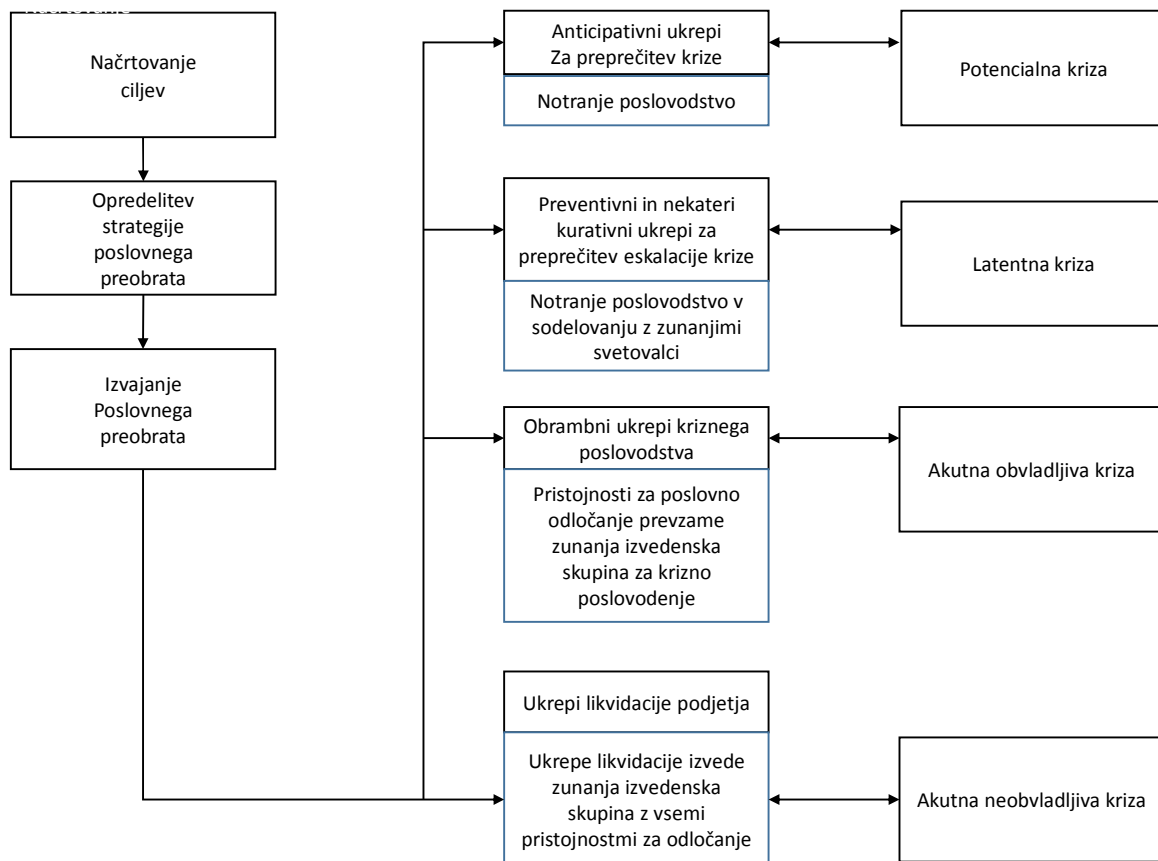
Analizo poslovnih dejavnosti izvedemo po posameznih elementih, pri čemer moramo najprej upoštevati predmet poslovanja podjetja (proizvodno, trgovsko, drugo storitveno). Na podlagi podrobne analize poslovnih dejavnosti bomo prepoznali znake krize, ne bomo pa še ugotovili vseh vzročno-posledičnih problemov krize. Analiza poslovne dejavnosti je izhodišče za postavljanje diagnoze krize poslovanja podjetja in za oblikovanje ustreznih prognozo za izhod iz krize.

6.2 Izvajanje poslovnega preobrata

Obstajata dve osnovni strategiji izvajanja poslovnega preobrata: sanacije in revitalizacije (Končina in Mirtič, 1999, str. 130).

Med strategijami, ki jih izvaja krizno poslovodstvo v obdobju zaostrenega ukrepanja, so predvsem tiste, ki zagotavljajo nagle zasuke v podjetju (Slika 22: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize).

Pristop podjetja k preprečevanju zorenja krize, ki ga izvede poslovodstvo, tako da skladno in učinkovito organizira ter nadzira poslovni proces od vložka do izida, pri čemer za nevalgične točke v procesu uporabi posebne instrumente obvladovanja poslovnih tveganj, je izhodišče za načrtovanje in obvladovanje različnih ravni kriz v podjetju (Slika 22: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize).



Slika 22: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize
(Končina in Mirtič, 1999, str. 69)

Potencialna kriza je pravzaprav vsakdanje tveganje podjetja, kar se izraža v različnih obvladljivih poslovnih izzivih. Zato je to – pogojno rečeno – edina krizna faza, ko klic na pomoč ni smiseln, saj je obvladovanje poslovnih tveganj ena izmed najbolj značilnih vsakdanjih nalog poslovodstva. Razumljivo pa je, da si poslovodstvo pri načrtovanju in uvajanju učinkovitega informacijskega in nadzornega sistema v podjetje lahko pomaga z zunanjimi svetovalci s področij t. i. risk menedžmenta in informacijskih sistemov oziroma t. i. kontrolinga.

Latentna (prikrita) kriza je že prava kriza, ki se je izmaknila notranjemu nadzornemu in varovalnemu sistemu podjetja. Njena raven zrelosti in intenzivnosti namreč še ni taka, da bi opazno načela notranjo sinergijo podjetja in imela vpliv na zunanje okolje. Če jo poslovodstvo prepozna in se zave njene nevarnosti, je seveda smotno, da po dogovoru z lastniki in zunanjimi izvedenci sodeluje pri odpravljanju njenih vzrokov. Lastniki morajo pred tem presoditi, koliko je k latentni krizi prispevalo slabo poslovođenje in kdo nosi za to osebno odgovornost. Šele po razčiščenju odnosa med lastniki in poslovodstvom je smiselno, da zunanji svetovalci prevzamejo določene naloge, ki jih bodo opravljali skupaj z notranjim poslovodstvom. Razmerje med lastniki, zunanjimi udeleženci in notranjim poslovodstvom mora biti pogodbeno dosledno urejeno.

Akutna obvladljiva kriza je zrela kriza podjetja, kar pomeni, da je mogoče z diagnozo o obsegu in intenzivnosti krize ugotoviti prisotnost vseh ali večine znakov in vzrokov krize. To pomeni, da so prisotni zlasti tisti vzroki, ki zadevajo poslovođenje, priskrbo denarja in okolje podjetja. Samo včasih je posledica neobvladljivih negativnih vplivov zunanjega okolja, ki jih poslovodstvo ni moglo predvideti in se pravočasno odzvati. Zrela kriza podjetja torej v večini

primerov od lastnikov zahteva, da pooblastila za poslovno odločanje v celoti prenesejo na zunanje izvedence za izvajanje poslovnega preobrata, ki tako za pogodbeno določen čas prevzamejo poslovodenje v podjetju.

Izkušnje iz prakse izvajanja poslovnih preobratov v slovenskih podjetjih kažejo na to, da mora biti izhodiščna točka, ki je opredeljena z diagnozo aktualnega poslovnega položaja podjetja – diagnozo izvedejo potencialni zunanji izvedenci, ki naj bi prevzeli izvajanje poslovnega preobrata – določena s pogodbo med lastniki in izvajalci poslovnega preobrata. Šele na tej podlagi se lahko pogodbeno določijo cilj, ki naj bi ga dosegli zunanji izvedenci, ter objektivni kriteriji uspeha izvajanja poslovnega preobrata.

Predhodna diagnoza kriznega položaja podjetja je torej izhodišče za sklenitev pogodbe med lastniki in izvedenci kriznega poslovodenja o prevzemu, poteku in cilju izvajanja poslovnega preobrata v podjetju.

Akutna neobvladljiva kriza je kriza, ki je dosegla tak obseg in intenzivnost, da je prišlo do dezintegracije poslovnih in poslovnih funkcij, izgube trgov in takega odziva zunanjega okolja, zlasti finančnega, ki ne daje podjetju nobenega upanja več, da bi lahko s tem okoljem kakorkoli še sodelovalo. Tudi v tem primeru zunanji izvedenci, ki naj bi prevzeli izvajanje likvidacije podjetja, prej določijo diagnozo obsega in intenzivnost kriznih razmer ter na tej podlagi lastnikom predlagajo krizno poslovodenje s ciljem prenehanja delovanja podjetja. Vloga zunanjih izvedencev je preprečiti širitev škode, ki jo razpad poslovnega sistema in zunanje okolje povzroči lastnikom (Končina in Mirtič, 1999, str. 68–71).

V podjetjih, izdelčnih ali storitvenih, v katerih je treba za naročnike oceniti intenzivnost in obseg poslovnih težav, se je smotno osredotočiti predvsem na dvoje (Končina in Mirtič, 1999, str. 19):

- na pregled celotnega procesa v poslovnem sistemu od vložka do izida,
- na oceno skladnosti in učinkovitosti poslovnih in poslovnih funkcij.

Za postopno obvladovanje krize je bistven celosten pristop zunanjih izvedencev k izvajanju poslovnega preobrata, ki vključuje naslednje zaporedne postopke, smiselno povzete po Prašnikarju (Končina in Mirtič, 1999, str. 72):

- **analizo poslovnega položaja podjetja**, ki temelji na predhodni diagnozi obsega intenzivnosti krize in ki se osredotoča predvsem na probleme poslovodenja ter preskrbe denarja in na probleme, povezane s poslovnim okoljem podjetja (zlasti gre za banke, upnike, dobavitelje, kupce);
- **preliminarni načrt kratkoročnih aktivnosti kriznega tima**, ki opredeljuje cilje, naloge, roke in nosilce izvedbe; gre za kratkoročni načrt urgentnih ukrepov, ki so nujni za preživetje podjetja;
- **oblikovanje kriznega centra**, kar pomeni, da izvedenska skupina deluje štabno in da se vse informacije iz zunanjega in notranjega okolja stekajo v krizni center;
- **oblikovanje komunikacijskega centra** je nujno pri bolj členjenih podjetjih, tako da se štabne informacije zbirajo, evidentirajo, preverjajo ter dopolnjujejo s pretehtanimi ocenami svetovalcev za posamezna področja; komunikacijski center se pogosto oblikuje zunaj podjetja v krizi;
- **takojšnji selektivni pristop k reševanju manjših, vendar nujnih problemov**;
- **začetek izdelave razčlenjenega načrta sanacijskih aktivnosti za nekajmesečno obdobje**; tovrstni načrti se najpogosteje izdelajo za

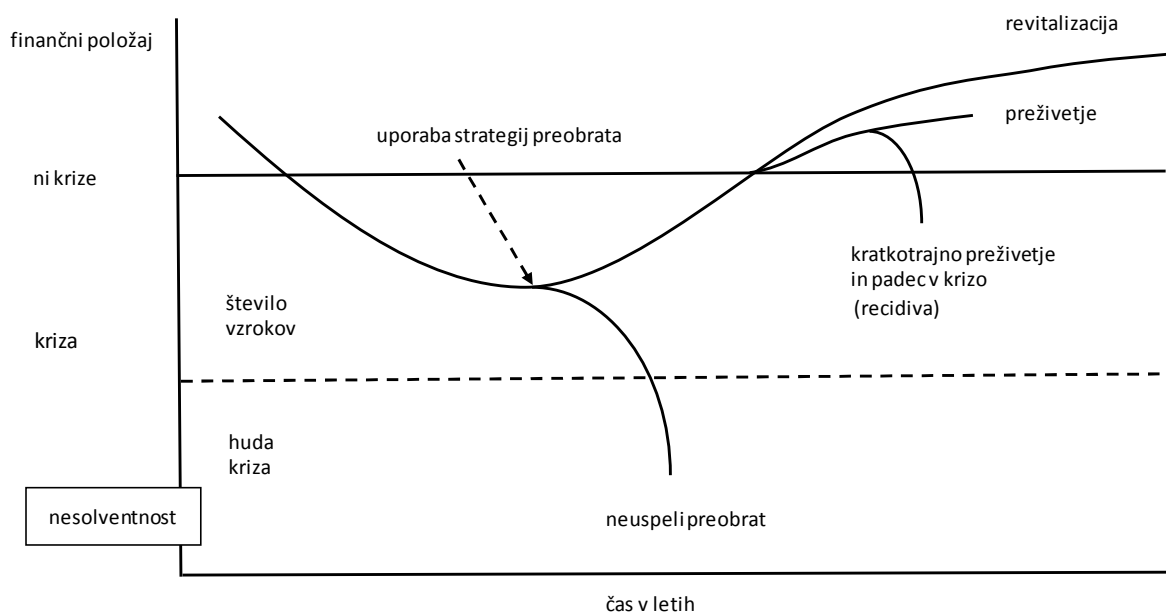
trimesečna obdobja in vsebujejo osrednje smeri reševanja problemov, merljive vmesne cilje, kriterije uspeha, roke in nosilce;

- **stalno kvalitativno in kvantitativno vrednotenje uresničevanja začrtane aktivnosti in relacij notranjega ter zunanjega okolja podjetja;**
- **stalno, pravilno in pravočasno nadziranje izvajanja kriznih aktivnosti ter takojšnje odzivanje na reakcije okolja.**

Na strateškem področju pa morajo izvedenci vodenja poslovnega preobrata, ob analizi poslovnega položaja podjetja, opredeliti tudi sanacijske cilje in svoj pogled na revitalizacijo podjetja. Oboje je temelj za sprejemanje vsebinsko in časovno usklajenih odločitev. Proces sprejemanja odločitev v zvezi z izvajanjem poslovnega preobrata je sestavljen iz (Končina in Mirtič, 1999, str. 73):

- opredelitve strateških ciljev;
- analize posameznih povezanih dejstev, ki jih ugotovljamo s kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami;
- opredelitve osrednje strateške usmeritve;
- vrednotenje faz izvajanja strategije;
- izbora instrumentov in prijemov za uresničevanje strategije;
- nadzora nad doseganjem vmesnih strateških ciljev.

Potek reševanja krize lahko predstavimo tudi grafično (Slika 23: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja). Končni rezultat reševanja je, (1) da se krizo uspešno reši, ali pa (2) da podjetje propade in se konča z likvidacijo.



Slika 23: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja
(Končina in Mirtič, 1999, str. 129)

Najpomembnejše naloge kriznega posloводства v fazi zaostrenega ukrepanja so zlasti (Končina in Mirtič, 1999, str. 78):

- pridobiti si celoviti nadzor v podjetju;
- zagotoviti si kredibilnost v razmerju s poslovnimi partnerji, ki so zainteresirani za sanacijo podjetja;

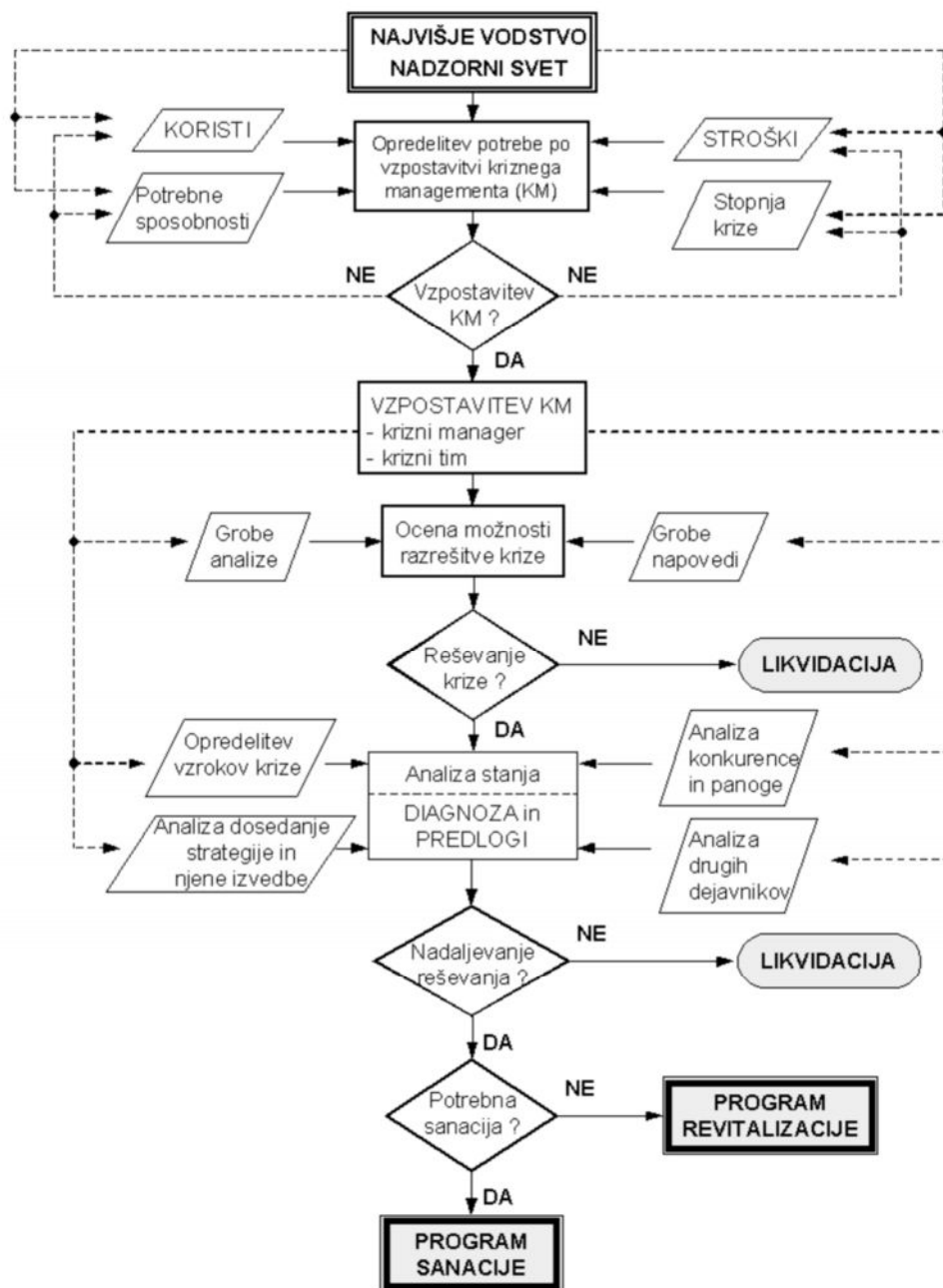
- celovito analizirati poslovno dejavnost;
- sestaviti akcijski načrt zaostrenega ukrepanja;
- izvesti nujne organizacijske spremembe;
- ustrezno motivirati sodelavce;
- uvesti vrednostno načrtovanje v okviru proračunskega leta.

Zagotovitev ustreznega nadzora v podjetju vključuje predvsem naslednje ukrepe (Končina in Mirtič, 1999, str. 78):

- dosledno preverjanje prilivov in odlivov denarnih sredstev; gre za preprosto shemo, ki vključuje začetni znesek sredstev na računu na določen dan, dnevne prilive sredstev od kupcev, dnevne odlive k dobaviteljem, odhodke v nakup stalnih dobrin, plačila davkov in prispevkov ter končni dnevni znesek na bančnem računu;
- vzpostavitev centralnega nadzora nad denarnimi tokovi;
- oblikovanje centralnega računa, prek katerega je speljano finančno poslovanje podjetja;
- izvajanje neposrednega nadzora nad denarnimi tokovi;
- uvedbo nadzora nad zalogami; odpisati je treba čim več zalog in uvesti dosleden nadzor nad nabavo materialov;
- razvrstitev terjatev po dnevih dospelja in spremljanje njihove izterjave, pri čemer pa velja nenapisano pravilo, da tega ne kaže početi na račun izgube sedanjih ali potencialnih kupcev;
- vzpostavitev nujne notranje varnosti v podjetju, saj so v kriznih razmerah možne kraje materialov ali izdelkov, namerne poškodbe strojev, naprav ali blaga in podobno.

Najboljše je, da se lotimo reševanja krize na konkretni način (Slika 24: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta), saj nam ta pristop omogoča jasno usmerjenost v rezultate.

Ta proces se začne z uvedbo kriznega menedžmenta. Glede na ugotovljeno stanje se začne proces sanacije ali revitalizacije podjetja).



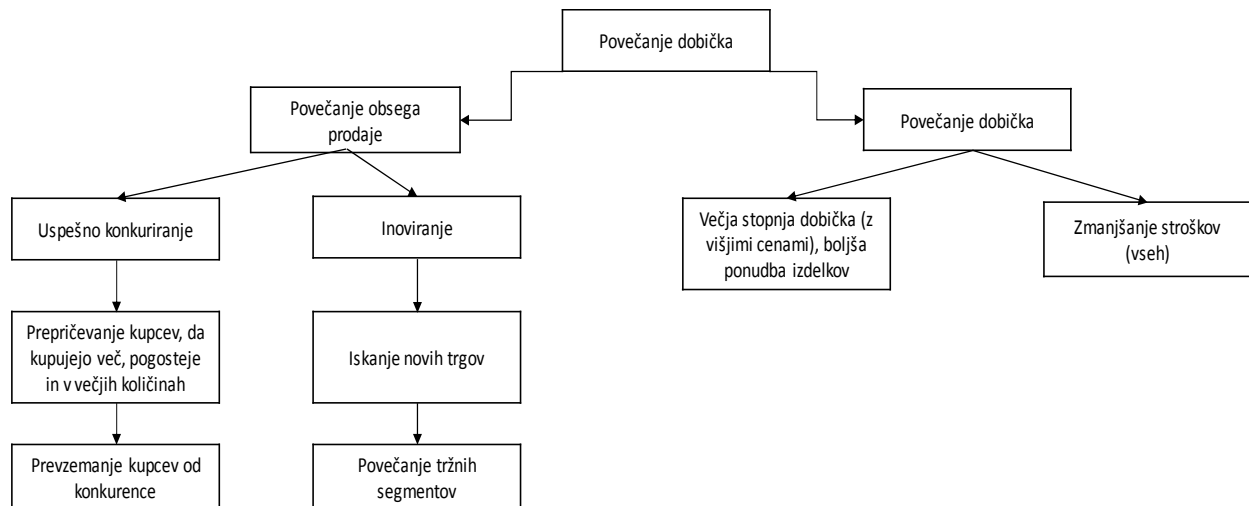
Slika 24: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta
(Vrečko, 2009, str. 9)

6.3 Sanacija podjetja

Sanacija označuje obdobje šibkosti podjetja, v katerem so potrebni ukrepi za ponovno vzpostavitev konkurenčnosti podjetja. Nujnost sanacije ni odvisna od starosti podjetja in jo lahko povzročijo notranji in/ali zunanji vzroki. Sanacija podjetja se vedno začne s finančno sanacijo, ne glede na trenutno finančno stanje – sanacija financ je vedno najbolj pomembna in na prvem mestu. Zagotoviti je namreč treba pozitiven denarni tok (ang. *cash flow*). Pri tem

se je treba zavedati, da je podjetje ustanovljeno zato, da lastniku prinaša izplačan dobiček oziroma dividendo.

Pri sanaciji podjetja (Slika 25: Rast in razvoj podjetja) je treba vedno paziti, kako se lahko obrne trend na bolje skozi iskanje novih trgov.

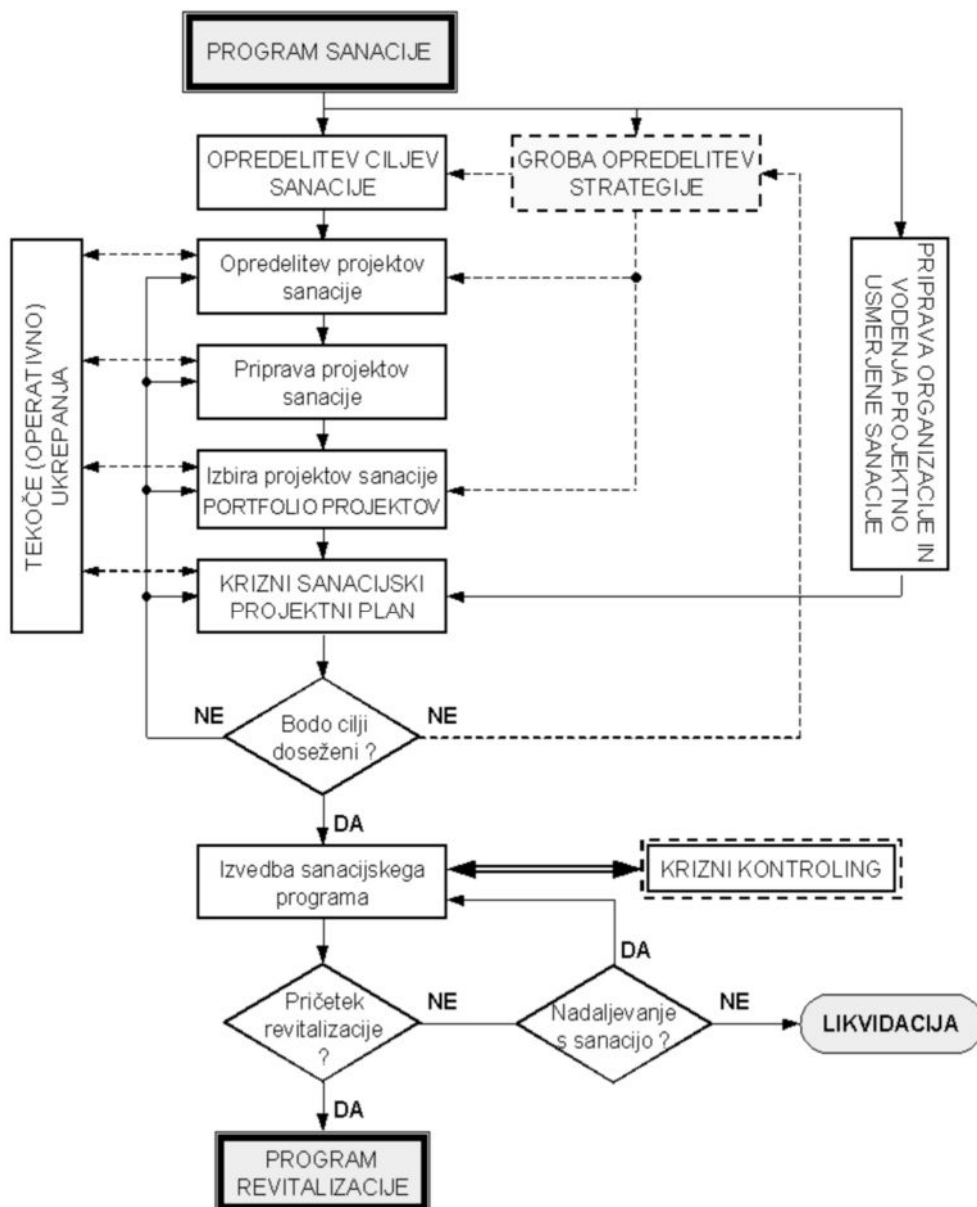


Slika 25: Rast in razvoj podjetja
(Končina in Mirtič, 1999, str. 132)

Za rešitev podjetja so potrebni radikalni ukrepi: pogosto je to izdelava in realizacija programa za zmanjšanje stroškov, izločitev iz ponudbe tistih proizvodov oziroma storitev, ki prinašajo izgubo (ob primernem upoštevanju morebitnih povezanih učinkov), uporaba nove proizvodne tehnologije ipd.

Cilj je izboljšanje razmerja stroškov in koristi, ki bi podjetje vrnilo v cono dobička in ponovno vzpostavilo finančno ravnovesje. Zato je treba izdelati koncept sanacije in ga skupaj z navodili za realizacijo vnesti v konkretno planiranje. S finančnega vidika je pri sanaciji neugodno, da njena realizacija povzroča stroške celo takrat, ko je namenjena zmanjšanju stroškov in ko to zmanjšanje pozneje tudi dosežemo. Ta paradoks je lahko razložiti. Število sodelavcev je mogoče zmanjšati samo ob spoštovanju zakonskih in pogodbenih odpovednih rokov. Če se odločimo, da bomo število zmanjšali, je treba plačati odpravnine, dodatni stroški lahko nastanejo za odvetniško svetovanje in delovno sodišče, če nekdo od sodelavcev vloži tožbo za pravno varstvo zoper odpoved. Tudi prekinitve pogodb poslovnim partnerjem imajo lahko velike negativne finančne posledice. Vključitev novih dobaviteljev pa je vedno rizična, saj vedno obstajajo možnosti, da ne bodo dosegli minimalnega praga kakovosti.

Program saniranja (Slika 26: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije) se začne s prvo in grobo opredelitvijo strategije. Zatem si sledijo aktivnosti v logičnem zaporedju do faze, ko lahko ponovno preverimo, ali je sanacija uspela in gremo v naslednjo fazo (revitalizacije), ali pa bomo morali začeti postopek likvidacije.

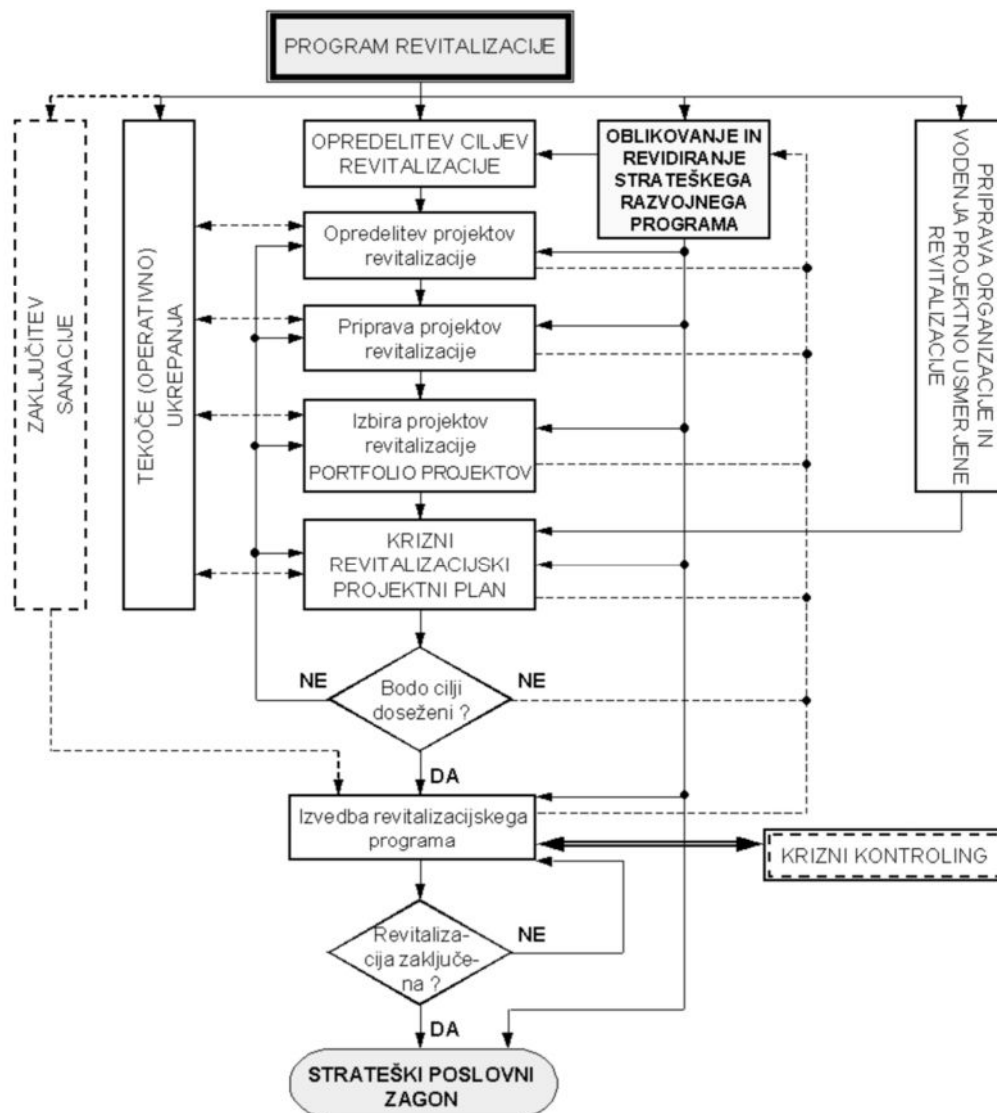


Slika 26: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije
(Vrečko, 2009, str. 10)

6.4 Revitalizacija podjetja

Prva faza v sanaciji podjetja je torej streznitev, ko se sodelavci in okolica seznanijo z dejanskim stanjem, nato sledi »prva pomoč«, v okviru katere se izpelje akcijski načrt, ki omogoči preživetje podjetja na kratki rok. Za preobrat je potrebna tretja faza: okrevanje, kjer se začne pripravljati in izvajati nova strategija podjetja. Če je strategija pravilna (priprava in razumevanje strategije sta vključevala zelo široko skupino ljudi), podjetje napreduje in postane t. i. rekreativni športnik, ki začne prakticirati kreativni marketing, inovativnost, in se počasi približuje statusu »strastnega zmagovalca«, ki prakticira nenehno učenje in izvajanje sprememb glede na zunanje impulze. Pri tem je izpostavil, da strategija ni črka na papirju, ampak je kot zrak v podjetju, ki ga sodelavci vsakodnevno dihajo.

Dolgoročno uspešnost zagotovi šele revitalizacija (Slika 27: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije), s katerim zagotovimo ponovno rast. Tega oblikujemo na podlagi izhodiščnega položaja podjetja, konkurentov in možnosti v poslovnem okolju.



Slika 27: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije (Vrečko, 2009, str. 11)

V vsakem primeru je treba najprej preživeti, hkrati pa čim prej spremeniti miselnost o tem, kaj bo podjetje počelo v bodoče.

Globino krize določa število vzrokov, pri čemer je njeno dno nelikvidnost podjetja. Če ta postane kronična, je preobrat podjetja največkrat neuspešen, saj nelikvidnost kot prevladujoče znamenje pomeni, da ima kriza v podjetju veliko vzrokov, ki so med seboj povezani v uničujoč splet. V podjetjih, ki so zašla v globoko krizo, se lahko zgodi, da zaradi zamenjave posloводства in zaostrenega ukrepanja dosežejo določeno raven umiritve razmer, ki kažejo na možnost preživetja, vendar je preživetje zaradi preglobokih vzrokov krize

kratkoročnega značaja; taka podjetja doživijo recidivo krize, kar pomeni najpogosteje tudi njihov konec. Podjetja, ki so zašla v akutno, vendar obvladljivo krizo, imajo večjo možnost preživetja, pri čemer pa je možnost preživetja premosorazmerna z dolžino časa. Za podjetja, ki so dosegla raven preživetja, to pomeni, da so se notranje ponovno konsolidirala, lahko dosežejo postopno celovito notranjo revitalizacijo; dejstva kažejo, da to uspe le približno 20 odstotkom vseh podjetij, ki so doživela akutno zrelo krizo.

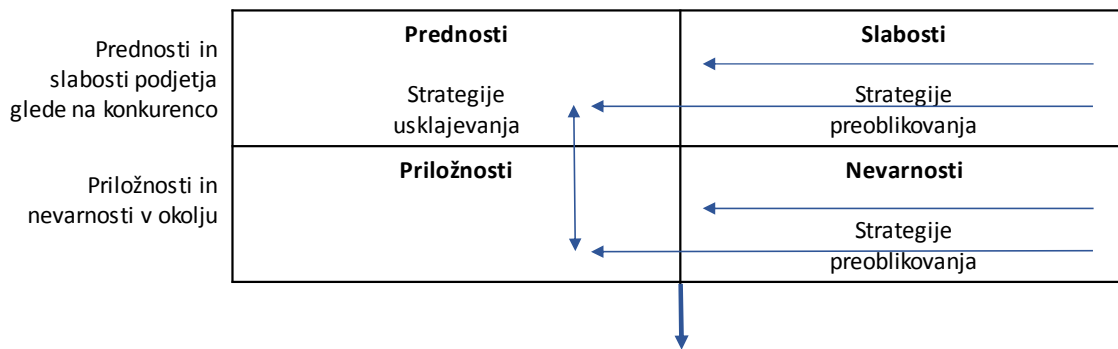
Vseh podjetij v krizi torej ni mogoče ozdraviti. Velja celo nasprotno: Samo petina podjetij se v celoti revitalizira. Z uporabo strategij preobrata in z zaostrenim ukrepanjem lahko dosežemo celovit preobrat in profitabilnost poslovanja samo za določen del podjetij. Večino podjetij – to kažejo izkušnje iz prakse – lahko učinkovito izvajanje poslovnega preobrata sicer potegne iz brezna vedno globlje krize, vendar pa ta podjetja nikoli ne bodo več dosegla visokih dobičkov in ponovne rasti. Ostala podjetja pa bodo po kratkotrajnem vzponu zaradi že navedenih vzrokov doživela recidivo krize in potop ali pa se preobrat sploh ne bo posrečil.

Večina "brezupnih primerov" ima določeno značilnost, in sicer da kljub naporom kriznega posloводства, ki je strokovno pravilno usmerjeno k izvajanju poslovnega preobrata, to ni uspešno zaradi cenovne nedonosnosti prodaje, pri čemer cen ni mogoče korigirati zaradi neugodnega položaja panoge in nizkih cen konkurence. Tudi takrat, ko podjetje kratkoročno uspe doseči nekatere pozitivne poslovne rezultate in izboljšanje notranjih razmer, lahko zapade v nerešljivo krizo, če mu v tem času zaradi objektivnih razlogov (npr. težkega položaja na trgu) ne uspe doseči prepoznavne konkurenčnosti na trgu.

Izogniti se neuspešnemu preobratu torej ne pomeni, da bo podjetje dosegalo v prihodnje visoke dobičke. Strma rast dobička namreč zahteva v večini primerov strategijo preusmeritve na nove ali radikalno spremenjene izdelke in storitve ter na nove trge. Podjetja, ki so preživela in začela dosegati minimalne dobičke, ostajajo kljub dobremu poslovođenju ranljiva in dovzetna za krizo. Podjetij, ki doživijo resnično revitalizacijo, pa ne označujejo samo visoki dobički, marveč nove, realno usmerjene tržne strategije, ki dolgoročno zagotavljajo rast in razvoj podjetja (Končina in Mirtič, 1999, str. 128–129).

Strategije, ki so začetek »prave« dolgotrajne sanacije in celovite revitalizacije podjetja, zadevajo predvsem izdelčno- oziroma storitvenotržno področje. Mednje spadajo zlasti: izdelčno- oziroma storitvenotržna preusmeritev, boljše trženje, ki zahteva uporabo vseh elementov tržnega spleta, rast podjetja z nakupi novih podjetij, vlaganja, reprogramiranje dolgov in izdajanje novih delnic ter organizacijske spremembe (Slika 29: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč).

Smiselno po SWOT-analizi je treba torej dosedanje slabosti podjetja in nevarnosti z navedenimi sanacijskimi strategijami preoblikovati v prednosti podjetja, ki se kažejo na trgu z izkoriščanjem novih poslovnih priložnosti, kar prikazuje slika (Slika 28: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja).



- Strategije:**
- usklajevanja med prednostmi in priložnostmi
 - preoblikovanja slabosti in nevarnosti

Slika 28: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja
(Končina in Mirtič, 1999, str. 131)

Poudariti kaže, da postanejo navedene strategije smiselne šele, ko skupaj z ukrepi v obdobju zaostrenega poslovanja dajejo prepoznavne rezultate, ki kažejo na umirjanje kriznih razmer in na začetek učinkovitega zdravljenja podjetja. Sanacija podjetja in na koncu celovita notranja revitalizacija mora zagotoviti dolgoročno profitabilnost in razvojne možnosti podjetja (Končina in Mirtič, 1999, str. 130–131).

Klasični pristopi poslovanja in vodenja podjetja, ki jih še vedno učijo na univerzah in fakultetah, umirajo. Vztrajanje na starem dolgoročno ne bo prineslo zelenih rezultatov ne glede na napor, ki ga bomo vložili. Sprememba poslovnega modela je nujna (Slika 29: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč).

	Obstoječi izdelki	Novi izdelki
Obstoječe tržišče	Strategija osvajanja tržišča	Strategija razvoja izdelka oziroma storitve
Novo tržišče	Strategija razvoja tržišča	Strategija diverzifikacije

Slika 29: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč
(Končina in Mirtič, 1999, str. 133)

6.5 Likvidacija podjetja

Likvidacija sledi prenehanju družbe in se posebej registrira v sodnem registru. Po ugotovitvi razloga za prenehanje družbe se sprejme sklep o prenehanju družbe in sklep o začetku likvidacije (sklep o likvidaciji). Namen likvidacijskega postopka je razdeliti premoženje družbe in izbrisati družbo iz sodnega registra družb. Postopek likvidacije se opravi po vpisu začetka likvidacije v sodni register.

Kdo sprejme sklep o likvidaciji, je odvisno od razlogov, zaradi katerih je družba prenehala poslovati/obstajati. Prav tako je od razloga za prenehanje družbe odvisno, kdo lahko pri sodišču poda predlog za prenehanje družbe ter kdo izvede postopek likvidacije (družba ali sodišče). V tem kontekstu lahko ločimo t. i. prostovoljno in prisilno likvidacijo.

O prostovoljni likvidaciji govorimo, če se zanjo odločijo lastniki oziroma družbeniki in se izvaja po Zakonu o gospodarskih družbah. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3) (2009) v okviru t. i. rednega prenehanja delniške družbe natančno določa postopek likvidacije, te določbe pa se smiselno uporabljajo tudi za postopek likvidacije komanditne delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo, gospodarskega interesnega združenja ter družbe z neomejeno odgovornostjo, čeprav za slednjo zakon vsebuje nekaj posebnih določb.

Pri prisilni likvidaciji pa sklep o likvidaciji izda sodišče, izvaja pa se po Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Likvidacijski upravitelji so člani posloводства (pri družbi z neomejeno odgovornostjo pa vsi družbeniki – skladno s sklepom družbenikov ali družbeno pogodbo izjemoma tudi le posamezni družbeniki ali tretje osebe), razen če statut, skupščina ali sklep o likvidaciji določajo drugače. Na predlog v zakonu točno določenih posameznikov oziroma skupin lahko likvidacijskega upravitelja imenuje tudi sodišče.

Likvidacijski upravitelj zastopa in predstavlja družbo, konča začete posle, objavi poziv upnikom, naj mu prijavijo svoje terjatve v roku, ki ne sme biti krajši od 30 dni od dneva objave, izterja terjatve družbe, unovči preostalo premoženje in poplača terjatve upnikom. Za dokončanje nedokončanih poslov sme sklepati tudi nove posle (pri likvidaciji delniške družbe le s soglasjem organa, ki je sprejel sklep o likvidaciji).

Po končani likvidaciji mora likvidacijski upravitelj prijaviti izbris družbe iz sodnega registra. Upniki prijavijo svoje terjatve likvidacijskemu upravitelju, ki po plačilu dolgov družbe pripravi poročilo o poteku likvidacije in predlog za razdelitev premoženja. Če likvidacijski upravitelj na podlagi prijavljenih terjatev ugotovi, da premoženje družbe ne zadošča za poplačilo vseh terjatev upnikov v celoti z zakonskimi obrestmi, mora nemudoma ustaviti postopek likvidacije in dati predlog za začetek stečajnega postopka.

7 KRIZNI MENEDŽMENT

Obstaja veliko teorij, ki obravnavajo menedžment ter ožji krizni menedžment, ki se med seboj ne izključujejo, temveč se povezujejo in dopolnjujejo. Podjetja oziroma njihovi menedžerji se morajo zavedati, da ne glede na finančno uspešnost in stabilnost, nobeno podjetje ni immuno na krizo. Pogosteje se zgodi, da menedžerji opozorilnih znamenj krize ne upoštevajo. Veliko menedžerjev je prepričanih, da jih kriza ne more doleteti in o njej sploh ne razmišljajo.

Pri kriznem menedžmentu gre za isti pomen in vsebino delovanja, ki se kaže v dveh osnovnih usmeritvah. To je obvladovanje kriznega menedžmenta, preživetje in doseganje preobrata podjetja. Podjetje si obstoj lahko zagotovi le tako, da doseže spreobrnitev negativnih gibanj in s tem obvlada krizni položaj (Dubrovski, 2010, str. 45).

Zaradi neupoštevanja določenih naravnih okoliščin in zakonov lahko podjetje doleti »sedem smrtnih grehov«. Med te grehe podjetja sodijo (Coverly, 2000, str. 17):

- bogastvo brez dela (gradi na manipulacijah s tržišči in z ljudi namesto na delu in proizvodjanju dodatne vrednosti);
- užitek brez vesti (pomeni sebično ravnanje posameznikov in je v zadnjem času ena izmed ključnih skušnjav vodilnih delavcev);
- znanje brez značaja ali vrednostnega sistema (enako ali celo bolj nevarno kot premajhno znanje);
- trgovina oziroma posel brez morale (ne prizna vzajemne koristi partnerjev);
- znanost brez človečnosti (posledično se osiromaši le na tehniko in tehnologijo, reševanje z novo tehnologijo pa žal ne prinaša ničesar bistvenega);
- religija brez žrtvovanja (če želimo resnično zadovoljiti potrebe drugih, moramo med drugim žrtvovati svoj ponos in predsodke);
- politika brez načela (zaradi česar se osebna etika osredotoča na takojšnje oblikovanje podobe, ki se dobro prodaja na družbenem in gospodarskem trgu).

S kriznim menedžmentom podjetje skuša preprečiti krizo. V primeru, ko kriza nastane, so glavne naloge naslednje (Dubrovski in Jezovnik, 2004, str. 91):

- načrtovanje in nadzorovanje okolja podjetja (prepoznavati prednosti in nevarnosti v okolju ter napovedovanje in oblikovanje prehodnih smernic);
- analiziranje okolja (ocenjevanje vplivov na podjetje);
- oblikovanje akcij in odzivov (v pomoč pri doseganju ugodne pozicije v podjetju).

Glavna načela, ki jih mora krizni menedžment upoštevati pri upravljanju krize, so naslednja (Novak, 2000, str. 168):

- razvijanje pozitivnega stališča do krize ali do nastalih razmer;
- poslovanje podjetja v sozvočju s pričakovanji javnosti;
- ustvarjanje dobrega imena podjetja z uspešnim komuniciranjem;
- iskanje priložnosti med krizo.

Krizni menedžment je skupek aktivnosti in orodij, ki služijo podjetju za obvladovanje največkrat nepričakovanih situacij. Vse, kar podjetje naredi med krizo, lahko dolgoročno vpliva na poslovanje in njegovo identiteto v javnosti, zaradi česar mora ravnati preudarno, saj se negativne posledice napačnih odločitev slej ali prej pokažejo in vplivajo na poslovanje podjetja in njegovo sliko, ki jo ima v javnosti.

Vse težave je možno premagati. Ker pa so te težave splošne in se z njimi spopada večina podjetij, se sodelavci z njimi naučijo živeti in delati, vendar pa težave postanejo tudi prevelika ovira za učinkovito delovanje posameznika.

7.1 Funkcije menedžmenta

Pri poslovođenju moramo razmejiti med menedžmentom in vodenjem:

- menedžment – poslovođenje (ukvarja se s kompleksnostjo), velika podjetja se borijo proti povečanju entropije, gre za planiranje, organiziranje in kontroliranje;
- vodenje – leadership (ukvarja se s spremembami), gre za opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi in motiviranje.

Razmerje med menedžmentom in vodenjem se kaže v tem, da je menedžment usmerjen v planiranje, ko določa cilje za prihodnost in opredeljuje dejavnosti oziroma ukrepe, ki so potrebni za doseg ciljev. To je deduktiven proces. Gre za sklepanje na temelju vrste predpostavk in predvidevanj. Natančnost sklepanja je odvisna od metode in tehnike sklepanja. Z organizacijo in izborom ljudi, ki bodo uresničili plan, oblikovati strukturo in opredeliti delovne naloge. Vse pa je treba kontrolirati, spremljati (doseganje plana, rešuje sprotne probleme, primerja planirano z opravljenim).

Vodenje po drugi strani opredeli usmeritve. Razviti je treba nove vizije za prihodnost in oblikovati strategije, ki bodo omogočile uresničitev te vizije. To je induktiven proces, pri katerem iz obravnavanega elementa sklepamo na celoto, gre za zbiranje pravih podatkov na pravih mestih, nato pa njihove obdelave. Nadalje je treba razporejati ljudi glede na zahteve ciljev, razvrstiti ljudi v enotno fronto, kar pomeni ogromen komunikacijski izziv. Treba je pritegniti k sodelovanju vse ljudi, ki vizijo razumejo in lahko pomagajo pri njeni uresničitvi. Ne smemo pa zanemariti tistih, ki nas ovirajo pri tem. Vse skupaj pa se zaokroži z motiviranjem in inspiriranjem sodelavcev. Doseči moramo, da ljudje delujejo v predvideni smeri, in sicer ne glede na težave, in le tako, da se sklicuje na temeljne človeške vrednote, na njihove emocije in potrebe. Motiviranje zagotavlja energijo, ki je potrebna, da premagamo ovire na poti uresničevanja cilja (Vila in Kovač, 1997).

Načrtovanje: obsega opredelitev ciljev, napovedovanje in sestavljanje programov, tako da prave naloge izpolnimo v pravem zaporedju. Treba se je zavedati štirih stvari:

- kje smo zdaj,
- kje želimo biti,
- kako bomo prišli tja,
- kako vemo, da smo prišli tja.

Načrtovanje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- analiziranje sedanjih razmer,
- predvidevanje, kaj je treba doseči,
- ugotavljanje, kako bomo to storili,
- presojanje napredka in prilagajanje.

Organiziranje: zajema odločanje o tem, kaj se zahteva in kdo mora kaj delati. Skrbno premisliti in odločiti se moramo:

- katere posebne naloge je treba opraviti,
- katere materiale bomo potrebovali za posamezno delo,
- kdo bo zastavljene naloge izpeljal.

Organiziranje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- logično mišljenje,
- razporejanje sredstev,
- sprejemanje pametnih odločitev.

Vodenje: vključuje dajanje navodil, usklajevanje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu. Pomembno je, da vsakdo zanesljivo ve:

- kateri so temeljni cilji,
- katere natančno določene naloge moramo opraviti,
- katero raven morajo pri tem doseči.

Vodenje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- pravilno usmerjanje ljudi,
- sporočanje, kaj je treba narediti,
- motiviranje, da delo dobro opravijo.

Nadzorovanje: zahteva spremljanje izpolnjevanja nalog zaradi preverjanja, ali vse poteka po načrtih. Da to storimo, moramo:

- razumeti položaj igre,
- pozorno spremljati podrobnosti,
- presojeti, kako ljudje opravljajo svoje delo.

Nadzorovanje zahteva, da nam gre dobro od rok:

- opazovanje dogajanja,
- merjenje storilnosti, upoštevajoč zahtevano raven,
- odločanje o potrebnih ukrepih in njihovo izvajanje.

7.2 Vpliv kriznega procesa podjetja na udeležence podjetja

Samozavedanje in priznavanje krize podjetja vpliva tako na samo podjetje kot tudi na širše in ožje okolje, v katerem podjetje deluje. Dosedanje izkušnje so pokazale, da krizni proces podjetja močno vpliva na obnašanje vseh udeležencev podjetja ter da tudi redefinira njihove cilje. Kot smo že omenili, so v podjetju prepoznavni naslednji udeleženci: lastniki, menedžerji, sodelavci, upniki, dobavitelji, kupci (Trošt, 1996).

V nadaljevanju bomo poskušali definirati obnašanje ključnih udeležencev v kriznem procesu.

7.2.1 Vpliv kriznega procesa na obnašanje lastnikov

Glavni cilj lastnikov je večanje vrednosti lastniškega premoženja, kar podjetje doseže z ustvarjanjem dobička, ki ga reinvestira ali pa izplača kot dividende²³. Uspešno poslovanje podjetja se odraža v naraščanju cen delnic na trgu vrednostnih papirjev. Z drugimi besedami, cilj poslovanja podjetja je maksimiranje njegove tržne vrednosti, ki je pri danem tveganju tem večje, čim več denarja prinese podjetje lastnikom (Mramor, 1993, str. 191).

Tako krizni proces v družbi zelo hitro in drastično začne ogrožati uresničevanje zgoraj definiranega cilja; za krizni proces najprej vedo menedžerji, nekoliko kasneje lastniki in

²³ Obstajajo naslednje možnosti: dobiček se v celoti izplača v obliki dividend, dobiček se delno reinvestira, delno pa izplača v obliki dividend, dividende se obračunajo, vendar se ne izplačajo v tekočem letu ipd.

sodelavci, najkasneje pa strokovna in širša javnost. Osnovni namen lastnikov je krizo ustaviti in preobrat v podjetju realizirati čim hitreje in čim bolj potihno. Pričakovati pa je, da bodo lastniki hoteli čim prej prodati lastniške deleže oziroma delnice, saj bi jih dražje prodali na začetku krize, ko javnosti še ni splošno znano krizno stanje v podjetju, kot pa v času, ko bo kriza splošno znana. Nenadna ponudba večjih količin delnic podjetja v krizi na trgu vrednostnih papirjev potencialnim investitorjem je simptom, da s poslovanjem takega podjetja nekaj ni v redu. Običajno ni treba dolgo čakati na temeljit pregled podjetja s strani potencialnih investitorjev oziroma njihovih posrednikov in samo vprašanje časa je, kdaj javnost zve za krizno situacijo v podjetju.

7.2.2 Vpliv kriznega procesa na obnašanje menedžmenta

V kriznem podjetju je obnašanje menedžmenta drugačno kot obnašanje lastnikov, saj poskuša ta najprej krizo zanikati, nato opravičevati težave podjetja z objektivnimi dejavniki, v naslednji fazi krizo prikriva in celo skuša prirojevati podatke. Končno tudi menedžment prizna krizo, običajno že v dokaj poznem stadiju, ko so možnosti za rešitev podjetja iz krize majhne. Menedžment se največkrat obnaša tako zato, ker ščiti in opravičuje lastno nesposobnost v strahu, da bo proglašen za ključnega povzročitelja krize in bi tako dobil negativni pečat ter tudi izgubo delovnega mesta. Mnogi avtorji navajajo, da je v največ primerih za krizo v podjetju kriv prav menedžment, zato ga je smiselno zamenjati z novim v procesu realizacije strategije preobrata podjetja (Slatter, 1984, str. 74).

7.2.3 Vpliv kriznega procesa na obnašanje sodelavcev

Sodelavci v podjetju imajo dokaj znane cilje: redno delo, plačilo najmanj po njihovi kolektivni pogodbi ter boljši ostali pogoji: delovni pogoji, dodatki, dopusti, regresi za dopust ipd. Sodelavci si želijo predvsem dokaj zanesljivo zaposlitev, redno izplačilo normalnih plač, najostreje se odzovejo predvsem na potencialna ali dejanska odpuščanja ter morebitna zakasnela izplačila, zmanjšana izplačila ali celo neizplačila plač in ostalih nadomestil. Če podjetje zaide v krizno situacijo, se za to ne čutijo krive ter razen nekaterih pozivov vodstva za drugačen način dela v podjetju v krizni situaciji²⁴ niso pripravljeni bistveno odstopati od svojih zahtev. Če sindikati zaposlenih niso dovolj močni in strokovno avtonomni, obstaja velika nevarnost, da vodstvo vse do najhujše zaostritve krize manipulira z njimi. V kriznem procesu podjetja, ko se kriza začne kazati v vsej svoji obsežnosti in globini, odreagirajo delavci navadno zelo odklonilno in celo sovražno do vodstva. V začetni fazi krize obstaja med sodelavci tudi neke vrste »lažna solidarnost«, ko sodelavci ščitijo tisti del sodelavcev, ki jih je vodstvo hotelo disciplinirati, premestiti ali celo odstraniti iz podjetja zaradi njihovega slabega dela. Pri tem igrajo pomembno vlogo sindikati ter tudi prepričanje in mentaliteta delavcev, ki izhajata iz prejšnjega sistema družbene lastnine in samoupravljanja (Trošt, 1996).

7.2.4 Vpliv kriznega procesa na obnašanje upnikov

Tudi obnašanje največjih upnikov²⁵ do podjetja v krizni situaciji ima nekatere skupne značilnosti. Upniški oziroma dolžniški kapital zahteva vračilo realne glavnice in dogovorjenih obresti v pogodbenih rokih, celoten dolg pa upniki najpogosteje tudi zavarujejo na različne načine: s hipoteko na nepremičnine, zastavo premičnin ali vrednostnih papirjev, garancijo, avalirano menico, zavarovalno polico ipd. Ko se v podjetju pojavijo simptomi in tudi prve posledice resnejše krize, postane podjetje nesposobno za redno vračanje zapadlih obresti in glavnice. Upniki postanejo najprej pozorni in previdni, nato vznemirjeni in zaskrbljeni in končno

²⁴ Npr.: podaljšan ali skrajšan delovni čas, delo ob sobotah in praznikih, predstavitev načrtovanih dopustov ipd.

²⁵ Največkrat so to poslovne banke.

največkrat aktivno posežejo v poslovanje podjetja. Če te aktivnosti ne zaležejo, poskušajo z vsemi možnimi načini dobiti vrnjena plasirana denarna sredstva, največkrat v stečajnem postopku z izločitveno pravico na s hipoteko zastavljenem premoženju. Dosedanje izkušnje poslovnih bank, ki so običajno največji upniki podjetja, kažejo na to, da neuspešno reševanje podjetja iz krizne situacije v največjih primerih pomeni za upnike izgubo večjega dela plasiranih denarnih sredstev: v primeru solidnega zavarovanja se izguba giblje med 30 in 40 odstotki, v primerih nezavarovanih terjatev ali slabše zavarovanih terjatev pa je ta izguba tudi 70 in več odstotna (Trošt, 1996).

7.2.5 Vpliv kriznega procesa na obnašanje dobaviteljev

Obnašanje dobaviteljev je možno opisati tudi s skupnimi značilnostmi. Osnovno pravilo je, da dobavitelji redno dobavljajo materiale, dele in storitve, vse dokler ne pride do resnejših motenj pri plačilih podjetij. Običajno gre za sukcesivne dobave, ki niso posebej zavarovane, tveganje neplačila za dobavitelja pa predstavlja le zadnja neplačana dobava. Pri ključnih dobaviteljih²⁶ je lahko vrednost ene dobave zelo velika, tako da pomeni morebitna plačilna nezmožnost kupca za dobavitelja kar precejšnje tveganje. Vsekakor pa dobavitelji zelo hitro reagirajo na motnje v plačevanju in preverjajo, ali gre za običajne ciklične motnje pri kupcu ali pa gre morda za začetek kriznega procesa. Ustaljeni potek dobav v podjetju v kriznem procesu pomeni veliko tveganje za dobavitelja, saj nezavarovani dobavitelji v primeru stečaja podjetja dobijo vrnjen zelo majhen del svojih zapadlih terjatev in se običajno giblje pod 30 odstotki celotnega zapadlega dolga. Pri tem je treba še povedati, da podjetje poskuša s prepričevanjem dobaviteljev, naj dobavljajo blago ali storitve nemoteno naprej, dejansko pridobiti poceni, hitro in na lahek način dodatne vire financiranja poslovnega procesa podjetja, ki pa je lahko že globoko v krizi.

7.2.6 Vpliv kriznega procesa na obnašanje kupcev izdelkov (storitev) podjetja

Kupci podjetja so na neki način tudi prizadeti, če podjetje, ki jim dobavlja blago oziroma proizvode, zaide v resnejšo krizo. Stopnja prizadetosti je odvisna od tega, ali gre za medindustrijsko trženje²⁷ ali gre za trženje do končnih potrošnikov. Težave kupcev so lahko zelo hude, če gre za medindustrijsko trženje tehnološko zahtevnih delov, saj podjetje, ki je kupec, le s težavo nadomesti zmanjšane in nekvalitetne dobave, kar lahko v njegovem poslovnem procesu povzroči hude motnje. Zato je tudi ta vidik zelo pomemben. Če gre za običajno trženje končnim potrošnikom, dosedanji kupec lažje delno ali v celoti nadomesti dosedanjega dobavitelja, vendar tudi pri tej obliki trženja ni vedno tako.

7.2.7 Vpliv kriznega procesa na okolje podjetja

Okolje podjetja je dokaj občutljivo na krizni proces v podjetju, še posebej je občutljivo lokalno okolje v primerih, ko gre za pomembno podjetje z velikim deležem v gospodarstvu svojega okolja. Seveda pa je tudi širše okolje prizadeto predvsem v primerih velikih, za vso državo pomembnih podjetij predvsem s področja železarstva, infrastrukturnih podjetij, energetike, avtomobilske industrije, gradbene industrije ipd. Najbolj neposreden negativni vpliv podjetja v kriznem procesu na okolje se kaže v izgubi delovnih mest in s tem prihodkov sodelavcev in njihovih družin, v zmanjševanju ali popolni ustavitvi naročil lokalnim dobaviteljem in kooperantom ipd. Zato lokalni politiki, gospodarska zbornica in sindikati ob takih primerih zelo prizadeto in energično reagirajo ter poskušajo prepričati lastnike, menedžment in upnike, da bi

²⁶ Dobavitelji A v primeru njihove razvrstitve po metodologiji ABC.

²⁷ Medindustrijsko trženje je običajno takrat, ko podjetje dobavlja material ali sestavne dele drugemu podjetju za vgradnjo v končni izdelek (ni pa nujno, da je končni izdelek).

nadaljevali poslovanje v nezmanjšanem obsegu. Največkrat pa so taki apeli že prepozni, saj je podjetje takrat običajno že v hudi krizi in se ne more v nobenem primeru izogniti vsaj delnemu zmanjšanju in prilagoditvi poslovnega procesa. Taka prilagoditev pa narekuje tudi zmanjševanje števila sodelavcev ter izvajanje strukturnih sprememb v zaposlenosti, zahteva se največkrat bolj usposobljene in izobražene strokovne delavce.

Širše okolje je zelo občutljivo v primerih kriznega procesa v velikih industrijskih podjetjih, pomembnih za vso državo, in v infrastrukturnih podjetjih. Ta podjetja so običajno izredno pomembna za celotno nacionalno gospodarstvo ali pa v njem predstavljajo dokaj pomemben delež. Širše okolje oziroma cilj ekonomske politike države je v tem, da ima v svojem portfelju (v strukturi aktive) čim več zdravih podjetij, tista podjetja pa, ki so zašla v krizni proces, naj se čim hitreje rešijo iz krize tako, da ne povzročajo resnejših ekonomskih in socialnih pretresov v nacionalnem gospodarstvu. Prav zaradi tega je teorija in praksa s področja zdravljenja podjetij za nacionalno gospodarstvo zelo velikega pomena, tako da bi imeli dovolj znanja in usposobljenih strokovnih kadrov za uspešno obvladovanje procesov zdravljenja podjetij²⁸.

Nekoliko drugačni pa so vplivi krize v majhnem podjetju tako na podjetje samo kot na okolje. V največ primerih je vpliv krize na manjša podjetja izredno velik predvsem pri družinskih podjetjih (ali pri samostojnih podjetnikih), vpliv na okolje pa veliko manjši, saj gre običajno za manjša podjetja ali samostojne podjetnike, ki v lokalnem okolju in seveda tudi celotnem gospodarstvu predstavlja majhen delež po vseh parametrih (sodelavcih, prodaji, izvozu, strateški pomembnosti za celotno gospodarstvo).

8 STRATEGIJE IN TAKTIKE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je dejavnik, katerega pomen v procesu večstopenjskega in kompleksnega kriznega upravljanja in vodenja narašča (Malešič, 2006, str. 297). Tako lahko komunikacijski položaj izrabimo ne zgolj za hierarhično in funkcionalno zbiranje in razširjanje informacij, ampak tudi kot nehierarhični, politični in tekmovalni položaj, v katerem imajo množična občila vlogo zbiranja, obdelave, razlage ter hitrega in vseobsežnega razširjanja informacij. Zaradi nedoločenih problemov in organizacijskih postavitev je komunikacija zelo zapletena. Upravljanje te zapletenosti in negotovosti ni zgolj vprašanje razvoja komunikacijskih veščin, ampak hkrati vprašanje razvoja organizacijskega, jezikovnega in kulturnega razumevanja, ki je tesno povezano z infrastrukturo na prizorišču izrednega dogodka (Johansson in Skoglund, 1996, str. 14; Malešič, 2006, str. 297).

Uspešno krizno komuniciranje nastane na podlagi dolgotrajnega in napornega dela kompetentnih sodelavcev. In to v normalnih razmerah. To delo vključuje vzpostavitev zanesljivega sistema obveščanja in opozarjanja, hkrati pa tudi izgrajevanje stanovitnih in zaupljivih socialnih odnosov (Amendola in Marchi, 1996, str. 48; Malešič, 2006, str. 297).

Učinkovita strategija komuniciranja je sestavljena iz štirih prvin, in sicer (Bacot, McCabe in Fitzgerald, 1998 v Malešič, 2006, str. 297):

- razširjanje informacij (pomembne informacije morajo biti dobro organizirane, pripravljene za uporabo in pravočasno razširjene; le malo reči bolj omaja

²⁸ Cilj teh prizadevanj je "zdravo nacionalno gospodarstvo".

zaupanje javnosti v institucije kakor nerazpoložljivost podrobnih informacij ali velika zamuda pri njihovem zagotavljanju);

- identificiranje zainteresiranih subjektov v zvezi z morebitnim dogodkom in navezava neposredne komunikacije z njimi (treba je prepoznati različne poglede in značilnosti zainteresiranih subjektov in temu prilagoditi strategijo komuniciranja);
- vzpostavljanje stika s skupnostjo (upravljavci javnih zadev se ne smejo zanašati samo na množična občila, ampak morajo neposredno navezati stik s skupnostjo, kar predpostavlja oblikovanje, vzdrževanje in uporabo komunikacijske mreže, ki vključuje znanstvene, tehnične in strokovne skupine, ki najbolj poznajo določeno področje);
- vzpostavljanje odnosov z množičnimi občili (v obdobju »realnosti množičnih občil« si upravljavci javnih zadev ne morejo privoščiti reaktivne, obrambne drža proti množičnim občilom: nasprotno, nujna je proaktivna drža; v tem procesu je treba razviti načrte komuniciranja, se pripraviti na protislovnost dela z množičnimi občili, občasno za vodilne organizirati delavnice o njihovem delovanju in oblikovati skupino, ki bo poskušala predvideti razmere, ki lahko spodbudijo veliko medijsko pozornost).

Zlato pravilo kriznega komuniciranja naj bi bilo »povej vse in povej hitro.« Kljub vsemu pa obstajajo določena odstopanja od tega pravila (Arpan in Pompper, 2003, str. 293 v Malešič, 2006, str. 297):

- prva omejitev se nanaša na tveganje, ki ga lahko odkrito govorjenje o krizi, njenih vzrokih in posledicah prinese v pravnem smislu; na eni strani je torej interes in potreba različnih javnosti po informacijah, na drugi pa interes subjekta, na katerega se kriza nanaša, kar pomeni, da je krizno komuniciranje običajno razpeto med verodostojnostjo subjekta in njegovo morebitno pravno odgovornostjo za krizne razmere;
- druga omejitev kriznega komuniciranja se nanaša na koordiniranje informacijskega toka, posredno pa zadeva tudi strategijo sodelovanja organizacije (subjekta) z množičnimi občili in javnostjo; kadar množična občila sama odkrivajo krizo in njene posamične razsežnosti, subjekt izgubi možnost usmerjanja informacijskega toka, saj ga mediji prehitujejo in odpirajo vprašanja, na katera ni pripravljen in nanje nima odgovora; v tem smislu je očitno priporočena do javnosti odprta in do množičnih občil proaktivna komunikacijska strategija; upanje, da bi lahko s strategijo zavlačevanja ali prikrivanja krize oziroma njenih razsežnosti subjekt v krizi pridobil kakšno prednost, je neutemeljeno;
- tretja omejitev procesa komuniciranja v krizi je nadzor nad oblikovanjem informacij; to, da ima nekdo sposobnost nadzirati oblikovanje informacij v krizi, je lahko velika prednost, saj subjekt ne more neposredno vplivati na reakcijo množičnih občil in javnosti, lahko pa ponuja informacije in vrednostne sodbe, s čimer pokaže sposobnost nadziranja krize; s tem subjekt vpliva na oblikovanje javne podobe o krizi; seveda pa s proaktivnostjo komuniciranja v krizi ne gre pretiravati, saj lahko to pripelje v drugo skrajnost, ki se kaže v pretiranem medijskem pokrivanju krize in umetnem povečevanju le-te, kar prinaša nove težave in nepredvidljivosti.

Tudi Mortensen (1997, str. 66 v Malešič, 2006, str. 298) govori o strategiji, taktiki in politiki kriznega komuniciranja. Politika kriznega komuniciranja je lahko pasivna ali aktivna. Pasivna politika pomeni, da subjekt ne stori ničesar več, kakor da prek predstavnika za stike z javnostjo odgovarja na novinarske klice in sprejema morebitne njihove obiske. Aktivna politika pomeni,

da subjekt poskuša realizirati na cilju temelječi projekt ali kampanjo, sestavljeno iz vrste načrtovanih projektov, v prizadevanju, da prek množičnih občil in drugih razpoložljivih kanalov komuniciranja čim bolj učinkovito informira (in vpliva na) javnost. Medtem ko pasivna politika prepušča pobudo nepripravljenim ter včasih nenaklonjenim predstavnikom medijev in njihovim naključnim vprašanjem, pa aktivna politika subjektu daje bistveno boljše možnosti vplivanja na položaj.

Izvajalci kriznega komuniciranja se podobno kakor drugi akterji upravljanja in vodenja v krizi spopadajo z negotovimi razmerami ter omejenim časom za posredovanje sporočil različnim javnostim. Nujnost reševanja krize in s tem povezana velika odgovornost sta veliko psihično breme tudi za izvajalce kriznega komuniciranja, čeprav od njih pričakujemo popolno osredotočenost in racionalno delovanje. Njihov problem je bodisi pomanjkanje informacij (v začetni fazi krize) bodisi preobloženost z informacijami (na vrhuncu krize), omejena uporabnost preteklih informacij v aktualni krizi in ne nazadnje dvojnost njihovega položaja, saj so na eni strani odgovorni medijem in različnim javnostim, na drugi strani pa predstavnikom sistema, institucije ali organizacije, v kateri delujejo. Ti predstavniki jih lahko na različne načine ovirajo pri delu, nanje pritiskajo, jih izsiljujejo, celo nadzirajo in cenzurirajo.

V svojem znanem članku Coombs (1995 v Malešič, 2006, str. 298) navaja pet načinov kriznega komuniciranja, ki jim pravi »strategije«. Iz sobesedila se da razbrati, da bi bilo boljše poimenovanje »taktike kriznega komuniciranja«, in sicer: zanikanje (kriza ne obstaja, čeprav so znaki krize očitni), izogibanje (poskus zmanjševanja povezav med krizo in subjektom, ki je predmet krize), lastno povečevanje (poskus pridobivanja naklonjenosti javnosti prek poudarjanja vloge subjekta v skupnosti ter preteklih dejanj in zaslug), iskanje odpuščanja (skrb za žrtve krize, obžalovanje dogodka in popravljanje napak) in vzbujanje sočutja (subjekt sam je prikazan kot žrtev nenaklonjenih okoliščin). Nekaj let pozneje Coombs (1999, str. 122 v (Malešič, 2006, str. 298) ta seznam »skupin strategij« ponovno opredeli in dopolni, in sicer navaja napad na tožnika (napad na posameznika ali skupino, ki »odkrije« krizo, kar je smiselno le, kadar je kriza bolj stvar zaznavanja in manj objektivnih dejstev), zanikanje (krize ni), izgovor (do krize pride neodvisno od subjekta, ki torej za krizo ni odgovoren), zagovor (poskus prikazovanja neškodljivosti krize), samopotrditev (poudarjanje prejšnjih zaslug in dobrih dejanj subjekta), popravljanje (odpravljanje posledic krize in preventivni ukrepi proti ponovitvi krize) ter opravičilo (priznavanje odgovornosti za krizo in nadomestilo škode).

S strategijo komuniciranja v krizi se ukvarja tudi Lerbinger (1997, str. 39–49 v (Malešič, 2006, str. 298), ki ponuja nekaj navodil, kako naj bi potekalo komuniciranje: krizo je treba priznati in se z njo soočiti; določiti je treba (ali pa aktivirati, če že obstaja, op. a.) krizni komunikacijski center; opreti se je treba na dejstva in zbrati čim več natančnih informacij, ki jih prek množičnih občil posredujemo javnosti; subjekt, ki ga prizadene kriza, naj »govori z enim glasom«, ki naj preprosto posreduje najbolj sveže informacije; uporabljati je treba različne oblike komuniciranja in posredovati vse informacije, brez prikrivanja; treba je sodelovati z lokalnimi skupnostmi in drugimi akterji kriznega upravljanja in vodenja. Primerne oblike komuniciranja v krizi navaja Mortensen (1997, str. 67–68 v (Malešič, 2006, str. 298), ki izpostavi vzpostavitev neformalnih stikov, izjave za javnost, organiziranje strokovnih kratkih sestankov za množična občila, novinarske konference in novinarske ekskurzije na mesto dogajanja.

Amendola in De Marchi (1996, str. 45–46 v Malešič, 2006, str. 2) menita, da mora javno informiranje v krizi imeti visoko prioriteto tako pri načrtovanju kakor pri upravljanju in vodenju. Trditev temelji na izkušnjah velikih (predvsem kemičnih) nesreč, ki so strokovni javnosti dobro znane, in sicer Flixborough, Seveso in Bophal. Analiza teh dogodkov je dokazala, da je neuspeh zagotavljanja predhodnih informacij in informacij med krizo zainteresiranim subjektom, ki jih kriza zadeva, pomembno prispeval k negativnemu razvoju dogodkov, vključno

z žrtvami, poškodbami, dolgoročnimi zdravstvenimi težavami ter fizično in ekološko škodo. Informacija lahko rešuje življenja, toda: če ni ustrezna, lahko poslabša posledice nesreče in povzroči dodatne žrtve in škodo. Zato je tudi položaj tistih, ki zagotavljajo informacije, občutljiv, saj so pri svojem delu moralno in zakonsko odgovorni. V krizi je največkrat težko zbirati dodatne informacije, zato je negotovost razmer presežena z odločitvami odgovornih, ki temeljijo bolj na uporabnosti in manj na resnici. Vloga slednje sicer ni zmanjšana, ampak je preložena na čas, ki dovoljuje izčrpno analizo dogodka. Zato mora biti odločevalec poučen, imeti mora voljo in pogum ter legalen in legitimen položaj. Vloga in naloge upravljavca informacij morajo biti jasno določene in podeljene poučeni in zanesljivi osebi. V krizi je informacija javnosti pogosto nenatančna, sporočena z zamudo ali nedosledna, kar je lahko tudi posledica napetosti v odnosih med kriznimi upravljavci in posredovalci informacij. Gre za dve skrajnosti: ali ni nihče pristojen za informiranje javnosti ali pa je pristojnih preveč ljudi oziroma institucij. V prvem primeru javnost ni uradno obveščena, v drugem pa težko prepozna in izbira verodostojne vire.

9 ZAKLJUČKI K PREOBRATU PODJETJA V KRIZI

Če bomo imeli krizni center v organizaciji in če bomo imeli usposobljene sodelavce, ki bodo sposobni za timsko, interdisciplinarno delo, ter dobre zunanje sodelavce, se bomo obvladovanja sprememb lahko lotili na več načinov. Prvi način je radikalen in pomeni preureditev organizacije.

Ta način je nesporno najpomembnejša metoda za preurejanje poslovnih procesov preteklega stoletja. Uporablja se predvsem tam, kjer je treba narediti radikalen zasuk, saj je stanje sistema tako, da ga z delnimi spremembami ali manjšimi izboljšavami ne bi mogli izboljšati. Res pa je tudi, da več kot polovica projektov BPR ne uspe v celoti, ker je med teorijo in prakso prevelik razkorak. Polovica ukrepov ne deluje. Pogoj za uspeh so dobro teoretično znanje in izkušnje, predvsem pa menedžment, ki dosledno ostaja na začrtani poti (Knights in Willmott, 2000). Ključni dejavnik je tudi tim, ki vodi projekt preurejanja. Med njimi ne sme biti takih, ki bi se ukvarjali z mislijo, kako radikalno spremeniti organizacijo, da se pri tem ne bi nič spremenilo, in bi vodilne menedžerske strukture ohranile svoj položaj in vpliv.

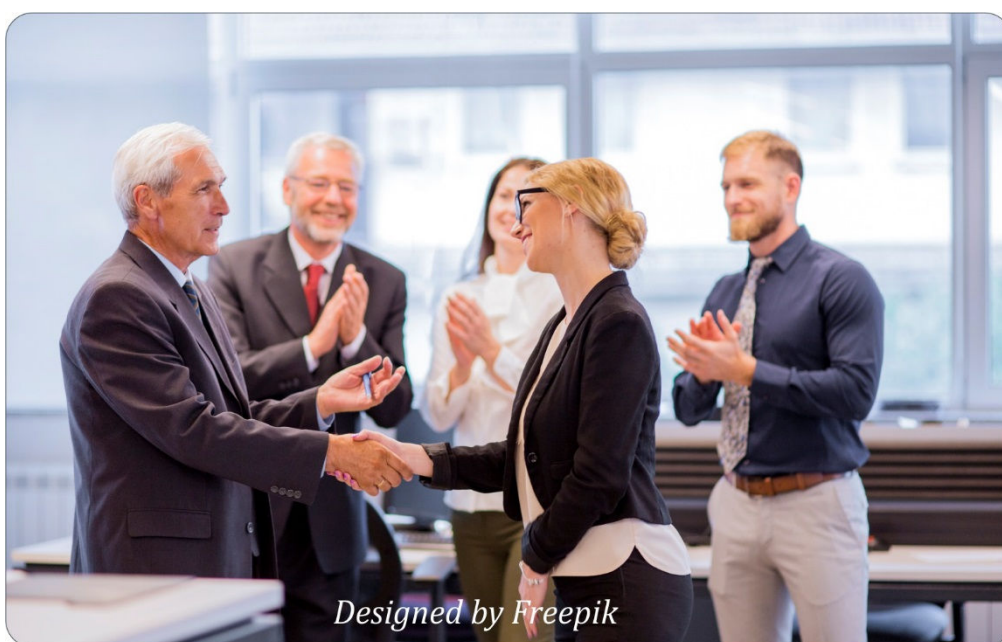
Sklenemo lahko z mislijo, da je komuniciranje eden najbolj kritičnih dejavnikov, ki določajo uspeh ukrepanja v krizi. Akterji kriznega upravljanja in vodenja bi se morali zavedati težav pri komuniciranju in izboljšati svoje znanje in veščine na tem področju. Vsak od njih se mora zavedati, da je le del komunikacijske mreže, sestavljene iz številnih akterjev, ki delujejo vzajemno. V takih mrežah »pomen sporočila ni opredeljen z namenom pošiljatelja, ampak z odgovorom prejemnika« (Amendola in De Marchi, 1996, str. 49 v Malešič, 2006, str. 299). Za uspeh komuniciranja v krizi je pomembno tudi predkrizno informiranje in obveščanje javnosti, ki ima dva ključna cilja: posredovati ustrezno informacijo ter vzpostaviti stike in izboljšati socialne odnose med ustreznimi zainteresiranimi subjekti. Hkrati je treba upoštevati, da ne obstaja »informacijski paket«, ki bi ga lahko uporabili v vseh krizah in v vseh delih javnosti. Sodobne krize so raznolike in zapletene, hkrati pa je javnost zbirni pojem, semantična abstrakcija, ki obsega večplastno dejanskost.

Literatura in viri

- Amendola, A. in Marchi, B. (1996). Communication in Chemical Emergencies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(1), 45–50.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bacot, A. H., McCabe, A. S. in Fitzgerald, M. R. (1998). Articulating Environmental Policy Decision to the Public. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6(3), 129–136.
- Bartol, K. M. in Locke, E. (2000). Incentives and motivation. V S. L. Rynes in B. Gerhart (ur.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (str. 104–147). San Francisco (CA): Lexington Press.
- Belak, J., Kajzer, S., Belak, S., Duh, M., Kajzer, J., Kordič, C., ... Znideršič, B. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bergant, Ž. (2002). Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja (doktorska disertacija). Ljubljana: [Z. Bergant].
- Bergant, Ž. (2006). Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje. *Zbornik 12. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, 1–15.
- Boin, A. in Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185–191.
- Coombs, W. T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, 27(1), 89–101.
- Davis, D. (1988). *How to turn round a company: a practical guide to company rescue*. Cambridge: Director Books.
- Dubrovski, D. (2010). *Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize*, 1(5), 37–52. Pridobljeno s <https://repozitorij.upr.si/Dokument.php?id=2038&lang=eng>
- Dubrovski, D. in Jezovnik, A. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Freiermuth, E. P. (1989). *Turnaround: Avoid Bankruptcy and Revitalize Your Company*. Blue Ridge: Liberty House.
- Glas, M. (1993). *Preobrat v poslovanju podjetja (turnaround)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta : Gea College.
- Ivanjko, S. (1997). Kriza podjetja. V *Dnevi slovenskih pravnikov*, Portorož, 23. do 25. oktober 1997 (str. 961–978).
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.), London: Harvard University Press.
- Kavčič, S. (1996). Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. V *Zbornik 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, Portorož, 26. do 27. september 1996 (št. 2, str. 28–43). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije - Sekcija za poslovno analizo.
- Knights, D. in Willmott, H. (2000). *The reengineering revolution: Critical studies of corporate change*. Sage.
- Kokotec-Novak, M. (1991). *Računovodstvo v kriznem podjetju*. [Zbornik referatov], 131–142.
- Kokotec-Novak, M. (1997). Računovodski vidik sanacije podjetja. V *29. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 155–169). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Končina, M. in Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kosem, K. (2013). *Neučinkovito vodenje podjetja kot ključni notranji vzrok krize*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Pridobljeno s <https://dk.um.si/Dokument.php?id=55938&lang=slv>

- Krystek, U. (1989). Führung in Ausnahmesituationen. Akute Krisen und Chancen als Führungsaufgabe. *Zeitschrift Für Organisation*, 58(1), 30–37.
- Lorenz, E. (2000). The butterfly effect. *World Scientific Series on Nonlinear Science Series A*, 39, 91–94.
- Malešič, M. (2006). Teorija kriznega komuniciranja. *Ujma, revija za vprašanja varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami*, 20, 296.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pucko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prašnikar, J. (1992). *Sanacija podjetja–faza energičnega poslovanja*. MBA, EPF, Maribor.
- Rusimovič, T. (2001). Informatika in sodobne metodologije na področju obvladovanja poslovnih procesov. V *Zbornik Posvetovanja: Dnevi slovenske informatike 2001* (str. 37–45).
- Scherrer, P. S. (1989). Turnarounds. *Management Accounting*, 70(5).
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. Penguin books.
- Slatter, S. in Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround*. London: Penguin UK.
- Slatter, S. S. P. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. London: Penguin books.
- Trošt, N. (1996). *Preobrat v poslovanju podjetja* (magistrsko delo). [N. Trošt].
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrečko, I. (2009). Projektno obvladovanje poslovnih kriz. Pridobljeno s <https://dk.um.si/Dokument.php?id=31683&lang=slv>
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. (n. d.). *Uradni list Republike Slovenije, št. 13/2014, 1213*. Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2014-01-0361>
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). (n.d.). *Uradni list Republike Slovenije, št. 65/2009, 9189*. Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2009-01-3036>
- Žnidaršič, M. (2011). *Mobing med zaposlenimi v poklicih pomoči* (diplomsko delo). Ljubljana: [M. Žnidaršič].

IZZIVI IZ PRAKSE



VODENJE SODELAVCEV S ŠTUDIJO PRIMERA VODENJA V POLICIJI

Avtor: Mitja Gajšt



1 UVOD V ŠTUDIJO PRIMERA VODENJA SODELAVCEV V POLICIJI

Ljudje potrebujemo vodenje, saj stremimo k temu, da nas nekdo vodi, motivira in nam daje sugestije, v katero smer naj gremo. Osebe s talentom vodenja najdemo tako v privatnem kot tudi profesionalnem življenju. Brez vodenja se ne bi svet razvijal v tolikšni meri, kot se danes, saj je današnji znanstveni razvoj vedno vlekla naprej skupina znanstvenikov z vodjem, ki je pred seboj imel točno določene cilje, kaj želijo doseči.

Najpogostejše moči vodij lahko postanejo motivacijski dejavnik za posameznikove odločitve in dejanja, zato jih je treba uporabljati s premislekom in tehtno. Vsak posameznik lahko sprejema enak stil vodenja različno in nenazadnje je nekomu nekaj motivacijski element, ista stvar pa nekomu zadržek.

Neizpodbitno dejstvo je: ko gredo stvari v organizaciji narobe, je krivda najpogosteje pripisana vodji. Enako velja tudi v primeru uspešnosti organizacije. V teh primerih ljudje pogosto pripisujejo zasluge vodjem organizacij, misleč, da je njihov vodja opravil delo še posebno dobro. Splošno prepričanje je, da so vodje sposobni narediti razliko in da imajo velik vpliv na ljudi, na skupine oziroma na celotno organizacijo (George in Jones, 2012, str. 338).

Sodelavci si želijo stila vodenja, ki jih bo motiviral in jim nudil njihov osebni razvoj.

2 VODJA

V vsaki organizaciji obstajajo posamezniki, katerih vloga je pomembnejša od ostalih in njihov vpliv močnejši. Te posameznike lahko poimenujemo vodje. Njihove naloge so, da vodijo in usmerjajo sodelavce, njihovo delo, njihova obnašanja in po navadi v največji meri vplivajo na aktivnost določenega tima oziroma institucije. Vodja s svojim vplivom, napotki ter predlogi lajša sodelavcem doseganje zastavljenih ciljev ter izvajanje nalog. Tu bi lahko navedli opredelitev vodje, ki se glasi: »Vodja je ključni dejavnik vodenja, ki s svojim delovanjem, oziroma nedelovanjem ključno vpliva in uravnava odnos do podrejenih sodelavcev, med sodelavci in do dela«. V splošnem je vodja največkrat definiran kot tisti, ki kaj ali koga z zgledom in nasveti usmerja in vodi, da bi dosegel zastavljeni organizacijski cilj (Stare in Seljak, 2006, str. 89). Dejstvo je, da najboljši vodje nimajo med seboj veliko skupnega. So različnega spola, rase ter starosti. Uporabljajo različne stile vodenja in se osredotočajo na različne cilje. Kljub njihovim razlikam si ti vodje delijo eno skupno stvar, in sicer: preden naredijo karkoli, najprej prekršijo vsa pravila modrosti (Buckingham in Coffman, 1999, str. 11). Po navedbah Woolfeja (2002, str. 2–3) so vodje izrezani iz različnega blaga. Četudi so bile včasih njihove vizije videti nerealne, so jim ljudje sledili predvsem zaradi njihove integritete ter verodostojnosti. Tudi pri vodjih sedanjega časa integriteta in poštenost igrata pomembno vlogo pri njihovem odločanju in vodenju. Vodenje ljudi ni isto kot vodenje stvari oziroma vodenje projektov. Vsaka posamezna oseba poseduje edinstvene zmožnosti in talente, prednosti in slabosti ter čustva. Zaradi tega je treba pomagati vsaki osebi doseči njegov oziroma njen individualni potencial, kar zahteva od vodje obvladanje različnih motivacijskih strategij in taktik (Silverstein, 2007, str. 6).

2.1 Naloge vodij

Delo vodje lahko opredelimo kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, motiviranje, delegiranje in nadzorovanje (Račnik, 2016, str. 12). Vodja mora znati prevesti cilje organizacije v jezik strokovnjakov in njihov output prevesti v jezik uporabnikov (Možina, Bernik in Svetic, 2004, str. 37). Svetlik, Zupan, Stanojević, Možina, Kohont in Kaše (2009, str. 420–421) so mnenja, da je uspešnost v organizaciji možno doseči predvsem takrat, ko vodja v njej ustvari delovno okolje, v katerem se sodelavci lahko razvijajo. Nujni pogoj uspešnosti je potemtakem ta, da vodja delavcem zagotavlja vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo. Seveda je to le pogoj, ki je potem odvisen tudi od drugih aktivnosti vodje, kot so načrtovanje, vodenje, spremljanje uspešnosti ter nagrajevanje.

2.2 Vrste moči vodij

Moč vodenja v organizaciji je proces in rezultat različnih medsebojnih vplivov organizacije kot celote in posameznikov v njej. Moč vodje izhaja iz pristojnosti in odgovornosti, ki mu jih daje organizacija, in iz osebnih značilnosti vodje samega (Černetič, 2007, str. 135–136). Moč vodstva je predvsem v človeških virih, in sicer v tem, da spodbuja njihove pozitivne lastnosti in nevtralizira morebitne slabosti. V praksi obstajajo različne vrste moči, ki jih vodje uporabljajo v organizaciji z namenom vpliva na vedenje oziroma dejavnost svojih podrejenih (Možina, Bernik in Svetic, 2004, str. 37). Običajno vodje izberejo vedenje, ki je kombinacija različnih variant komunikacijskih navad, vedenjskih vzorcev, načinov reagiranja, skratka, z različnimi močmi vplivajo na vedenje sodelavca. To imenujemo celostna idealna moč vodenja (Černetič, 2007, str. 141). V nadaljevanju navajamo najpogostejše moči vodij.

2.2.1 Moč nagrajevanja

Moč nagrajevanja temelji na percepciji podrejenih, da je vodja pristojen in da ima vire za dajanje nagrad tistim, ki se vedejo v skladu z direktivami vodje (Ivanko in Stare, 2007, str. 259). Northcraft in Nealova (1996, str. 281) sta mnenja, da se moč nagrajevanja dogodi, ko ima ena oseba možnost nagrajevanja in druga oseba želi biti nagrajena. Prva oseba ima v oblasti vire nagrajevanja in ima možnost nagraditi drugo za zeleno vedenje. Vodja v tem primeru vpliva na sodelavca s ponujeno nagrado, zaradi česar sodelavec izbira ustrezno vedenje pri delu, za katerega je nato nagrajen. Tako ima vodja nad posameznikom moč (Černetič, 2007, str. 137). Zavedati se moramo, da moč nagrajevanja ne temelji samo na materialnih nagradah, temveč tudi nematerialnih, ki so v časih krize zelo dobrodošle. Pojavljajo se v obliki priznanj, ugodnosti, udeležbe na proslavah ipd. Skrivnost moči nagrajevanja je vodjevo poznavanje sodelavcev.

2.2.2 Moč prisile

Moč prisile temelji na strahu in sprejemanju, da ima vodja moč kaznovanja tistih sodelavcev, ki se ne obnašajo v skladu z direktivami vodje. Moč prisile vodja najpogosteje izvaja v obliki dajanja odpovedi, uvajanja disciplinskih postopkov, prepreditvi napredovanja ipd. Glede moči prisile bi lahko napisali, da je prisila grožnja ali kaznovanje za nedelavnost in neustrezno vedenje in lahko temelji na materialni ali tudi na nematerialni bazi (Northcraft in Neale, 1996, str. 283). V organizaciji, kot je policija, je pogosto v uporabi prisila v obliki grožnje z disciplinskim postopkom in suspenzijo. Za uporabo prisile lahko povemo, da je učinkovita na začetku organiziranja, vendar tudi tu za zelo kratek čas (Černetič, 2007, str. 138).

2.2.3 Zakonita oziroma legitimna moč

Legitimna moč temelji na sprejemanju sodelavcev, da ima vodja pravico vplivanja iz razloga njegovega mesta vodje v organizaciji. Ta moč temelji na avtoriteti, ki jo imajo nadrejeni in podrejeni znotraj hierarhične strukture v organizaciji. Legitimno moč lahko drugače opredelimo kot moč mesta, ker je osnovana na vlogi vodje, ki jo ta ima v organizaciji (Ivanko in Stare, 2007, str. 259). Je najbolj prodorna oblika moči v organizaciji, in sicer je povezana s pravico ukazovanja. Ta vrsta moči je zelo pogosta v organizaciji, kot je policija, kjer imajo vodje avtoriteto, moč in pristojnosti, da kontrolirajo vedenje drugih za njihovo dobro ali dobro organizacije. Vodje imajo pravico dajati ukaze na podlagi legitimnih pooblastil oziroma avtoritete. Legitimna avtoriteta se izvaja v procesu kontrole in s tem vodje kontrolirajo vedenje podrejenih (Černetič, 2007, str. 139). Legitimna oblika moči je v policiji ter drugih organizacijah skoraj vedno najbolj uporabljena, saj omogoča pravico dajati ukaze.

2.2.4 Referenčna – karizmatična moč

Referenčna moč temelji na identifikaciji podrejenih z vodjo, saj vodja vpliva nanje s svojimi osebnostnimi značilnostmi, ugledom in karizmo. Je najbolj mistična izmed vseh moči vodje. Omejena je na čas in določeno skupino (Northcraft in Neale, 1996, str. 253). Nosilec referenčne oziroma karizmatične moči posebej vrednote, interese in cilje tistih, ki so se mu pripravljene podrežati. Iz tega lahko povzamemo, da karizmatična moč temelji na medsebojnem razmerju izvajalca in izvajancev (Černetič, 2007, str. 140).

2.2.5 Moč znanja oziroma ekspertna moč

Moč znanja temelji na sprejemanju podrejenih, da je vodja nekdo, ki je pristojen in ki ima posebno znanje na določenem področju. Moč je zasnovana na kredibilnosti ter jasnih dokazih o ekspertnem znanju in je najpogosteje omejena na ozka, dobro opredeljena področja oziroma specialnosti (Ivanko in Stare, 2007, str. 260). Ekspertna moč vsebuje znanje in izkušnje kot zelo pomembne vsebine na delovnem mestu. Tu se pokaže moč posameznika z znanjem in izkušnjami v tem, da ima možnost vplivanja na strokovnjake, da se z njimi sooči, da z njimi sodeluje in lahko vpliva na njihova mnenja ter stališča. Zaradi navedenega so se posamezniki pripravljene podrežati nosilcu te moči (Černetič, 2007, str. 139).

2.2.6 Moč medsebojne odvisnosti

Northcraft in Nealeova (1996, str. 287) sta to vrsto moči opredelila kot »moč medsebojne odvisnosti, ki se dogodi, ko dva sodelavca ali celo več pridejo v situacijo, ko so med seboj odvisni, da lahko dokončajo nalogo«. Ta vrsta moči nastane pri pojavu pooblaščenja sodelavcev. Vodja v teh primerih postane odvisen od podrejenega delavca, vendar se mu ta moč reflektira, saj je nagrajen tako, da podrejeni z dodatnimi informacijami lažje in bolje dela (Černetič, 2007, str. 141).

2.3 Lastnosti in značilnosti dobrega vodje

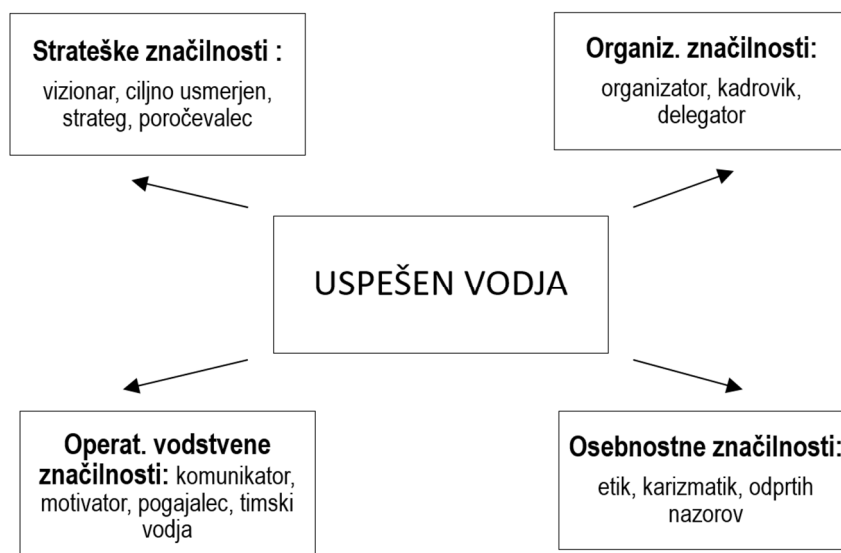
V praksi je zaslediti različne tipe vodij, ki vsak na svoj način s svojimi lastnostmi in značilnosti poskušajo voditi ter motivirati sodelavce (Slika 30: Značilnosti uspešnega vodje). Marsikdo opredeli vodje po njihovih pozitivnih in negativnih lastnostih, ki vključujejo njegove vrednote, značaj, veščine, znanja in drugo. Najpomembnejše lastnosti, ki bi jih moral imeti dober vodja, bi lahko opredelili z naslednjimi karakteristikami (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 186):

- motiviranje sodelavcev,
- poštenost,
- sposobnost organiziranja,

- poslušanje sodelavcev,
- odgovornost,
- odločnost,
- energija,
- široka razgledanost,
- samokritičnost,
- duhovitost,
- veščina modeliranja,
- sposobnost,
- izrazna moč ter
- ustvarjalnost.

Račnik (2016, str. 17–19) navaja deset ključnih lastnosti, ki jih po njegovem morajo imeti kvalitetni vodje, in sicer pogum, samoobvladovanje, občutek za pravičnost, suverenost pri odločitvah, sposobnost načrtovanja, optimizem, simpatija in razumevanje, pripravljenost na sprejemanje polne odgovornosti, sodelovanje ter lastnost, da naredi vodja korak več kot drugi. Charan (2009, str. 41–43) omenja šest bistvenih značilnosti, ki bi jih morali vodje posedovati v času gospodarske in finančne krize. To so poštenost in kredibilnost, sposobnost motiviranja, neprestana povezava z realnostjo, realizem podprt z optimizmom, vodenje z intenzivnostjo ter drznost pri oblikovanju prihodnosti.

Za vodje bi lahko napisali, da imajo vsi vizijo, ki je povezana z njihovimi vrednotami in cilji, ki jih želijo doseči. Omeniti velja pomembno lastnost vodij, in sicer je to predvidevanje, s katerim vodja predvidi dogodke v prihodnosti in s svojim ravnanjem poskuša iztržiti od tega čim več. Zelo pomembna lastnost je tudi sposobnost vodje, da uspešno sodeluje in komunicira s svojimi sodelavci ter drugimi ljudmi. Cimerman, Jerman, Klarič, Ločar in Šušanj (2003, str. 29) opredelijo značilnosti uspešnega vodje v naslednjem prikazu (Slika 30: Značilnosti uspešnega vodje).



Slika 30: Značilnosti uspešnega vodje
(Cimerman, Jerman, Klarič, Ločar in Šušanj, 2003, str. 29)

Na splošno lahko povemo, da mora uspešen vodja svoje ravnanje prilagajati konkretnim situacijam v organizaciji in svoje pomanjkljivosti nadomestiti s sposobnostmi svojih sodelavcev.

2.4 Najpogostejše napake vodij

V praksi se pojavljajo številne napake vodstvenega kadra, ki tako ali drugače vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost sodelavcev. Med najpogostejše bi lahko uvrstili (Račnik, 2016, str. 23–24):

- neenakopravno obravnavo podrejenih,
- nedoslednost pri spoštovanju pravil in popuščanje,
- preveč avtoritativno (ukazovalno) vodenje,
- neustrezno komuniciranje,
- neupoštevanje mnenj podrejenih,
- pasivno odzivanje na slabe medsebojne odnose v kolektivu,
- neustrezno podajanje povratnih informacij,
- nekvalitetno posredovanje navodil,
- čustveni izbruhi in nihanja čustvenih stanj,
- prikrivanje in zanikanje lastnih napak in odgovornosti,
- arogantnost, maščevalnost in vzvišenost,
- žaljivo ter ponižujoče komuniciranje s podrejenimi ipd.

3 VODENJE

Vodenje je ena od temeljnih nalog vodij, ki morajo vplivati na sodelavce, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje podjetja (Florjančič in Paape, 2004, str. 11). Potemtakem lahko vodenje opredelimo kot usmerjanje, vplivanje in motiviranje sodelavcev, usklajevanje nalog, sredstev, nadzora in organiziranja z namenom, da bi sodelavci ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev. Za učinkovit proces vodenja je pomembna organizacijska enotnost in stalnost dodeljevanja nalog. Vodenje naj bi temeljilo na določenih fleksibilnih načelih, ki se lahko prilagajajo glede na potrebe, pomembno je le vprašanje znanja, kako ta načela uporabiti (Ivanko in Stare, 2007, str. 85). Robbins in Judge (2017, str. 368) opredelita vodenje kot sposobnost vplivanja na skupino oziroma posameznika s ciljem doseganja določenega cilja oziroma vizije. Vir tega vplivanja je lahko formalen, kot je v primerih, ko je le-ta vezan na določen vodstveni rang v organizaciji. Vodenje lahko tudi opredelimo kot proces, v katerem enakovredno sodeluje vodja, ljudje, ki jih vodi, in okoliščine vodenja. Za uspešno vodenje je potrebna usklajenost med lastnostmi vodje, zmožnostmi ljudi, ki jih vodi, ter okoliščinami, v katerih vodenje poteka. Osebnostne značilnosti in vrednote vodje, njegovo vedenje ter motivacija odločilno vplivajo na sam proces vodenja, prav tako tudi vrednote, izkušnje, osebnostne značilnosti ter obnašanje ljudi, ki jih vodi. Končni izid pa je odvisen od okoliščin, v katerih poteka vodenje (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 130–132). V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev (Možina, Bernik in Svetic, 2004, str. 17).

Pojmovanje vloge vodenja se je s časom spremenilo. Njegove spremembe prikazujemo v naslednji tabeli (Tabela 41: Tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja), kjer so prikazane razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja (*ibidem*, str. 27).

Tabela 41: Tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja

Tradicionalno pojmovanje vodenja	Sodobno pojmovanje vodenja
Vodja ustvarja red in stabilnost.	Uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove.
Vodje posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem.	Vodja priteguje sodelavce s svojo zavzetostjo in predanostjo delu.
Vodja mora biti hladen, vzvišen, ločiti čustva od svojega dela.	Učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer.
Vodje so izrazite karizmatične osebnosti.	Vodje niso brez čustev, ampak nasprotno.
Dejavnost vodje je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, materiala, ljudi.	Vodje so trdno prepričani o smislu svojega dela.
Vodja na vrhu je osamljen, ker ne komunicira s podrejenimi.	Vodenje je usposabljanje drugih za akcijo in timsko delo.
Vodje usmerjajo in kontrolirajo druge z ukazovanjem, s predpisovanjem politik in postopkov.	Uspešni vodje ne delujejo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge.
Vodenje pomeni položaj, kdor ima položaj, je avtomatično vodja.	Pomembnejša od besed so dejanja.
	Vodenje ni položaj, ampak proces.

(Možina, Bernik in Svetic., 2004, str. 27)

3.1 Naloge in vloge vodenja

Vodenje je proces, ki zahteva raznovrstna znanja z vseh področij. Naloge vodenja v organizaciji so planiranje, usmerjanje, učenje, spodbujanje, organiziranje, vodenje ter nadzor. Glavne naloge vodje po Možini (1994, str. 54) so, da se le-ta zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, da aktivno usmerja dogajanja in da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja. Učinkovito vodenje je potemtakem pogojeno z vrsto številnih osnovnih sposobnosti vodje. Naloge vodenja bi lahko opredelili kot načrtovanje lastnega dela in dela podrejenih, nadziranje, obveščanje in sporočanje, usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju, usklajevanje nalog, sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev ipd. V današnjih spremenljivih in nestabilnih časih ter razmerah poslovanja organizacij je še posebno pomembno, da sistem vodenja nenehno razvijamo in izpopolnjujemo. V uspešnih organizacijah postaja skrb za osebni razvoj posameznika temeljna spodbuda za delo, zaradi tega nova filozofija uspešnega vodenja postavlja v ospredje ustvarjalnost ter prilagajanje pogojev življenja in dela novim delovnim zahtevam (Ivanko in Stare, 2007, str. 142).

3.2 Razlike med vodenjem in menedžmentom

Da bi boljše razumeli pomen vodenja, ga je nujno primerjati s tradicionalnim menedžmentom. Ko govorimo o menedžmentu, mislimo zgolj na učinkovitost, planiranje, papirologijo, procedure, omejitve, nadzor, doslednost ipd. Pri vodenju je govora o ustvarjalnosti, spremembah, viziji, dinamičnosti in pripravljenosti na tveganje. V zvezi s tem lahko rečemo, da menedžment dela stvari pravilno, vodstvo pa dela prave stvari (Drucker, 2001, str. 131). Kljub navedenim razlikam se moramo zavedati, da se vodenje in menedžment ne izključujeta, temveč sta medsebojno tesno povezana in se prepletata. Adair (2016, str. 1) je glede tega navedel, da je uspešen menedžer v sedanjih časih definiran kot vodja. Prav tako velja, da bo dober vodja s časom postal menedžer.

3.3 Stili, načini in modeli vodenja

V praksi smo priča, da se različni vodje obnašajo na različne načine, odvisno od njihovih individualnih razlik, glede na potrebe svojih podrejenih in glede na položaj organizacije (Daft, 2010, str. 409). Zaradi navedenega se srečujemo z različni stili, načini ter modeli vodenja, ki so jih razvijali že v starih časih in se v glavnem osredotočajo na osebnostne lastnosti vodij. Ti stili, načini in modeli so klasificirani v marsikateri literaturi. V nadaljevanju omenjamo nekaj najbolj pogostih.

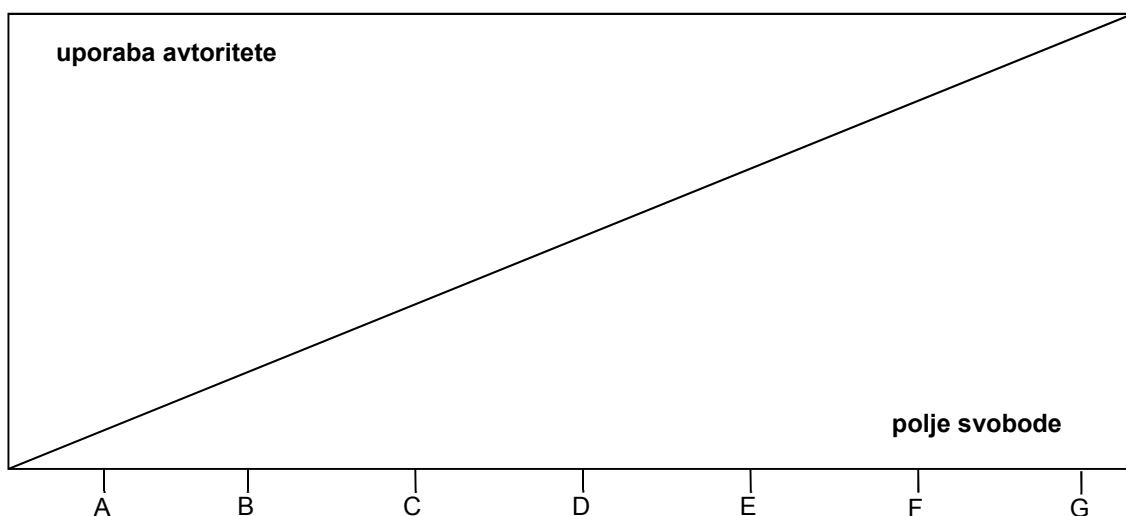
3.3.1 Stili vodenja

V literaturi je bilo izoblikovanih veliko različnih stilov vodenja, od posvetovalnega pa do pedagoškega stila vodenja. Stila vodenja ne smemo zamenjati z načinom ali modelom vodenja. Stil vodenja lahko opredelimo kot hierarhični odnos vodje in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi zaradi potreb upravljanja procesa ter upravljanja z ljudmi. Nanaša se na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela s sodelavci, seveda če ga le-ti kot takšnega sprejmejo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, temveč tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu (Lipičnik, 1996, str. 120). Vsak vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebnostne lastnosti, temveč je pomembno, da obvlada tudi sposobnost pravičnega načina ravnanja z ljudmi v določenih okoliščinah. To sposobnost vodje lahko imenujemo stil vodenja. Avtorja Zabukovec in Boben (2000, str. 8) sta stil vodenja opredelila kot vedenjske vzorce, s katerimi vplivamo na druge. Le-ti lahko naše vzorce prepoznavajo, ta zaznava pa se razlikuje od lastne zaznave načina vodenja, ki je usmerjena v to, kakšne vzorce vedenja prepoznavamo pri sebi, ko vodimo druge. Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen (dalj časa) vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzode in instrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 22).

Stile vodenja je mogoče presojati glede na sledeče elemente (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 139):

- dopuščanje participacije podrejenih v procesu odločanja;
- način (orientiranost) vodij v procesu predočanja delovnih nalog (k ljudem oziroma k ciljem);
- na druge načine.

V nadaljevanju omenjamo najbolj pogoste stile vodenja ter podrobneje opisujemo stile, ki se razlikujejo glede na dopuščanje participacije podrejenih pri sprejemanju odločitev. Med slednje spadajo avtoritativni, demokratični ter liberalni stil vodenja. Ti se razlikujejo med seboj po tem, kolikšna je stopnja participacije nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemanju odločitev (Slika 31: Delež participacije pri sprejemanju odločitev; Tabela 42: Delež participacije pri sprejemanju odločitev) (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 139).



Slika 31: Delež participacije pri sprejemanju odločitev
(Florjančič in Ferjan, 2000, str. 141)

Tabela 42: Delež participacije pri sprejemanju odločitev

OZNAKA	Način podajanja naloge / prvine participacije izvajalcev	Delež participacije
AVTORITATIVNO VODENJE		
A.	Menedžment predoči odločitev	0 %
B.	Menedžment prepričuje izvajalce	20 %
C.	Menedžment predstavi problem in ideje za rešitev	40 %
DEMOKRATIČNO VODENJE		
D.	Menedžment prestavi problem in alternativne rešitve	50 %
E.	Menedžment predstavi problem in sprejema predloge za rešitve	60 %
F.	Menedžment določi le robne pogoje rešitve problema	80 %
LIBERALNI NAČIN VODENJA		
G.	Menedžment dopušča avtonomnost delovanja podrejenih	100 %

(Florjančič in Ferjan, 2000, str. 141)

Avtoritativni oziroma avtokratični stil vodenja

Avtoritativni stil vodenja mnogo avtorjev razume kot stil, značilen za izkoriščevalske sisteme, oziroma za ljudi, ki se počutijo ogrožene (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 139). Pri tem stilu vodenja vodja sprejema odločitve brez kakršnega koli posvetovanja s sodelavci. Stil ter avtoriteta temeljita na nadrejenosti vodje in podrejenosti sodelavcev. Vodja od svojih sodelavcev pričakuje poslušnost, razume navodilo kot ukaz, ki ga mora podrejeni izvršiti, kontrolira izvajanje le-teh, ima zelo zadržan odnos do svojih podrejenih. Najpogostejša fraza vodje, ki se poslužuje avtoritativnega stila vodenja, je: »Storite tako, ker jaz tako pravim.« Tako vodenje povzroča pri sodelavcih nelagodje, občasno tudi odpor. Mnogo vodij, ki se poslužujejo takšnega stila vodenja, zahteva od podrejenih hitro oziroma takojšnjo izpolnitev ukazov, pri tem pa se jim večinoma ne zdi vredno razložiti razlogov zanje. Takšen vodja tudi zelo poredko pohvali svoje sodelavce, jih pa hitro in z veseljem kritizira. Na tak način spodkopava njihovo samozavest, zadovoljstvo nad opravljenim delom pa je izredno majhno. Prisotnost tega stila vodenja so večinoma ostanki starih hierarhij v organizacijah, ki ne vlagajo časa in sredstev v

razvijanje novih vodstvenih veščin (Račnik, 2016, str. 39). Navedeni stil vodenja pogosto povezujejo z velikimi organizacijami, in sicer izvajanje procesa vodenja poteka prek hierarhične strukture ter linijskega sistema. V drugih besedah bi lahko povedali, da je ta stil vodenja usmerjen izključno na utrjevanje lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Pri tem stilu vodenja ne obstajajo neposredni osebni kontakti med vodjem in vodenim (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 24).

Karakteristike avtoritativnega stila vodenja so:

- majhen oziroma ničen prispevek sodelavcev,
- vodja sprejme vse odločitve,
- vodja narekuje vse metode in procese dela,
- sodelavcem se redko zaupa odločitev oziroma pomembna naloga.

Demokratični oziroma participativni stil vodenja

Pri tem stilu skupina odloča avtonomno, vodja pa koordinira delo in ni odgovoren za odločitve sodelavcev. Vse odločitve in načrtovanja se odvijajo s sodelovanjem vseh sodelavcev. Vodja je samo koordinator oziroma moderator, ki usklajuje in pojasnjuje mnenja preostalih. Je tisti, ki predstavi problem celotni skupini ter načne razpravo (Hočevnar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 164). Ta stil vodenja temelji na timskem delu in sodelovanju. Takšen vodja je odličen poslušalec, je mojster sodelovanja in se vede kot član kolektiva, tima in ne kot šef. Z uporabo tega stila vodenja vodja s ciljem povečanja učinkovitosti dela neprestano vključuje sodelavce v samo odločanje in sprejemanje strateških odločitev (Rozman, Kovač, Bavec in Hauc, 2012, str. 377). V praksi je ta stil vodenja zelo koristen, ker iz sodelavcev izvabi njihovo ustvarjalnost in ideje. Pri tem stilu vodenja občasno pride do daljših sprejemanj odločitev kot posledica skupnega odločanja.

Nekatere glavne karakteristike demokratičnega stila vodenja so:

- sodelavce se spodbuja k izmenjavi idej in mnenj, vendar vodja obdrži zadnjo besedo pri sprejemanju odločitev;
- sodelavci se počutijo bolj vključene v proces dela;
- ustvarjalnost je spodbujana in nagrajena.

Liberalni oziroma razpuščeni stil vodenja

Pri tem stilu vodenja gre za avtonomno odločanje skupine. Vodja sodelavcem daje le informacije, izvajalcem pa dovoljuje popolnoma samostojno izbiro smeri delovanja. Odločitve, sprejete s participacijo, sodelavci sprejmejo za svoje, to pa poveča motivacijo za udeležanje odločitve (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 139–140). Pri tem stilu vodja sprejema sodelavce kot samostojne osebnosti z znanjem, sposobnostmi in interesi, ki se vključujejo v procese sprejemanja odločitev (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 24). Mullins (2010, str. 388) opredeli ta stil vodenja kot stil, pri katerem vodja opazuje, da sodelavci delajo dobro na samostojen način. Vodja zavestno sprejme odločitev, da preda moč odločanja na svoje sodelavce in jim omogoča svobodo pri delu in se v to tudi ne meša. Seveda je vodja prisoten in pripravljen pomagati v primeru, kadar bi ga sodelavci potrebovali.

Karakteristike liberalnega stila vodenja so:

- vodje zelo malo usmerjajo,
- popolna svoboda sodelavcev za sprejemanje odločitev,
- vodje priskrbijo potrebna orodja in sredstva,
- od sodelavcev se pričakuje, da samostojno rešujejo probleme.

Drugi stili vodenja

V nadaljevanju navajamo nekatere pogosto omenjene in uporabljene stile vodenja.

- Patriarhalni stil vodenja

Tudi pri tem stilu vodja sam sprejema odločitve, vendar glede svojih odločitev govori s sodelavci in jih skuša prepričati o pravilnosti le-teh. Ta stil vodenja lahko primerjamo z avtoriteto družinskega očeta, ki jo sprejemajo člani družine. Stil je vzor za vodstvene stile v manjših družinskih podjetjih. Pri njem gre za skrb za vodjeve podrejene, od katerih se pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost. Za izvajanje procesov vodenja vodja ne potrebuje organizacijskih strukturnih razsežnosti, temveč njegova moč izhaja iz pozicije položaja (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 23).

- Karizmatični stil vodenja

Moč vodje pri tem stilu vodenja izhaja iz posebnih osebnih značilnosti vodje, saj le-ta ne pozna namestnika, predhodnika in ne naslednika. Takšni vodje dobijo posebno mesto v primeru kriznih situacij, v katerih so v ospredju upanje in vera v rešitev le-teh. Racionalen pristop je v ozadju. Vodja se opira na svoje osebne lastnosti, zaradi česar ne potrebuje strukturnih elementov organizacije (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 23).

- Informirajoči stil vodenja

Pri tem stilu vodja prav tako odloča sam, vendar se naloge izvajajo s prepričevanjem.

- Svetovalni stil vodenja

Vodja pri tem stilu informira sodelavce, podrejeni pa podajo svoje mnenje.

- Kooperativni stil vodenja

Ta stil vodenja omogoča, da sodelavci razvijejo predloge, za katere potem vodja izbere rešitev, in je najpogostejši stil vodenja v sodobnih organizacijah. Pri tem stilu vodenja so sodelavci vključeni v proces odločanja, vodje jim delegirajo naloge, vendar jim prepuščajo odgovornost odločanja.

- Birokratski stil vodenja

Pri tem stilu vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela. Vodja je trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Želi biti vzor sodelavcem. Temelj tega stila vodenja predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenimi. Tu se močno pokaže moč birokratskih procedur, saj le-te oblikujejo sistem legitimnosti, sprejet in spoštovan od podrejenih (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 24).

- Izvrševalski stil vodenja

Z njegovo uporabo se poskušajo izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju.

- Prepričevalni stil vodenja

Pri tem stilu vodja sprejme odločitev sam, brez diskusije ali posvetovanja s skupino, vendar obenem verjame, da bodo ljudje bolj motivirani in bodo bolje opravili svoje delo, če so prepričani, da so sprejete odločitve dobre. Drugače povedano, svojo odločitev bo skušal »prodati« sodelavcem, jih navdušiti in prepričati (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 163).

- Posvetovalni stil vodenja

Pri tem stilu se vodja pred sprejemom odločitve posvetuje s preostalimi člani skupine in njihova mnenja upošteva pri odločanju, zaradi tega imajo podrejeni občutek, da lahko vsaj delno vplivajo na končno odločitev. Odločitev pri takem stilu ostane vodji (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 163–164).

Goleman (2002, str. 48) v svoji knjigi navaja še druge stile vodenja, ki upoštevajo sposobnosti čustvene inteligence, in sicer vizionarski, mentorski, tovariški, demokratični stil, diktiranje tempa ter ukazovalni stil.

3.3.2 Načini vodenja

Dejstvo je, da se je z leti v praksi oblikovalo veliko število različnih načinov vodenja oziroma postopanja z ljudmi, a vsak izmed njih deluje ustrezno in daje ustrezne rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi (Lipičnik, 1996, str. 119–120). V nadaljevanju bomo omenili bolj znane izmed njih.

Vodenje z izjemami

Način temelji na ideji, da naj bi se vodje ukvarjali samo z izjemami oziroma odkloni. Sami naj bi se ukvarjali z dejavnostjo samo v primeru, če bi se pojavilo kaj posebnega, vse ostale naloge pa morajo prenesti na podrejene, jim določiti, kaj se od njih pričakuje, in oblikovati komunikacijska pravila.

Vodenje s pravili odločanja

Pri tem načinu se predpostavlja, da se mora sodelavec na vsaki ravni sam odločiti, kaj bo storil. Vodja pri tem načinu le določi pravila, ki jih sodelavci potrebujejo pri odločanju. Ta način je uporaben le v primerih predhodno znanih dogodkov, o katerih se bo kasneje odločalo.

Vodenje s samoudeležbo

Način je odvisen od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki se nanašajo nanje. Še posebno to velja za cilje, ki jih bodo sodelavci uresničevali. Ta način lahko deluje ob pogoju, da obstoja partnerstvo med sodelavci in vodjo.

Vodenje z delegiranjem

Pri tem načinu gre predvsem za pomen delegiranja odgovornosti sodelavcem. Na tem principu temelji več obstoječih modelov vodenja, ki se pogosto uporabljajo v praksi.

Vodenje s cilji

Gre za način, ki je pogosto uporabljen, in sicer se v njegovem primeru vodenje obravnava kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato sodelavce usmerjamo k doseganju teh ciljev.

Vodenje s prisilo

Omenjen način zahteva takojšnjo privolitev v delegirane naloge v stilu »naredi, kar ti rečem«. Tak način vodenja se obnese v kriznih obdobjih.

Usmerjevalno vodenje

Način vodi ljudi v smeri zastavljene vizije v stilu: »Sledi mi in skupaj bomo uresničili svojo vizijo«. Vodja je vizionar in motivira ljudi s svojo vizijo. Način uspeva, ko spremembe zahtevajo novo vizijo.

Očetovski način vodenja

Pri tem načinu so sodelavci, njihovo počutje ter čustva najpomembnejši, in sicer pred nalogami in cilji. S sodelavci vodja zgradi močne čustvene vezi. Najpomembnejši pri takšnem vodenju so medsebojni odnosi, harmonija in sreča zaposlenih (Račnik, 2016, str. 40).

Sodelovalni način vodenja

Način spodbuja sodelovanje in skupne odločitve v smislu: »Kaj pa ti misliš?« Vpliv na sodelavce je zelo pozitiven.

Perfekcionistični način vodenja

Način poudarja zelo visoke standarde za uspešnost izvedbe delovnih nalog v smislu: »Naredi kakor jaz, in to takoj!«

Mentorski način vodenja

Način podpira ljudi ter jih osebno in strokovno razvija za prihodnost v smislu: »Poskusi to.« Prednost tega načina je zelo pozitiven vpliv na počutje v organizaciji. Vodja tako deluje predvsem kot svetovalec, ki pozna cilje in vrednote sodelavcev in jim pomaga razviti njihove sposobnosti (Račnik, 2016, str. 41).

3.3.3 Modeli vodenja

Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, sposobnostim vodje in značilnostim ljudi, ki jih ta vodi. Vpliv stila vodenja na uspešnost organizacije je s številnimi raziskavami potrjen. Prav zaradi slednjega je priporočljivo, da vodja ne uporablja le enega stila vodenja, pač pa se prilagaja dejavnikom, ki na vodenje vplivajo (Možina, Bernik in Svetic, 2004, str. 30). Ker se marsikdo sprašuje, katero vodenje je najbolj uspešno, je bilo na to temo narejenih veliko raziskav. Ob skoraj vsaki teoriji vodenja je nastal tudi nov model, ki ga lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih spremenljivk oziroma kot posebno obliko strukture vodenja (Možina, 1994, str. 33). V nadaljevanju bomo omenili nekatere izmed njih. Vsak izmed njih ima svoje prednosti in tudi pomanjkljivosti. Njihovo poznavanje in medsebojno primerjanje omogoča vodjem, da izberejo tisti model vodenja, za katerega menijo, da je z njegovo uporabo v določenem času in danih razmerah mogoče dosegati optimalne rezultate oziroma dosegati pri sodelavcih pozitivno organizacijsko vedenje (Ivanko in Stare, 2007, str. 162).

Modeli osebnih značilnosti vodje

Modeli temeljijo na domnevi, da osebne, socialne in telesne posebnosti določajo vodjo. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji. Ključne značilnosti za identifikacijo so telesne, osebne, socialne ter delovne značilnosti. Pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo telesne in osebne značilnosti. Uspešno vodenje gotovo ni odvisno od fizičnih značilnosti vodje (Možina et al., 2002, str. 517). V praksi se je pokazalo, da ti modeli niso razlikovali dobrih vodij od slabih. Novejša proučevanja osebnih značilnosti vodje opozarjajo, da so osebne značilnosti vodje sicer povezane z uspešnim vodenjem, vendar ne toliko, kot so na to opozarjale začetne raziskave. Osebne lastnosti lahko vplivajo na uspešnost vodenja glede na okoliščine (Ivanko in Stare, 2007, str. 163).

Modeli vedenja vodje

Vedenjski modeli razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in pri neuspešnih vodjah, in sicer preučujejo, kako vodja dela, kako komunicira, kako delegira naloge ipd. (Možina et al., 2002, str. 517). Vedenjski modeli poudarjajo in razlikujejo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in manj uspešnih vodjah (Ivanko in Stare, 2007, str. 163).

Teorija X in teorija Y

Skladno s spoznanjem, da vodje iščejo načine, kako bi spodbujali in vplivali na svoje sodelavce, sta se izoblikovali dve vrsti domnev o tem, kaj bi bilo najbolj primerno za vplivanje na podrejene in njihovo spodbujanje. Te domneve prikazuje spodnja tabela (Tabela 43: Domneve teorije x ter teorije y).

Tabela 43: Domneve teorije x ter teorije y

DOMNEVE TEORIJE X	N A S P R O T I	DOMNEVE TEORIJE Y
Sodelavci nimajo radi dela, in če je le mogoče, se mu izogibajo.		Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Sodelavci potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Sodelavci, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo sodelavce siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.		Sodelavcev ni treba siliti k delu, saj radi sprejmejo odgovornost za delo.

(Možina et al., 2002, str. 517)

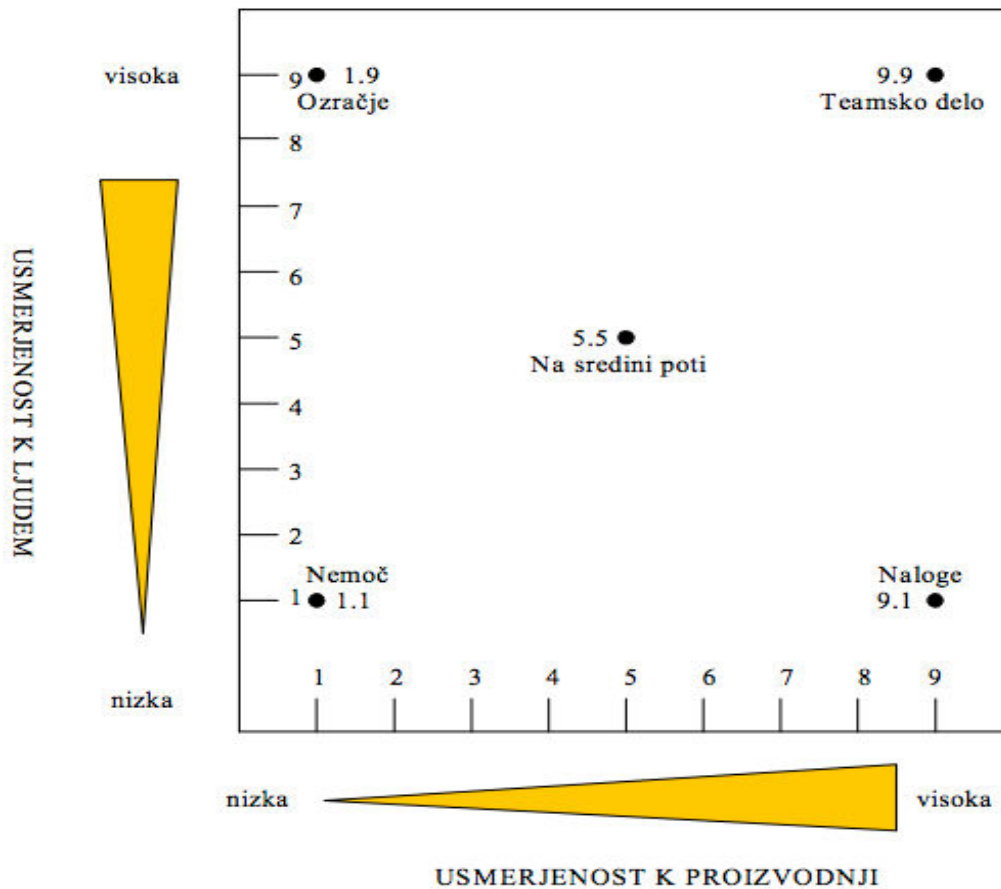
Teorija x vsebuje negativne postavke o sodelavcih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja, medtem ko teorija Y vsebuje pozitivne postavke o sodelavcih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja.

Modela dveh univerz

Modela izhajata iz opisa načinov dela vodij, ki so jih podali njihovi sodelavci. Ločimo dva sloga, in sicer slog skrbi za ljudi ter slog skrbi za naloge. Skrb za ljudi poudarja položaj sodelavcev, delovne razmere in medsebojno sodelovanje ter skrbi za delavčevo lažje delo in zadovoljstvo z dosežki. Moč prisile se uporablja izredno malo oziroma skoraj nič. Za skrb za naloge je značilno aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog sodelavcev (Možina et al., 2002, str. 519–520).

Model mrežnega vodenja

Model opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje k proizvodnji ali k ljudem. Značilnosti vodstvene mreže so skrb za proizvodnjo, skrb za ljudi in organizacijska hierarhija. Model ponazarja naslednja slika (Slika 32: Delež usmerjenosti vodje pri modelu mrežnega vodenja).

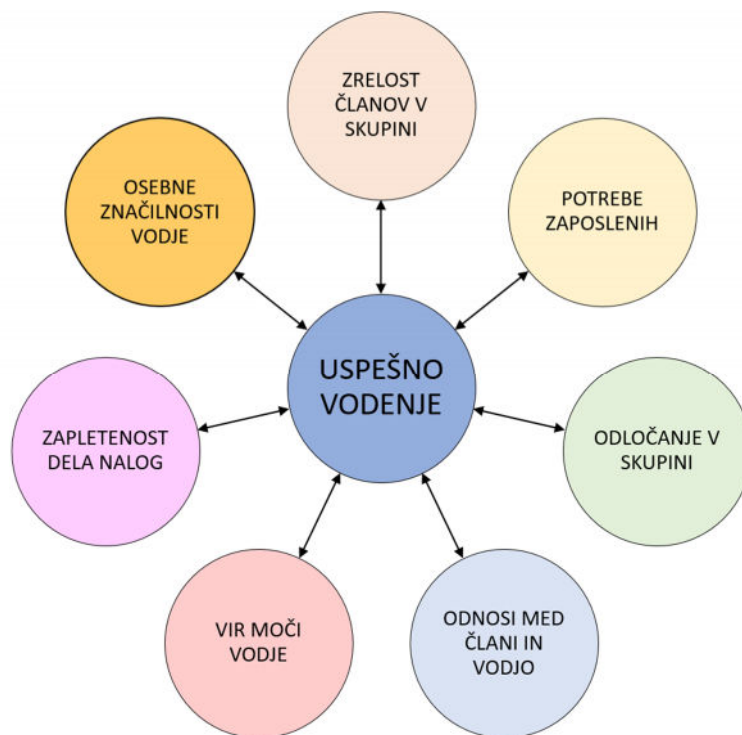


Slika 32: Delež usmerjenosti vodje pri modelu mrežnega vodenja
(Možina et al., 2002, str. 520)

Vedenjski modeli so bili zelo pomembni za razvoj teorije o vodenju.

Situacijski modeli

Na vodenje pomembno vplivajo tudi razmere oziroma situacije, v katerih se določen stil vodenja izvaja (Možina, Bernik in Svetic, 2004, str. 32). Zaradi tega navedeni modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primerne načina vodenja. Ti modeli poudarjajo pomen prilagoditve sloga vodenja trenutni situaciji, saj je le-ta najbolj kritična pri izbiri najboljšega načina vodenja. Vsak situacijski model, ki ga bomo omenili v nadaljevanju, vsebuje nekaj dejavnikov, kot so zrelost članov v skupini, potrebe sodelavcev, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela nalog ter osebne značilnosti vodje. Dejavniki so predstavljeni tudi v naslednji sliki (Slika 33: Dejavniki uspešnega vodenja).



Slika 33: Dejavniki uspešnega vodenja
(Možina et al., 2002, str. 520)

- Fiedlerjev kontigenčni model

Model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje (Možina et al., 2002, str. 522). Po mnenju avtorja je najučinkovitejši tisti slog vodenja, ki se najbolj prilagaja dani situaciji. Za pomoč pri določanju, kateri način vodenja bi bil najboljši, Fiedler opredeljuje tri spremenljivke, in sicer odnose med člani in vodjo, strukturiranost naloge in položajno moč vodje (Ivanko in Stare, 2007, str. 165).

- Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja

Model poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine (Možina et al., 2002, str. 523). Avtorja ugotavljata, da ima večina vodij primarni in sekundarni stil vodenja, in sicer je primarni tisti, ki ga vodja uporablja najpogosteje. Omenjata tudi pojem fleksibilnosti stila, in sicer se ta nanaša na sposobnost vodje, da prilagaja stil svojega vodenja dani situaciji (Ivanko in Stare, 2007, str. 165).

- Model vodenja 3D

Model izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja in glavnih elementov vodenja vodij, to je usmerjenost k nalogam in usmerjenost k odnosom (Možina et al., 2002, str. 526).

- Housejev model poti in ciljev

Naslednji model poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo poti in načine dela, s pomočjo katerih sodelavci dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu (Možina et al., 2002, str. 527). Poudarek pri tem modelu je na spoznanju, da uspešni vodje z jasno opredelitvijo nalog odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo več zadovoljstva pri delu, saj model domneva, da je naloga vodje spodbujati člane tima in jim pomagati dosegati visoke cilje (Ivanko in Stare, 2007, str. 166).

- Participativni model vodenja

Model določa pravila, ki omogočajo sodelavcem, da sodelujejo v procesu odločanja v raznih situacijah (Možina et al., 2002, str. 529). Pravila določajo obseg in obliko sodelovanja. Vodja mora prilagajati svoje vedenje strukturi skupine. Načini odločanja so avtorski, konzultacijski ter timski. Ti načini in opredelitve so vidni v tabeli (Tabela 44: Načini in opredelitve participativnega modela vodenja).

Tabela 44: Načini in opredelitve participativnega modela vodenja

NAČINI	OPREDELITVE
A1	Vodja odloča sam.
A2	Vodja povpraša za mnenje člane tima, vendar odloča sam.
K1	Vodja se o intuiciji posvetuje s člani tima in jih vpraša o mnenju ter ga oceni, vendar odloči sam.
K2	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji, toda vodja odloči sam.
T	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji in tim odloča.

(Možina et al., 2002, str. 529)

3.4 Vodenje z motiviranjem

Pri vodenju je nujno potrebno upoštevati tudi motiviranje, saj se le-to nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. Vodja občutno vpliva na raven motiviranosti sodelavcev. Od njega je v veliki meri odvisna delovna klima v organizaciji, politika plač, delovni pogoji, način upravljanja, potrebe po doseganju vrhunskih rezultatov, samostojnost sodelavcev, občutek pripadnosti ipd. (Treven, 2001, str. 141). V okviru procesa vodenja poskuša vodstvo vplivati na sodelavce, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili svoje naloge najbolje. To poskušajo vodje z različnimi stili vodenja (Lipičnik in Možina, 1993, str. 90).

Vodstva organizacij morajo skrbeti za vzdušje in motivacijo sodelavcev, saj je bistveni sestavni del pripravljenosti za delovno storilnost psihološka pripravljenost za delo ali motivacija za delo. Slednja je močno pogojena s potrebami delovnega človeka in vpliva na njegovo ravnanje (Ivanko in Stare, 2007, str. 85).

Pri vodenju z motiviranjem je moč pričakovati, da bodo sodelavci aktivnejši, če se bodo pri delu izobraževali in razvijali, če imajo privlačnejše delo in pri njem veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo rezultate. Tak način vodenja oblikuje poseben odnos med vodji in sodelavci, ki mu pravimo partnerstvo, saj način vodenja poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog (Lipičnik, 1998, str. 409).

Načela vodenja z motiviranjem (Uhan, 2000, str. 13–14):

- določite cilje,
- postavite zgled,
- stalno se izpopolnjujte,
- vzemite si čas za razmišljanje,
- vodite brez prisile,
- sodite po dosežkih,
- pridobivajte in utrjujte samozavest,
- pričakujte kritiko,
- mislite na prihodnost,
- razmišljajte kot zmagovalec.

V zvezi z navedenim lahko napišemo, da je vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, učinkovitejše od vodenja, ki je usmerjeno le na delo. Vsak vodja ustvarja pri podrejenih možnost za produktivnejše in kakovostnejše delo na dva načina, in sicer z osebnim zgledom in z doslednim izvajanjem petih temeljnih funkcij, ki so dajanje nalog, nadzor izvajanja nalog, usklajevanje dela, spodbujanje dela in strokovno presojanje (Ivanko in Stare, 2007, str. 86).

3.5 Ustreznost stilov vodenja

Glede ustreznosti stilov vodenja lahko napišemo, da večji obseg stilov vodenja omogoča večjo učinkovitost vodje, ni pa to nujno, saj obseg še ne zagotavlja tudi izbire pravega načina vodenja glede na situacijo in značilnosti sodelavcev. Podatek o ustreznosti stila vodenja nam potemtakem pove, ali je vodja iz svojega obsega stilov vodenja izbral stil, ki najbolj ustreza izbrani situaciji in značilnostim sodelavcev (Zabukovec in Boben, 2000, str. 15).

Na samo izbiro in uporabo stila vodenja ter orientacije vodij v organizaciji vplivajo sledeči dejavniki: osebje, specifične organizacije, omejitve okolja in strokovno-osebni profil vodij (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 140).

4 VODJE IN VODENJE V SLOVENSKI POLICIJI

Policija je organ v sestavi ministrstva za notranje zadeve, samo njeno delovanje pa je opredeljeno v Zakonu o nalogah in pooblastilih policiji. Policija je pri odločanju pridobila samostojnost, pri čemer ministrstvo za notranje zadeve določa razvojne, organizacijske, kadrovske in druge temeljne usmeritve za njeno delo, skrbi za njeno finančno poslovanje in investicije ter koordinira in usklajuje policijski informacijski in telekomunikacijski sistem s sistemi drugih državnih organov. Pristojno ministrstvo tudi usmerja in nadzira izvajanje nalog policije. Policija ima številne naloge, in sicer od varovanja življenja, osebne varnosti in premoženja, preprečevanja, odkrivanja in preiskovanja kaznivih dejanj in prekrškov, odkrivanja in prijemanja njihovih storilcev ter drugih iskanih oseb, vzdrževanja javnega reda, nadzora in urejanja prometa na javnih in nekategoriziranih cestah, varovanja državne meje in opravljanja mejne kontrole, pa do varovanja določenih oseb, organov in objektov ipd. (Zakon o nalogah in pooblastilih policije, 2013). Zgoraj naštetih naloge izvajajo uniformirana in kriminalistična policija ter specializirane enote policije oziroma policijske enote, organizirane na ravni generalne policijske uprave, policijskih uprav in policijskih postaj. Pri opravljanju svojih nalog policisti sodelujejo s posamezniki in skupnostjo ter izvajajo preventivno dejavnost (Policija, 2017).

Delo v policiji je, gledano organizacijsko ter z vidika odločanja pri delu, urejeno izredno hierarhično. Takšna ureditev organizacijske strukture temelji na klasičnem hierarhičnem organizacijskem modelu. Vsa organiziranost je zakonsko urejena v različnih zakonih ter predpisih. Ti predpisi jasno določajo tudi nivoje odločanja, in sicer so razdeljeni na tri različne nivoje. Policija svoje naloge opravlja na državni, regionalni in lokalni ravni. Organizacijsko jo zato sestavljajo generalna policijska uprava, policijske uprave in policijske postaje (Policija, 2017).

Najvišji nivo odločanja je na ravni generalne policijske uprave, kjer odločitve sprejema generalni direktor policije. Naslednji nivo je nivo policijskih uprav, kjer odločitve prevzemajo

regionalni direktorji. Zadnji nivo odločanja se odvija na lokalni ravni, na ravni policijskih postaj, kjer odločitve v zvezi z vodenjem in odločanjem prevzemajo komandirji policijskih postaj. Sama komunikacija v teh hierarhičnih strukturah poteka vertikalno po predhodno določeni hierarhiji, brez kakršnih koli odstopanj.

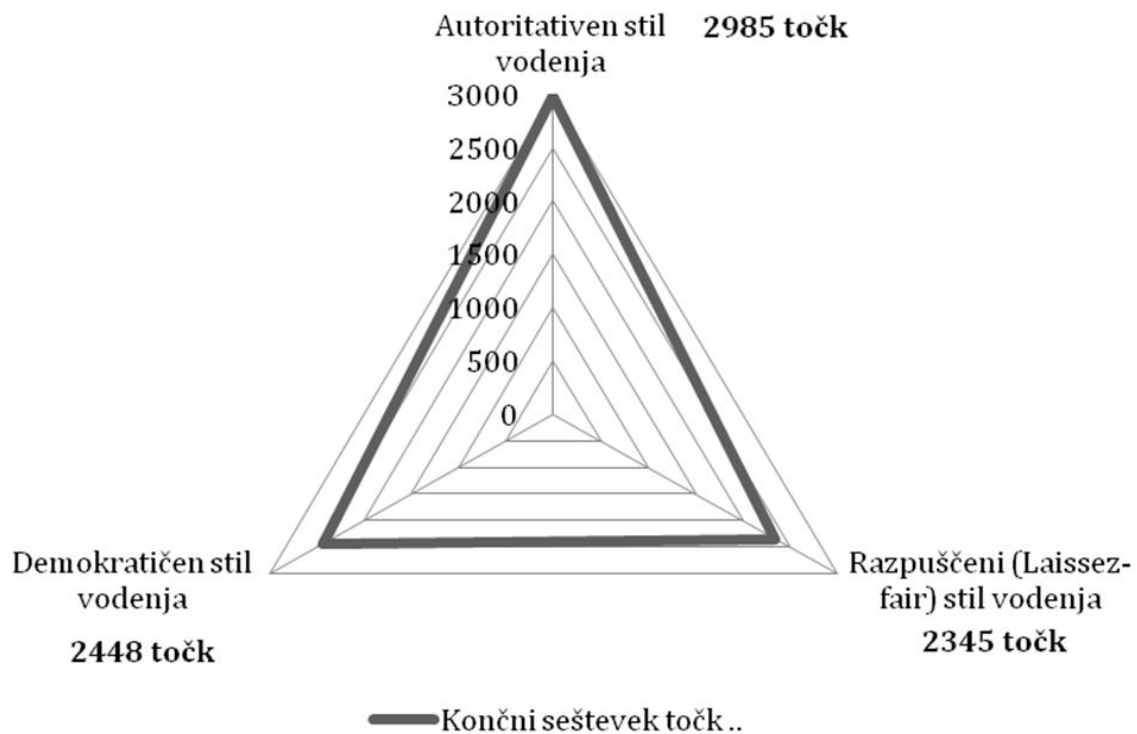
Za samo vodenje, ki se izvaja v policiji, lahko povemo, da ga ne moremo posplošiti z vodenjem drugih organizacij v javnem sektorju. Od policijskih vodij se poleg osnovnih funkcij menedžmenta, kot so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje, zahteva tudi sposobnost analiziranja, načrtovanja, odločanja, kontroliranja, motiviranja, reševanja konfliktov ipd. (Anželj, 2001). Kot smo že prej omenili, samo vodenje poteka hierarhično vertikalno v obliki hierarhičnih razmerij. Ker gre za posebno obliko vodenja, se od le-te zahteva tako usmerjenost k nalogam kakor tudi usmerjenost k zaposlenim.

Že iz same organiziranosti ter vertikalne strukture vodenja v policiji je moč sklepati, da se vodenje nagiba k avtoritativnemu stilu, saj je tu jasno določeno, kdo ukazuje. Hierarhija je v policiji zelo jasno določena in sistem od tega ne odstopa.

4.1 Ugotovitve raziskav

V slovenski policiji se že od leta 2009 v okviru projekta poslovne odličnosti letno izvajajo raziskave organizacijske klime in zadovoljstva sodelavcev, katerih cilj je ugotovitev stanja organizacijske klime v notranje organizacijskih enotah policijskih uprav. Organizacijska klima se odraža v vedenju in zadovoljstvu pri delu vseh sodelavcev ter na uspešnosti organizacije. Z raziskavo je moč ugotoviti, kako sodelavci dojemajo lastno organizacijo, svoje možnosti in delovne razmere. Glavni namen omenjenih raziskav je ugotoviti, ali je organizacijska klima na policijskih upravah ugodna. Ali je klima ugodna ali ni, se v raziskavi presoja glede na cilje, ki jih želi uprava doseči. Zaradi tega so bili cilji raziskave osredotočeni na tiste dimenzije organizacijske klime, ki odločilno vplivajo na zadovoljstvo sodelavcev, in sicer na delovne razmere, varnost delovnega mesta, medsebojne odnose, notranje komuniciranje in informiranje, način vodenja in prepoznavanja delovne uspešnosti, napredovanje, motivacijo in zavzetost. Cilj raziskave je, da vodstvo ugotovi, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na učinkovito in kakovostno izvajanje delovnih nalog. Navedene raziskave so namenjene tudi ugotavljanju morebitne prisotnosti mobinga v delovnem okolju in drugih nezaželenih oblik organizacijskega vodenja. Eno od pomembnih področij raziskave je tudi področje pravilnosti vodenja ter zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi vodjami.

Avtor tega prispevka je izvedel raziskavo, s katero je želel predvsem ugotoviti, kolikšno je zadovoljstvo sodelavcev s stili vodenja vodij v izbrani policijski upravi, kateri je prevladujoč stil vodenja vodij njenih notranjeorganizacijskih enot ter katere so najpomembnejše lastnosti in vrednote njenih vodij. Ugotovljeno je bilo, da med vodstvenim kadrom prevladuje avtoritativen stil vodenja pred razpuščenim ter demokratičnim stilom vodenja (Graf 1: Rezultati izbire prevladujočega stila vodenja na izbrani policijski upravi).



Graf 1: Rezultati izbire prevladujočega stila vodenja na izbrani policijski upravi
(Gajšt, 2014, str. 54)

Kljub temu da je bilo pričakovati večji odstotek prisotnosti avtoritativnega stila vodenja, kar je za policijo kot paravojaško institucijo značilno, je ta stil vodenja dosegel precej visoko vrednost glede na pričakovanja. Prisotnost avtoritativnega stila vodenja je v policiji pa tudi v vojski nekaj normalnega, saj je že sama organiziranost teh organizacij strogo hierarhična, kjer se točno ve, kako poteka komunikacija in samo delegiranje nalog znotraj organizacije. Postavljeni vodje v policiji z imenovanjem na položaj na tej hierarhični lestvici pridobijo status, ki je povezan tudi z večjo močjo in večjim vplivom na sodelavce. Iz nekakšne navade, ki se prenaša s starejših generacij, vodje ta status uveljavljajo pretežno z avtoritativnim pristopom vodenja in skladno z različnimi navodili, akti oziroma predpisi. Kot primer lahko navedemo Zakon o policiji, ki v številnih členih določa, kdo vodi policijsko postajo oziroma enoto, komu je odgovoren ipd. Kljub temu vodstvo generalne policijske postaje z novimi pristopi ter usmeritvami kaže težnjo k prehodu iz avtoritativnega stila vodenja na bolj demokratični stil, ki bi dopuščal večje sodelovanje policistov v procesu dela ter samega odločanja. Avtor je mnenja, da v policiji samo avtoritativno vodenje ne pride več v poštev, saj bi se morali vodje usmeriti v vodenje, usmerjeno k sodelavcem, oziroma v bolj demokratično vodenje oziroma v kombinacijo različnih stilov vodenja.

Anketiranci so v raziskavi ocenjevali odnos sodelavcev s svojim vodjem, zadovoljstvo z načinom vodenja ter motiviranja, oceno stila vodenja neposrednega vodje ter zadovoljstvo z njihovim stilom vodenja, lastnostmi ter vrednotami. Ugotovljeno je bilo, da je večina sodelavcev na izbrani policijski upravi kljub dobri odnosu s svojim neposrednim vodjem ter mnenjem, da je njegov stil vodenja zadovoljiv oziroma dober, v povprečju nezadovoljna z načinom motiviranja. Raziskava je pokazala, da si sodelavci v vodji želijo predvsem lastnosti, kot so prijaznost in komunikativnost v povezavi s strokovnostjo in učinkovitostjo pri delu. V vodji pa vidijo predvsem vrednote, kot so sposobnost organiziranja dela, sposobnost motiviranja sodelavcev ter poštenost. Ugotovitve, da med notranjimi organizacijskimi enotami policijskih

uprav še vedno prevladuje avtoritativen stil vodenja, kljub temu da generalna policijska uprava zadnja leta posveča temu področju dodatno pozornost, je zelo pereč problem.

S tem problemom oziroma s področjem določitve idealnega stila vodenja so se leta 2011 ukvarjali tudi avtorji Gennaro F. Vito, Geetha Suresh ter George E. Richards, ki so v raziskavi z naslovom *Emphasizing the servant in public service: the opinions of police managers* ugotavljali idealen stil vodenja policijskih vodij. V raziskavi je sodelovalo 126 policijskih vodij iz 23 ameriških držav. Avtorji so spoznali, da je med policijskimi vodji prevladoval avtoritativen stil vodenja, vendar se današnji vodje bolj nagibajo k demokratičnemu vodenju in večji usmerjenosti v svoje sodelavce in njihove potrebe. Avtorji ugotavljajo, da se spremembe dogajajo, vendar so le-te počasne, saj je policija organ, ki še vedno deluje zelo hierarhično in avtoritativno, kar je posledica njenega preteklega, skoraj vojaškega režima (Vito, Suresh in Richards, 2011). Tudi slovenska policija je na splošno še vedno preveč hierarhična avtoritativna organizacija, ki temelji na paravojaški organiziranosti s strogo določeno hierarhijo, ta pa ne dovoli odstopanj od sistemov vodenja in komuniciranja.

4.2 Predlagane rešitve in izboljšave

Kljub navedenemu je treba stremeti k zmanjšanju prisotnosti avtoritativnega stila vodenja med policijskimi vodji in dati poudarek bolj demokratičnim stilom vodenja oziroma sodobnim kombinacijam različnih stilov. Dejstvo je, da različni dejavniki stilov vodenja vplivajo na različne vidike zadovoljstva pri delu, kar posledično vpliva na delovno uspešnost sodelavca. Zaradi tega bi bilo pomembno, da se vodje ne držijo le ene oblike stila vodenja, saj bo kombinacija različnih stilov prinesla več zadovoljstva in obenem povečala učinkovitost sodelavcev. Zaradi tega bi morali vodje najti ustrezno kombinacijo stilov, s katero bi uspešno dosegali cilje organizacije skupaj s cilji posameznega sodelavca.

V zadnjem času je med najbolj priljubljenimi stili vodenja transformacijski stil, ki posveča več pozornosti karizmatičnim in čustvenim elementom vodenja. Transformacijski stil poudarja notranjo motivacijo sodelavcev in njihov razvoj in je zelo primeren v trenutnih negotovih razmerah. V skladu z navedbami Rosta (1993, str. 164) se transformacijski stil vodenja uporabi takrat, ko ena ali več oseb sodeluje z drugimi na tak način, da vodje in njegovi podrejeni dvignejo drug drugega na višjo raven motivacije in morale. Na splošno lahko rečemo, da morajo vodje začeti dojemati, da njihova moč ne sme več temeljiti na avtoritativni moči, temveč mora le-ta prihajati iz njihove sposobnosti vodenja, motiviranja ter komunikacije s sodelavci. Vodje morajo svojo usmerjenost pričeti usmerjati k svojim sodelavcem in ne toliko k reševanju nalog, saj so prav zadovoljni ter motivirani sodelavci podjetja ključ do uspešne organizacije.

V praksi uspešni vodje delujejo s skladu z demokratičnim, participativnim stilom vodenja, vendar uporabljajo tudi druge stile, kot so avtoritativni ter razpuščen stil vodenja, ko je le-to potrebno oziroma to terjajo trenutne razmere. Tudi v policiji bi se morali vodje posluževati bolj demokratičnega stila vodenja, ki bi sodelavcem omogočal, da sodelujejo pri postavljanju ciljev enote in načinu njihovega doseganja, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev in dajejo predloge, ki zadevajo njihovo delo in delovno okolje (Sakanovič in Mayer, 2006, str. 264). Glede zadostne usposobljenosti vodij s področja vodenja in organiziranja dela je naš predlog, da mora generalna policijska uprava pričeti uvajati sodobnejše programe usposabljanj vodij, kjer bi jih konstantno seznanjali z aktualnimi metodami dela in skupno ugotavljali napake ter pomanjkljivosti trenutnega stanja. Vodstvo policije se mora pričeti zavedati, da je za uspešno policijsko delo ključnega pomena pravilno usposobljen vodja, ki s pravilno izbranim stilom vodenja in v povezavi z drugimi elementi poveča storilnost svojih sodelavcev in potemtakem tudi uspešnost enote. Zaradi tega je razvijanje vodstvenih sposobnosti ključnega pomena za

vse policijske vodje. Tudi Sakanovič in Mayer (2006, str. 264) sta mnenja, da za vodenje notranjih organizacijskih enot policije enostavno ni dovolj nekoga postaviti na položaj vodje glede na poznanstva. Možnosti je treba dati sodelavcem, ki obvladujejo določeno znanje in imajo strokovne kompetence, ki so pomembne na konkretnem področju policijskega dela. Glede na izkušnje bo po njunem mnenju tak vodja užival spoštovanje in obenem podporo sodelavcev. Dobrodošla bi bila tudi uvedba tematskih delavnic, namenjenih vodjem, ki bi se nanašale na temo vodenja, odnosov s podrejenimi, tehnikami motiviranja, organizacije in upravljanja s časom.

Pomembno področje, ki mu morajo vodje pričeti namenjati več pozornosti, je zadovoljstvo sodelavcev, za katero je ugotovljeno, da na izbrani policijski upravi ni najboljše. Vodstvo policije se mora zavedati, da zadovoljstva sodelavcev ne dajejo samo dopust, plača in druge ugodnosti, temveč imajo pri tem veliko vlogo dobri medsebojni odnosi, dober in sposoben vodja, osebna rast sodelavca ter njegov strokovni razvoj in pohvale. Izvedena raziskava je to potrdila, saj bi si sodelavci pri svojem delu poleg dobre plače in stalnosti zaposlitve želeli še prisotnost motivacijskih dejavnikov, kot je dober vodja, dobre možnosti strokovnega razvoja, dobrih odnosov s sodelavci, možnosti napredovanja, boljše delovne razmere ter ugled njihovega dela. Tu je seveda treba izpostaviti dobrega vodjo, ki lahko sodelavce s svojo sposobnostjo organiziranja ter motiviranja spodbuja k delu in veliko pripomore k njihovi storilnosti. Za izboljšanje tega stanja morajo vodje posvečati več pozornosti boljšemu sodelovanju s svojimi podrejenimi ter skupnemu reševanju problemov. Pričeti morajo spodbujati svoje sodelavce k delu in ustvarjalnosti, poučiti jih morajo, kaj se od njih pričakuje, in jih povprašati glede mnenj in predlogov ter jih tudi spoštovati. Jasno in natančno morajo sodelavcem razložiti svoja pričakovanja ter zahtevana pravila.

Tukaj je izrednega pomena tudi motivacija sodelavcev, ki je tesno povezana z njihovim zadovoljstvom ter storilnostjo. Zaradi odsotnosti materialnih oblik motiviranja sodelavcev v policiji je nujno, da pričnejo vodje posegati po drugih vzvodih motiviranja. V praksi se je pogosto pokazalo, da lahko včasih tudi nematerialna oblika motiviranja doseže želen namen. V policiji vodstva redkokdaj uporabljajo nematerialne oblike nagrajevanja, čeprav jih poznamo kar nekaj. Zaradi tega priporočamo, da se vodje notranjih organizacijskih enot policije pouči o vrstah nematerialnih oblik nagrajevanja z izvedbo kakšnega internega izobraževanja, saj smo mnenja, da jih marsikateri vodja ne pozna oziroma meni, da je njihova uporaba neučinkovita.

Pomembno vlogo na področju zadovoljstva sodelavcev mora imeti pravilna komunikacija, ki je sestavni del dobrega vodenja. Vodja mora s pravilno zastavljeno komunikacijo svoje sodelavce uspešno usmerjati, informirati, ustvarjati in vzdrževati dobro organizacijsko klimo ter sprotno reševati nastale konflikte med sodelavci in drugimi osebami. Glede komunikacije med vodstvom in sodelavci je pri marsikateri notranjeorganizacijski enoti policije nujno, da se le-ta izboljša, in sicer tako, da mora vodja postati bolj dostopen svojim sodelavcem. Zgolj letni razgovor, ki ga imajo sodelavci enkrat letno, ne zadostuje za krepitev odnosov v enoti. Treba je uvesti tudi druge možnosti za druženje in komunikacijo. Ena takšnih bi bila lahko izvedba team-buildingov, ki se jih na večini policijskih uprav praktično ne poslužujejo. Kar se tiče letnega razgovora, ga vodje jemljejo le-kot nekaj obveznega in si ne vzamejo dosti časa za sodelavca, da bi prisluhnili njegovim željam in pričakovanjem. Vodja se mora zavedati, da je letni razgovor pomemben vzvod za izboljšanje odnosov s sodelavcem, za dvig njegove motivacije in pomemben del načrtovanja kariere sodelavca. V praksi vodje dostikrat le kopirajo lanskoletni zapis razgovora, ki ga dajo delavcu v podpis in na hitro rešijo svojo obveznost izvedbe razgovorov.

Če se dotaknemo že prej omenjene organizacijske klime, je tu ključnega pomena, da sodelavci razumejo organizacijo in jo občutijo, saj le-to vpliva na njihovo vedenje in ravnanje. Na

policijskih upravah se že od leta 2009 s pripravljenimi vprašalniki trudijo meriti organizacijsko klimo na lastni upravi. Merjenje organizacijske klime poteka v okviru projekta celotne policije. Na ta način želi vodstvo policije spodbuditi sodelavce, da sodelujejo in dejansko prispevajo k boljšemu stanju v policiji. Samo merjenje se dotika področij, kot so vodenje in organiziranje dela, integriteta vodje, vsebina dela, samostojnost pri delu, medsebojni odnosi, družbena odgovornost vodje, skrb za razvoj sodelavcev, delovni pogoji ter plača. Dejstvo je, da je merjenje organizacijske klime dobro zastavljeno in je na podlagi dobljenih rezultatov dejansko možno izmeriti trenutno stanje organizacijske klime na policijskih upravah, odkriti težave, vendar se pojavi problem pri sprejetju ter uvedbi ustreznih ukrepov vodstva policije, ki bi pripomogli k izboljšanju stanja in odpravljanju pomanjkljivosti.

Menimo, da samo izvedba merjenja organizacijske klime ne zadostuje, temveč je glede na dobljene rezultate treba tudi ukrepati. To se je pokazalo tudi pri merjenju organizacijske klime v letu 2012, ko sodelavci določene policijske postaje niso izpolnili anketnih vprašalnikov, ker so bili mnenja, da izpolnjevanje ankete v preteklih letih ni prineslo sprememb predvsem na področju dela vodstvenega kadra. To stanje se vse do zdaj še vedno ni spremenilo, kljub temu da so sodelavci prvič omenili problem z vodstvom enote že v merjenju organizacijske klime za leto 2009. V zvezi z navedenim predlagamo, da morajo vodstva policijskih uprav temeljito preučiti dobljene rezultate merjenj organizacijske klime in pri odstopanjih obvezno ukrepati ter na tak način dati pomen tem merjenjem, saj ni pomembno le-zbiranje podatkov, temveč njihova kasnejša uporaba pri izboljševanju klime in ocenjevanju učinkovitosti sprememb. Vodstva policijskih uprav se morajo pričeti zavedati, da dobra organizacijska klima pozitivno vpliva na zadovoljstvo sodelavcev in na uspešnost notranjeorganizacijskih enot. Vodje morajo tukaj nastopati kot vzor svojim podrejenim, saj lahko le oni močno vplivajo na oblikovanje organizacijske klime.

5 ZAKLJUČKI K ŠTUDIJI PRIMERA VODENJA SODELAVCEV V POLICIJI

Vodenje organizacij postaja iz dneva v dan bolj zapleteno in od vodij zahteva stalna prilagajanja in uporabo novejših oblik stilov vodenja pa tudi različnih tehnik motivacije sodelavcev. Dejstvo je, da si vsi želimo dobre in uspešne vodje, ki nas bodo znali pravilno motivirati in nas spodbujati pri delu. Tudi Andersen (2012, str. 11) je mnenja, da so sodelavci, v katerem koli obdobju svoje kariere, lačni dobrih, zaupanja vrednih in sledljivih vodij, ki jih bodo vodili dobro in varno, ki jih bo bolj skrbelo za uspešnost organizacije kot pa za njihovo lastno korist in udobje in ki bodo po svojih najboljših močeh poizkusili izkoristiti potencial svojih sodelavcev. Dejstvo je, da je uspešnost organizacije odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi je tudi vodenje. Z uspešnim vodenjem vodja vpliva tudi na druge dejavnike, kot so zadovoljstvo in motiviranost, kreativnost sodelavcev ipd.

Marsikatera organizacija se sprašuje, v kolikšni meri se je mogoče naučiti vodenja. V praksi se je pokazalo, da je blizu 50 odstotkov razlik med dobrimi in slabimi voditelji možno pripisati dednim lastnostim, ostalih 50 odstotkov pa določajo drugi dejavniki oziroma okoliščine ter izkušnje. Iz tega je moč razbrati, da sama nadarjenost ni dovolj, temveč je potrebno še veliko vaje ter življenjskih izkušenj, okoliščin in učenja, potrebna je nenehna povratna informacija, da lahko vodje izboljšajo svoje tehnike vodenja in izkoristijo svoj vodstveni potencial. Na tak način se lahko povprečni vodja razvije v odličnega vodjo, ki ga bodo drugi spoštovali in mu z veseljem sledili. Vodenja se je sicer težko učiti, vendar se ga je mogoče naučiti. Vodstvene veščine je

mogoče spoznati, usvojiti in razvijati na več načinov, na primer na podlagi vsakodnevnih izkušenj s pomembnih dogodkov in nalog, vpliva vrstnikov in šefov ter učenja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 188–189).

Razvoj vodstvenih sposobnosti je tesno povezan z osebno rastjo posameznika in pri tem so po navadi potrebni globoki posegi v človekovo osebnost. Spremembe v obnašanju se morajo čutiti tudi v osebnem življenju vodje. Težko si je predstavljati, da se bo na primer nekdo, ki se doma obnaša avtokratsko oziroma diktatorsko ter ne prenaša napak, po prihodu v službo prelevil v demokratičnega vodjo, ki spodbuja samoiniciativnost ter napake obravnava kot priložnost za učenje. Navedeno lahko drugače povemo z besedami: »Naučiti se biti uspešen vodja ni nič drugačnega, kot naučiti se postati uspešna oseba« (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 190).

Avtorjeva raziskava je pokazala, da na izbrani policijski upravi še vedno prevladuje avtoritativen stil vodenja, čeprav so tendence generalne policijske uprave, da prične uporabljati bolj demokratične stile vodenja oziroma različne kombinacije le-teh. Še vedno prevladujoča uporaba avtoritativnih stilov vodenja med vodji notranjeorganizacijskih enot policijskih uprav se izraža tudi v zadovoljstvu sodelavcev s stilom vodenja njihovih neposrednih vodij ter z načinom motivacije le-teh. Z izvedeno raziskavo je bilo ugotovljeno, da sodelavci, čeprav zadovoljni s trenutnim delovnim mestom, niso zadovoljni s stilom vodenja svojih neposredno nadrejenih.

Kako lahko torej postanemo čim boljši vodja? Priložnosti za učenje se pojavljajo na vseh področjih delovanja vodje, in sicer neformalno s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu, s pomočjo poskusov in napak in skozi interakcije z drugimi ljudmi. Obstaja pa tudi možnost formalnega učenja vodij s pomočjo mentorjev, izobraževanj, različnih delavnic in treningov. Pomembno pri vsem tem je, da dobijo povratne informacije, ki jim omogočajo, da bolje razumejo učinek, ki ga imajo na druge ljudi, ter dojamajo svoj napredek (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 190).

V praksi obstajajo številne formalne oblike učenja vodij ter vodenja, vendar sta najbolj učinkovita trening ali mentorstvo na delovnem mestu, ki pa od vodij zahtevata veliko znanja in pripravljenosti pomagati svojim podrejenim. Vodstvo organizacije mora aktivno podpirati programe razvoja vodenja ter nižjim ravnom jasno predstaviti pomen odličnega vodenja na vseh ravneh za doseg strateških ciljev in uspeha podjetja. V mnogih organizacijah vodje na najvišjih mestih aktivno sodelujejo v procesu formalnega učenja kot predavatelji, kjer posredujejo svoje izkušnje vodjem na nižjih mestih. Na tak način povečajo energijo in zagon udeležencev usposabljanja, saj vidijo, da tudi najvišje vodstvo organizacije ceni njihova prizadevanja. Programi izobraževanja ter usposabljanja za vodje v organizacijah morajo biti čim bolj prilagojeni specifičnim zahtevam službe ter delovnega mesta posameznika. Potemtakem morajo biti primeri, predstavljeni na usposabljanjih, čim bližje področju dela udeleženca usposabljanja. Ta izobraževanja in usposabljanja oziroma druge oblike treningov morajo imeti obliko daljšega srečanja, na katerem se udeleženci naučijo osnovnih veščin, ter nato vrste krajših srečanj, na katerih utrjujejo te veščine in odpravljajo težave, ki so nastale z njihovim uvajanjem v prakso. Usposabljanja, ki jih organizacije organizirajo v obliki enega samega sklenjenega programa, v realnosti ne dosežejo zelenega učinka (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 196–197).

Zelo razširjen in učinkovit način razvoja vodenja in vodij je izobraževanje v šolah ali v obliki delavnic, katerih osrednji namen je spoznavanje osnovnih konceptov ter učenje vodstvenih spretnosti in veščin. Slednje se pogosto izvaja v obliki različnih vaj, igranja vlog in simulacij. Ključ vsemu temu pa je, kot smo že prej omenili, dobra in pravočasna povratna informacija, ki

mora biti uporabna, prilagodljiva, opisna, pravočasna in specifična (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 203–204). Seveda je izrednega pomena, da vodja poseduje ustrezne vrednote, ki so povezane z učinkovitostjo vodenja ter uspešnostjo motiviranja sodelavcev. Glede na mnenje sodelavcev na izbrani policijski upravi je ključna vrednota, ki bi jo moral imeti vsak vodja, sposobnost organiziranja. S sposobnostjo organiziranja dela vodja skupaj z drugimi vrednotami, kot so sposobnost motiviranja sodelavcev ter poštenost v povezavi z ustreznim stilom vodenja ter načinom motiviranja sodelavcev, pozitivno vpliva na stanje zadovoljstva sodelavcev v enoti in njihovo storilnost.

Če povzamemo glavne ugotovitve raziskave, so želje sodelavcev na izbrani policijski upravi usmerjene predvsem na spremembo stila vodenja ter načina motiviranja s strani njihovih neposrednih vodij. Dejstvo je, da splošno zadovoljstvo sodelavcev na izbrani policijski upravi ni najboljšo, zaradi česar mora generalna policijska uprava pa tudi policijske uprave resno razmisliti glede izboljšanja stanja, še posebno zaradi podatka, da bi večina sodelavcev, če bi imela možnost, zamenjala svojega vodjo z drugim. Zaradi tega bi morale policijske uprave izvesti detajlne raziskave vsake posamezne notranje organizacijske enote in ugotoviti, kje točno prihaja do negativnih odstopanj in zakaj, ter tam ukrepati v obliki dodatnih usposabljanj oziroma izobraževanj vodij ter v najslabšem primeru poseči z ukrepom zamenjave vodstva.

Literatura in viri

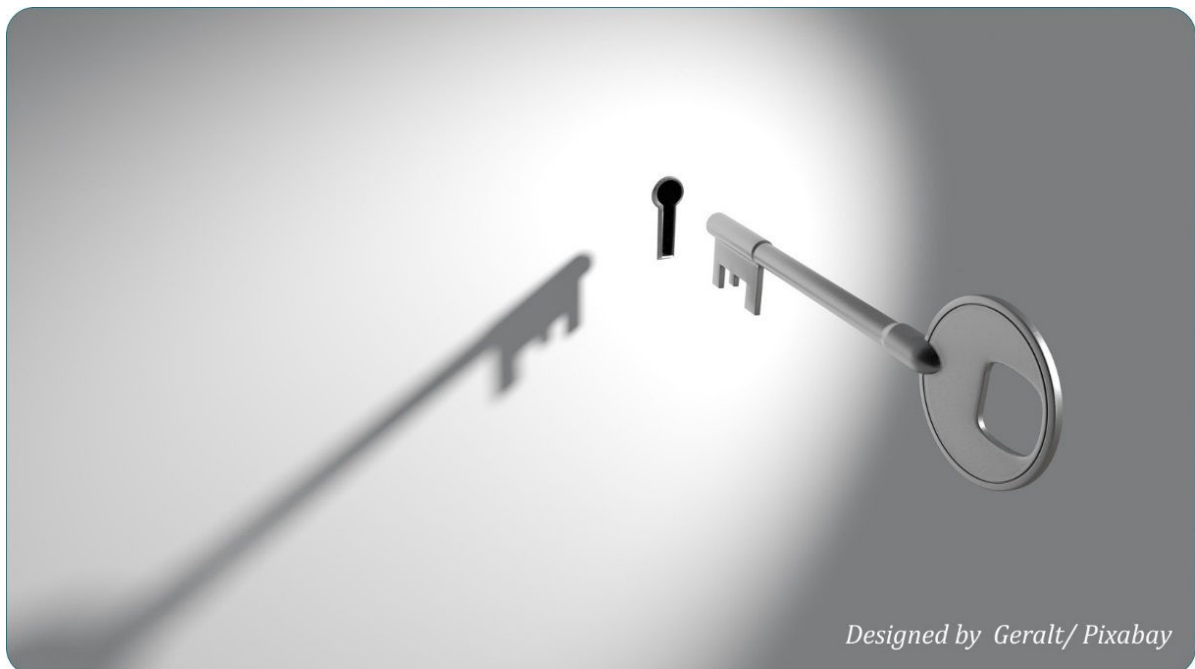
- Adair, J. (2016). *Develop your leadership skills (creating success)*. London; Philadelphia; Daryaganj: Kogan Page.
- Andersen, E. (2012). *Leading so people will follow*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Anželj, D. (2001). *Management v policiji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Buckingham, M. in Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
- Charan, R. (2009). *Leadership in the era of economic uncertainty: The new rules for getting right things done in difficult times*. New York: McGraw-Hill.
- Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. in Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV založba.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: Harper Business.
- Florjančič, J. in Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, J. in Paape, B. (2004). *Kadri in management: izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gajšt, M. (2014). *Zadovoljstvo zaposlenih s stilom vodenja in motivacijo na Policijski upravi Koper (magistrsko delo)*. Maribor: [M. Gajšt].
- George, J. M. in Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Goleman, D., Bozatzis, R. E. in McKnee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
- Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Ivanko, S. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pucko, D., Ivanko, Š., Lipicnik, B., ... Kovac, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour*. Harlow; London; New York; Boston: Pearson.
- Northcraft, G. B. in Neale, M. A. (1996). *A management challenge, power, politics and influence*. Los Angeles: Gts Graphics Inc.
- Policija. (2017). *Brez naslova*.
- Račnik, M. (2016). *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba M. Račnik.
- Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston: Pearson.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. London: Praeger.
- Rozman, R., Kovač, J., Bavec, C. in Hauc, A. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.

- Sakanovič, Z. in Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija*, 39(4), 254–264.
- Silverstein, B. (2007). *Managing people: Secrets to leading for new managers*. New York: Collins.
- Stare, J. in Seljak, J. (2006). *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vito, G. F., Suresh, G. in Richards, G. E. (2011). Emphasizing the servant in public service: The opinions of police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(4), 674–686.
- Woolfe, L. (2002). *The bible on leadership: From Moses to Matthew – Management lessons for contemporary leaders*. New York: Amacom.
- Zabukovec, V. in Boben, D. (2000). *Učitelji in stili vodenja: priročnik*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Zakon o nalogah in pooblastilih policije (2013). *Uradni list RS*, št. 15/2013.

MENEDŽER NA PREIZKUŠNJI: VPLIV STILA IN NAČINA VODENJA NA DELO PODREJENIH V SEKTORJU ZASEBNEGA VAROVANJA (ŠTUDIJA PRIMERA)

Avtorica: Lili Pasch Mrvaljević

*Quis custodiet ipsos custodes?*²⁹
(Juvenal)



²⁹ »Kdo bo nadziral nadzornike same?«, verz iz Juvenalovih *Satir* (1.–2. st. n. š.).

1 UVOD V ŠTUDIJO PRIMERA MENEDŽER NA PREIZKUŠNJI

Če uvodno misel, vprašanje, staro kar dve tisočletji, pogojno apliciramo na tematsko raziskovalno področje – segment zasebnega varovanja znotraj zasebne varnosti v naši družbi – iz nje takoj izhaja, da ni le treba (včasih naravnost nujno) organizirati učinkovitega nadzora, tj. varovanje ljudi in dobrin, temveč hkrati organizirati tudi ustrezen nadzor nad varnostniki, prej omenjenimi »nadzorniki sâmimi«. Nedvomno naj bi bil mehanizem nadzora vgrajen v vsako podjetje, vsako družbo, ki ponuja varnostne storitve. Z drugimi besedami – organizacija, ki izvaja nadzor nad čuvanimi, varovanimi ljudmi in dobrinami, mora vsebovati tudi mehanizem samonadzora (kontrolne nad izvajalci primarnega nadzora). Zato se v tem prispevku ukvarjamo, *in essentio*, z direktnimi izvrševalci varovanja – varnostniki; nato z izvajalci nadzora nad izvajanjem tega varovanja; vodstvenimi delavci v podjetjih za zasebno varovanje, tj. menedžerji (srednjim in nižjim vodstvenim kadrom); ter končno z njihovo interakcijo v luči izboljšanja delovnega učinka v praksi.

Varnost sodi med elementarne človeške potrebe; je temelj za načrtovan razvoj vsake družbe, za izvajanje in razvoj večine človeških dejavnosti; je podlaga in nujni pogoj za nemoteno družinsko življenje – medtem ko je sâm občutek varnosti osnova graditve celovite, svobodne in kreativne človeške osebnosti. Razvaline okopov, obzidij in trdnjav po celi Evropi pričajo o tem, kako in koliko je bila varnost že od pradavnine pomembna ljudem; varnosti skozi vso zgodovino velike in s prebivalci številčne države je namenjen eden največjih stavbnih podvigov človeštva, stoletja in tisočletja grajeni sloviti Kitajski zid.

1.1 Definicije varnosti

Obstaja zelo veliko definicij varnosti: znani *Merriam-Webster's Dictionary* jo označuje kot »stanje zaščitenosti ali neogroženosti pred nevarnostjo/poškodbo, [...] ukrepanje za zavarovanje ljudi in/ali krajev« (Merriam-Webster's Dictionary, n.d.), medtem ko jo *Wörterbuch Duden* nemško precizno opisuje kot »stanje sigurnosti, zaščitenosti pred nevarnostjo in/ali škodo; največjo možno zavarovanost pred grožnjo« (Duden, n.d.).

Načeloma v vsaki organizirani družbi varnost zagotavljajo: a) njene oborožene sile; b) javne varnostne organizacije (npr. policija, redarstva, gasilske službe) in c) zasebno varstvo, izraženo predvsem skozi družbe za zasebno varovanje.

Za vse tri omenjene oblike zagotavljanja varnosti je značilno varovanje ljudi in njihovega premoženja, pri čemer država (predvsem skozi delo policijskih služb) zagotavlja osnovno varnost: vse vrste dodatne varnosti pa so na razpolago tako fizičnim kot pravnim osebam proti plačilu, pri čemer sta kakovost in količina varnosti odvisni od njihovih konkretnih potreb in finančnih zmožnosti, kajti »zasebna varnost je blago, oziroma dobrina, ki se pojavlja na varnostnem trgu, se kupuje in prodaja ter je vezana na ponudbo in povpraševanje [...] zaradi tega je ta dejavnost v prvi vrsti gospodarska dejavnost, ki pa je, zaradi pomembnosti dobrine, ki se zagotavlja oziroma varuje, dodatno uravnavana in nadzorovana s strani države« (Čas, 2010, str. 23).

S spremembo družbenoekonomskih in političnih razmer v naši državi je varnost (in sâmo dejanje varovanja) tako postala blago. Država je zavestno prenesla nekatere svoje dejavnosti

na zasebnika, hkrati pa mu je tudi »naložila, kaj in kako naj dela« (Kotnik, 1993, str. 15). To je povsem razumljivo: zasebnik, ki javnosti ponuja svoje varnostne storitve, prihaja pri opravljanju svojega dela (pravzaprav, natančno tako kot policija) občasno v konflikt s človekovimi pravicami in svoboščinami na eni in določenimi interesi na drugi strani.

Ko podjetje s področja zasebnega varovanja oziroma privatna družba, ki nudi varnostne storitve, stopi v gospodarsko življenje države, začno zanjo veljati vse opredelitve in značilnosti zasebnega podjetja *per definitionem*. »Delničarji in lastniki vedo, da je dobiček glavni cilj privatne organizacije, čeprav motiv profita lahko zamegli dejstvo, da je poslovna družba pravzaprav le skupina ljudi, pri čemer vsaka oseba v organizaciji lahko pestuje željo po osebni zadoščenju, ker dela v firmi, ki je velika in močna; le-taka pa zadovoljuje tudi bazično željo po varnosti zaposlitve« (Fearn, 1992, str. 17).

Uvodno vprašanje: *Quis custodiet ipsos custodes?* je pravzaprav podlaga razumevanja pojma zasebnega varovanja: država kot najvišja organizacija »nadzira vse (podrejene) nadzornike« na svojem teritoriju skozi sisteme zakonodaje, pravosodja in na njih zasnovanih inšpekcijskih in drugih služb ter, na koncu koncev, organov pregona in legitimne represije; to je tisti najširši okvir, ki je hkrati zgolj okolje, ozadje in postament zasebne varnosti v ožjem smislu.

Na ravni samih podjetij, družb za zasebno varovanje, pa nemoteni potek in optimalno izvajanje zasebnega varovanja, v čim večji prid naročnika in ob polnem spoštovanju veljavne zakonodaje, nadzorujejo menedžerji, tj. vodstveni kader, ki preprečuje kršitve pooblastil s strani varnostnikov (navzdol) in morebitne, s takimi kršitvami povezane, posledične posege države v podjetja za zasebno varovanje (od zgoraj).

1.2 Vpliv vodenja na delo podrejenih

Teorija pravi, da »v nekaterih organizacijah menedžerji uporabljajo stroge kontrolne mehanizme in omejujejo avtonomijo sodelavcev na delovnih mestih [...] v nasprotju s temi pa obstajajo tudi organizacije, v katerih sodelavci lažje izražajo in povezujejo svoje interese in so bolj avtonomni na svojih delovnih mestih« (Svetlik et al., 2009, str. 387).

Stanojević izraža decidirano mnenje, da je participacija (vključevanje sodelavcev v nekatere faze in področja menedžerskega odločanja) ne glede na to, ali je šibka, zmerna ali močna »ključna sestavina notranjih koordinacijskih mehanizmov vsake dobro delujoče organizacije, saj spodbuja kooperativnost sodelavcev in omogoča reševanje enega najtežjih koordinacijskih problemov« (*ibidem*, str. 389). Ne gre za navidezno anarhoiden pristop: tudi v tem drugem tipu organizacij je moč odločanja namreč koncentrirana v rokah menedžmenta – vendar se sodelavci v takih organizacijah v sām proces menedžerskega odločanja samoiniciativno, kreativno in na podlagi svojih delovnih in strokovnih izkušenj le občasno (ali – redkeje – sistematično) vključujejo.

Vsakdanje vodenje podjetja, krmiljenje proizvodnje, materialne ali drugačne, skozi delovni dan, se iz zornega kota vodilne osebnosti kaže dvojno: delovanje na podlagi začrtanih in predvidenih smernic, ki vodijo k uresničevanju terminskih ciljev (četrletnih, polletnih, letnih), in dnevnega reagiranja na morebitne težave in probleme (kot so odpravljanje zaostankov, iskanje alternativnih rešitev pri okvarah, odsotnosti delavcev ipd). Ali na račun ekspeditivnosti strogo upoštevati etična načela? Ali pa presekat gordijski vozlar zaradi akutnosti problema, naj stane, kar stane? In, najvažnejše: ali dovoliti, da »sekanje vozlov« postane stalna praksa, tj. stil

vodenja? Kajti, tudi od tega dejavnika so zelo odvisni počutje sodelavcev, pozitivna motivacija in doseganje zastavljenih rezultatov.

2 VARNOST IN VAROVANJE

2.1 Razvoj zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji: zakonodaja in praksa

Zasebno varovanje (ZV) je specifično, pomembno in definirano področje. Pojem, vsebina in praksa so že dolgo, tako *de iure* kot *de facto*, znani in navzoči v teoriji in praksi držav Zahodne Evrope (Van Sand, 2009, str. 89–93), ZDA (Režek, 2010, str. 43), Kanade, Avstralije in, širše, industrializiranega sveta. Pri nas pa je, v strogem smislu, dejansko zaživelo in se zelo hitro razmahnilo šele po osamosvojitvi Slovenije (*ibidem*, str. 45–46); za prejšnji sistem pa velja, da je bil pogled na ZV konservativen in prohibitiven – tudi zato, ker je šlo za organiziranje vladajoči doktrini nesprejemljive »paralelne« in povrh še »privatne« policije (Sladič, 2012, str. 29).

Nekakšna predhodnica, znanilec novih časov neposredno pred osamosvojitvijo Slovenije pa je bil Zakon o podjetjih (Ur. l. SFRJ, št. 77/88, tudi št. 40/89), ki je omogočil nastajanje prvih zasebnovarnostnih družb. Prav v tem obdobju sta nastali dve največji zasebni podjetji na področju zasebnega varovanja v Sloveniji Sintal, d. d., in Varnost Maribor, d. d., ki beležita že četrto stoletje kontinuiranega razvoja in obstoja (dva nekdanja TOZD-a³⁰ državnega SOZD³¹ Varnost Ljubljana, ki je štelo kar 13 takih tozdov po Sloveniji, sta se v letu 1989 preoblikovala v zasebni delniški družbi, in sicer TOZD Varnost Moste v Sintal, d. d., ter TOZD Varnost Maribor v Varnost Maribor, d. d.) – tako Sotlar in Čas (2011, str. 228).

Prvo zasebno podjetje za zasebno varovanje, ki ni nastalo na temelju nekdanjih tozdov, pač pa na osnovi privatne iniciative, privatnega kapitala in – v pravnem *interimu* – nove aplikacije še obstoječih Zakona o podjetjih in Zakona o splošni ljudski obrambi in družbeni samozaščiti (Sotlar, 2007, str. 115), pa je bila Enigma, d. o. o., registrirana 16. 1. 1990 kot »podjetje za varovanje premoženja« s sklepom Temeljnega sodišča v Ljubljani. Enigmi so, v kratkem razmaku, sledili Samo, d. o. o., Egida, d. o. o., Protekt, d. o. o., Vop Ljubljana, d. o. o., in mnogi drugi (Sotlar in Čas, 2011, str. 228).

Zelo bistveni prvini, organizacijska in pravna, na katerih je zrasla in dobila svojo današnjo podobo panoga zasebnega varovanja v Sloveniji, sta ustanovitev Zbornice poklicnih varnostnih služb Slovenije dne 29. 5. 1993 (predhodnice današnje Zbornice za razvoj slovenskega zasebnega varovanja – ZRSZV) in sprejetje prvega Zakona o zasebnem varovanju in obveznem organiziranju službe varovanja (Ur. l. RS št. 32/94). Sprejetje tega zakona je zelo pospešilo ustanavljanje družb za zasebno varovanje, vpeljan je osnovni red v zvezi s pridobivanjem licenc, strokovnim usposabljanjem varnostnega osebja ter izdajo službenih izkaznic. Leta 1997 je bilo v Zbornico včlanjenih 249 zasebno varnostnih služb (Zbornica RS za zasebno varovanje, 1997).

»Zasebno varovanje je v enih državah organizirano v razmeroma tesni povezavi s sistemom državne uprave, v drugih državah pa praktično brez vsake takšne povezave, tj. kot vsaka druga

³⁰ TOZD – temeljna organizacija združenega dela, po ZZD SFRJ

³¹ SOZD – sestavljena organizacija združenega dela, po ZZD SFRJ

gospodarska dejavnost; slovenski model izhaja iz principa, da je zasebno varovanje del sistema nacionalne varnosti, vendar pa predstavlja kompromisno rešitev z zakonsko ureditvijo» (Paš, 2000, str. 137). Republika Slovenija torej sodi med tiste države članice EU, pri katerih je celotna dejavnost zasebnega varovanja regulirana z zakonskim aktom; glede na to, da se zakoni s potekom časa spreminjajo, dopolnjujejo, prilagajajo in tudi drugače širijo – po navadi v skladu z dejavnostjo, ki jo regulirajo – je tudi slovenska zakonska regulativa šla skozi več faz. Omenjeni Zakon o zasebnem varovanju in obveznem organiziranju službe varovanja je v letu 2003 zamenjal Zakon o zasebnem varovanju (Ur. l. RS, št. 126/2003), ki je vnesel vrsto sprememb, razširil in definiral pristojnosti varnostnikov in dal (gospodarski) dejavnosti zasebnega varovanja sodobno zakonsko platformo – med drugim s taksativnim naštevanjem in opisom šestih osnovnih vrst licenc, uvedbo definiranih NPK, natančno opredelitvijo ukrepov in dolžnosti varnostnikov (vključno z novimi, kot so uporaba fizične sile, uporaba sredstev za vklepanje, ugotavljanje istovetnosti, določitev pravice do uporabe strelnega orožja *in extremis* idr.).

Neustavljiv razvoj, povečane potrebe po varnosti v gospodarstvu in širši javnosti v državi in posledično tudi vse večje zanimanje za poklic varnostnika (eden redkih, ki je ostal visoko konjunkturen in propulziven tudi v celotnem času dolgotrajne gospodarske recesije) – vse to je povzročalo mnoge spremembe, ki jih je bilo treba definirati, valorizirati in zakonsko kodificirati. V letu 2007 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o zasebnem varovanju (Ur.l. RS, št. 7/2007, 16/2007, 102/2007, 96/2007), z dodatnimi naknadnimi dopolnitvami (Ur.l. RS, št. 96/2008, 41/2009), ki je bistveno spremenil obseg pristojnosti ZRSZV glede izvajanja izključnih pravic usposabljanja in izpopolnjevanja varnostnega osebja in poostril nekatere druge pogoje glede izvajanja dejavnosti zasebnega varovanja.

Trenutno je v veljavi Zakon o zasebnem varovanju iz leta 2011 (Zakon o zasebnem varovanju (ZZasV-1), 2011) s spremljajočimi podzakonskimi akti. ZZasV-1 širi možnosti za izvajanje zasebnega varovanja, *implicite* pa tudi ustrezne pravice in obveznosti, na »državne organe, zavode, javne agencije ter druge pravne subjekte« (*ibidem*, čl. 5) na tistih področjih varovanja, ki jih ne zagotavlja država (tj. *per definitionem* na zasebno varovanje). Pričujoči zakon je stroka sprejela z mešanimi občutki, ker je razširil pristojnosti MNZ, nekoliko prenormiral področje ZV, preveč na drobno določil elemente in sestavne dele službenih izkaznic varnostnega osebja; po drugi strani pa je vrnil ZRSZV nekatere pristojnosti, povečal število ukrepov varnostnikov in razširil pogoje za njihovo uporabo. Nad samó navidezno akademskim vprašanjem optimalnega uravnovešenja širjenja kompetenc z njihovim omejevanjem in iskanjem tiste »prave meje« se kar naprej krešejo mnenja in stališča *pro et contra* v strokovni javnosti.

Širjenje kompetenc varnostnikov omogoča njihovo večjo iniciativnost in kreativnost, a tudi terja vedno večjo strokovnost, usposobljenost in odgovornost; tudi téma tega prispevka je povezana z vplivom vodstvenih delavcev na delo podrejenih v ZV v smislu večanja njihovega zadovoljstva pri delu skozi krepitev iniciativnosti in uveljavljanja kompetenc.

2.2 Varnost, zasebna varnost in zasebno varovanje

Varnost je bistven element trajnostnega razvoja, socialnega sožitja in – preprosto – mirnega življenja; pomeni »vrednoto, ki je čedalje pomembnejša v demokratičnih ureditvah, kjer se ljudje ob upoštevanju svojih pravic in obveznosti zavedajo tudi svojih pravic do vedno bolj varnega življenja« (Pečar, 1992, str. 261). Prav tako je varnost možno percipirati kot zelo pomembno dobrino (na tej definiciji je tudi zasnovano zasebno varovanje kot gospodarska dejavnost); »varnost je ena sama in nedeljiva dobrina (blago) [...], ki se materializira

predvsem skozi dojemanje ogroženosti posameznika in družbene skupnosti« (Sotlar, 1997, str. 312).

Varnost je, seveda, možno opazovati (in obravnavati) iz mnogih aspektov, saj ima »različne pojavne oblike, kot so ideja, cilj, vrednota, potreba, interes, stanje, dejavnost, sistem« (Grizold, 1998, str. 26). Podobnih misli je kar nekaj drugih avtorjev: »varnost postaja vse bolj aktualizirana tudi kot vprašanje ekonomske varnosti, socialnih odnosov, okolja, človeka kot posameznika in iz njega izhajajočih vidikov« (Jazbec, 2002, str. 19). Med tujimi avtorji naj navedem misel Edmondsa (1988, str. 114–115), da »varnost ni stanje, ki se ga zaznava le *a posteriori* [...], temveč ga posamezniki in skupine zaznavajo že *a priori*«, torej kot stanje (potencialne) nevarnosti. S tem se strinja tudi naš avtor Grizold (1996, str. 109), ko pravi: »življenje v družbi nenehno poraja pritiske, ki jih posameznik občuti in doživlja kot grožnje svoji varnosti.« Če je potemtakem varnost *necessitas vitæ*, ni čudno, da je kot dobrina posameznika »uvrščena takoj za fiziološkimi potrebami« (Bučar, 1997, str. 3).

Varnost – tokrat v smislu socialne varnosti – v svojem *The Beveridge Report* omenja tudi angleški politik W. H. Beveridge, po katerem varnost definira kot »razmere, v katerih ni pomanjkanja, bolezni, neznanja, bede in nezaposlenosti« (Beveridge, 1942); ko gre za državnike, je varnost mogoče definirati tudi kot »zaščitno stanje, ki ga državniki želijo doseči ali ohraniti za varovanje različnih komponent vladavine« (Cohen in Tuttle, 1972, str. 1). Skratka: »skrb za varnost je del ključnih problemov vsake države oziroma družbe« (Debelak, 1986, str. 139–140).

Zasebna varnost je ožji pojem, del ali segment varnosti nasploh; v tem smislu je še ožji od drugih podpojmov varnosti, kot sta npr. nacionalna ali državna varnost. Vendar nas zasebna varnost pelje k zasebnemu varovanju kot svojemu specifičnemu izrazu, glede na to, da je varnost posameznika soodvisna z varnostjo drugih posameznikov v družbi in da se – upošteva dejstvo, da državna varnost ščiti državno skupnost predvsem pred nevarnostmi, ki prihajajo od zunaj – dovršen del zasebne varnosti nanaša na varovanje ljudi in/ali premoženja, ki ga ne zagotavlja država. V odnosu do zasebnega varovanja je zasebna varnost širši pojem, ker je v zasebno varnost že od začetka njenega razvoja bil vključen tudi pojem (zasebne) detektivske dejavnosti; v zadnjih letih k njej prištevajo tudi dejavnost varnostnega svetovanja in državljanskega samovarovanja (povzeto po 'Strategija na področju zasebnega varstva' (MNZ, 2010)).

Zasebno varovanje je torej organizirana gospodarska dejavnost, katere cilj je dodatna zaščita premoženja in/ali ljudi, nad ali poleg neke »normalne« zaščite v sklopu vzdrževanja reda in uveljavljanja zakonov (kar je minimalna definicija policijskih služb, odgovornih za varovanje države, državljanov in zakonov znotraj državnih meja). Načeloma vsaka država vnaša svoje definicije v notranjo zakonodajo, a skoraj vsaka – *explicite* ali *implicite* – vsebuje nekaj skupnih elementov, kot so dodatna varnost, gospodarska dejavnost, zaščita ljudi, zaščita premoženja itd.; naj navedem eno bolj znanih, ki jo je Ministrstvo za pravosodje ZDA formuliralo že v letu 1976: »zasebno varovanje označuje zasebno financiran posel, ki ga izvajajo firme in organizacije, ki nudijo varnostne storitve natančno navedenim strankam proti plačilu [...] s ciljem nudenja zaščite njihovim osebam, zasebnemu premoženju ali proti različnim možnim nevarnostim« (Timm in Christian, 1991, str. 3).

Tako varovanje lahko kot pridobitno gospodarsko dejavnost opravljajo samo zasebne varnostne družbe, registrirane v skladu z Zakonom o zasebnem varovanju, ki našteva: varovanje ljudi, varovanje premoženja, prevoz in varovanje gotovine in vrednostnih pošiljk, varovanje javnih zbiranj, upravljanje z varnostno nadzornim centrom (VNC), načrtovanje

varnostnih sistemov in izvajanje sistemov tehničnega varovanja (Zakon o zasebnem varovanju (ZZasV-1), 2011, člen 4).

2.3 Vodstveni kader in neposredni izvajalci zasebnega varovanja

Pri ugotavljanju in merjenju zadovoljstva z lastnim delom (za katerega je pogoj tudi obstoj možnosti za samoiniciativnost, kreativnost in individualni prispevek) pri izvajalcih zasebnega varovanja ter, v isti meri, ugotavljanju pogojev za tako delo, ki jih lahko – znotraj svojih pooblastil, kompetenc in osebnega odnosa – ustvarijo vodstvene osebe, je potrebno ugotoviti tudi, kakšne osebne pogoje za delo tako enih kot drugih predpisuje ZZasV-1.

Z izrazom varnostno osebje zakon zajema vse, ki opravljajo naloge na področju zasebnega varovanja, med njimi: varnostnik čuvaj, varnostnik, varnostnik nadzornik, operater VNC, varnostnik telesni stražar, varnostni menedžer, varnostni tehnik in pooblaščen inženir varnostnih sistemov; posamezne oblike so tesno povezane z ustrezno vrsto nacionalne poklicne kvalifikacije NPK (Velički in Rozman, 2013, str. 11–12).

Med vodstveni kader pa so po funkcionalnem in hierarhičnem kriteriju takole razvrščeni profili menedžmenta: srednji menedžment so vsi varnostni menedžerji («srednji menedžerji delajo na srednji ravni hierarhične lestvice in so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke organizacije» (Dimovski in Penger, 2008, str. 14)), medtem ko sodijo varnostniki-nadzorniki med nižji menedžment; po drugi strani pa sta varnostnik in varnostnik-čuvaj najpogostejša profila neposrednih izvajalcev ZV.

V zvezi s pooblastili, kompetencami in osebnim odnosom vodstvenih oseb do podrejenih, neposrednih izvajalcev zasebnega varovanja, je v raziskavi dan poseben poudarek na etičnost in kompetentnost menedžerjev v zasebnem varovanju.

3 ETIČNOST IN KOMPETENTNOST MENEDŽERJEV V ZASEBNEM VAROVANJU

Dilema je, najpogosteje, umetna: etičnost ne izključuje kompetentnega ravnanja menedžerja, tako kot se kompetentnost menedžerja ne uresničuje (nujno) na račun etičnosti. Namesto etika vs kompetence daleč najpogosteje zapisujemo *etika in kompetence*; zato v tem prispevku jemljemo, skoraj kot danost, da se večina srednjega in nižjega vodstvenega kadra v slovenskem zasebnem varovanju obnaša skladno z obema principoma. To skušamo dokazati tudi z izidi raziskave; prispevamo krajšo elaboracijo, s ciljem ožjega delovnega definiranja obeh pojmov.

3.1 Etika menedžerja

Tavčar trdi, da je »poslovna etika (etika menedžmenta) koristna, saj razvija vodila, ki usmerjajo poslovno življenje družbe h kar največjim koristim za ljudi in organizacije [...], da preživijo in se razvijajo fizično, psihično, družbeno, gospodarsko, politično, moralno itd.« (Tavčar, 2000, str. 37). Hkrati, a nasprotno »menedžerji verjamejo, da je etika dolgoročno dober posel, vendar pritisk glede profita ne dopušča te dolgoročne usmerjenosti« (Berlogar, 2000, str. 196); »mnogi

menedžerji se izogibajo razglabljanju o etiki in morali menedžmenta [...] delujejo pod pritiskom časa ter raznolikih nalog [...], jim zmanjka časa in energije za poglobljeno ukvarjanje z etiko [...], kar ne pomeni, da so nemoralni [...], pač pa so marsikdaj amoralni« (Tavčar, 2000, str. 37).

Neizprosna realnost je, da morajo menedžerji odločati v korist lastnikov, saj so ne le njihovi uslužbenci, temveč tudi njihovi poverjeniki; a morajo odločati tudi v korist svojih podrejenih (Bizjak, 1998, str. 131), kar (včasih) poraja etične dileme: kako hkrati upoštevati interese obeh strani? Menedžer postane dihotomna osebnost, *homo duplex*, a zaporedje moči narekuje, da so na prvem mestu interesi lastnikov in šele nato vsi drugi; nič kaj dosti ne pomaga sicer navidezno preprosto načelo, ki pravi takole: »v navzkrižju interesov udeležencev združbe se naj menedžerji odločajo strokovno pravilno in etično dobro« (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995, str. 433).

Za ceno rizika posploševanja bomo tu operativno definirali etiko kot uporabno filozofijo, ki v praktičnem primeru določa, kako naj ravnamo, ko se znajdemo na razpotju med različnimi vrednotami – to sicer velja tudi za etiko nasploh, tem bolj pa za aplicirano etiko (v našem primeru od menedžerske etike v ožjem pomenu do etike poslovnega ravnanja). Ker je večina etičnih problemov in tém, gledano skozi optiko abstraktne objektivnosti, zelo spornih, celo dvoumnih, saj vključujejo pogosto zabrisane meje med dobrim in slabim³² (Kant, 1990, str. 200–205; Riha, 2012, str. 278), je razsojanje o tem, kaj je etično in/ali kaj je moralno, preprosto le na prvi pogled – »vse bolj pa prodira raba, ki pravi, da je *odločanje* v skladu z vrednotami ljudi etično, ravnanje v skladu s temi odločitvami pa moralno; a, seveda, lahko govorimo tudi o moralnem odločanju in etičnem ravnanju« (Možina et al., 2002, str. 208). Tudi naš polihistor dr. A. Trstenjak je navdihnjen s kantovsko moralno kodo, ko pravi, da je »najpomembnejši človekov razvojni cilj postati dober človek« in da je 'dober' sinonim za etičen (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 136). Torej, etika vodstvenega ravnanja narekuje nadrejenemu (vodji, menedžerju) voditi podrejene tako, da hkrati z njimi tudi sam postaja boljši oziroma bolj etičen.

3.2 Kompetence menedžerja

»Končni izdelki menedžerjevega dela so odločitve in ukrepi, ne pa znanja in uvidi« (Drucker, 2004, str. 95). Kompetence so »zbir sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije« (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 141); a tako se glasi le ena izmed (brez)številnih definicij kompetenc/kompetentnosti. Če pogojno torej sprejmemo, da so kompetence znanje in uporabljanje tega znanja, v bistvu gre za ključne ali temeljne kompetence (generične); zato so v opisih predvidenih del in nalog na delovnih mestih neposrednih izvajalcev ZV, varnostnikov-nadzornikov in varnostnikov-menedžerjev navedene tudi delovne kompetence (specifične). Med kompetence menedžerja sodi tudi sposobnost (v zelo uspešnih/progresivnih podjetjih) razvijanja kompetenc podrejenih; »v tem kontekstu ima vodja funkcijo upravljavca kompetenc, ki omogoča vsem članom tima, da čim boljše izkoristijo svoj potencial« (Mihalič, 2014, str. 22).

Roberts deli kompetence na **naravne** (angl. *natural competencies*), ki jih posameznik prinese v podjetje; **pridobljene** (angl. *acquired competencies*), ki jih pridobi z učenjem; **prilagodljive** (angl. *adapting competencies*), ki jih uporabi za prilagajanje spreminjajočim se delovnim pogojem; in **izvajalske** (angl. *performing competencies*), ki jih demonstrira kot kombinacijo

³² Kantov deontološki 'kategorični imperativ'

prvih treh grup kompetenc na delovnem mestu (Roberts, 2004, str. 72). V skladu s prejšnjo razdelitvijo so prve tri skupine kompetenc generične, četrta pa specifična.

Povsem v duhu teme/naslova tega prispevka je trditev, da »dober vodja ni tisti, ki vse opravi sam [...], temveč tisti, ki daje priložnosti svojim sodelavcem razvijati svoj potencial, se izpopolnjevati in strokovno ter osebno napredovati« (Mihalič, 2010, str. 6–7). Bistvo kompetentnega vodenja je torej prav v usposabljanju sodelavcev za čim samostojnejše delo in tudi v njihovi čim večji kompetentnosti (Mihalič, 2006, str. 204). Običajnim štirim nalogam menedžerjev: nadzoru (ki smo ga uvodoma izpostavili kot nepogrešljivo bistvo zasebnega varovanja), načrtovanju, organiziranju in vodenju (Kralj, 2001, str. 2–3), iz katerih izvirajo vse njihove delovne kompetence, pridaja taka skrb za podrejene tudi poudarjen etični značaj.

V širšem smislu etični kodeks zasebnega varovanja določa operativno definicijo menedžerja znotraj (ali vključno z) etike zasebnega varovanja, ki se okvirno ukvarja z vsem varnostnikom skupno **etiko varnostnika** – oba predstavnika srednjega in nižjega menedžmenta v ZV sta na prvem mestu in predvsem varnostnika (tako varnostnik nadzornik kot varnostni menedžer). Kodeks etike zasebnega varovanja³³ določa moralno odgovornost sodelavcev v zasebnem varovanju za njihova ravnanja tako kar zadeva odnos do strank kot tudi do naročnikov in imetnikov licenc. Takole Rozman (2013, str. 17–22) našteva osnovne vrline varnostnika:

- humanost in etičnost,
- strokovnost,
- odgovornost,
- poštenost,
- načelnost,
- doslednost,
- strpnost,
- odločnost in vztrajnost,
- pravičnost,
- vljudnost,
- korektnost,
- osebna urejenost,
- zavezanost stroki.

Kompetence – v smislu njihovega apliciranja na delo, kvaliteto in rezultate tega dela, ko gre za vodstveni kader ali ko gre za podrejene – vključujejo: »vsa znanja, spretnosti, izkušnje, osebne lastnosti in sposobnosti, prepričanja, zanos, vrednote, ustvarjalnost, odzivne zmožnosti, sposobnosti upravljanja sprememb, odgovornost, samopodobo in druge elemente [...], potrebne za uspešno, učinkovito in strokovno opravljanje del in nalog v organizaciji« (Mihalič, 2006, str. 126).

3.3 Tipologija menedžerjev

Glede na obravnavano temo, ki elaborira vpliv vodenja na delo podrejenih v gospodarskem sektorju zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji, je izrednega pomena, kakšen osebni stil vodenja uporablja varnostni menedžer oziroma varnostnik nadzornik do svojih podrejenih. Poleg stilov vodenja v ožjem smislu razdelana tipologija menedžerjev ne more mimo prav tako vplivnih osebnih značajskih lastnosti menedžerjev – skrb za naloge (ali drugače: ambicioznost

³³ Etični kodeks zasebnega varovanja je bil sprejet na XV. Skupščini ZRSZV.

in vestnost) pogosto zasenči, zamegli in preglasi skrb za ljudi (etičnost) (Ivanko in Stare, 2007, str. 162–164).

Glede na različne kriterije in predvsem osebni pristop obstaja malodane toliko tipologij menedžerjev, kolikor je avtorjev, ki o njih pišejo; med njimi izpostavljamo Možino (1994, str. 4), ki v svojo definicijo vodenja vključuje tudi osebno zadovoljstvo podrejenih nad dobro opravljenim delom kot merilo dobro opravljenega vodstvenega dela samega vodje³⁴. V tem smislu je bil v raziskavi testiran občutek zadovoljstva neposrednih izvrševalcev ZV s stilom vodenja nadrejenih menedžerjev.

Med najstarejšimi klasifikatorji stilov vodenja je znani nemški sociolog, filozof in politik Max Weber (1864–1920), ki je izhajal iz idealnih oblik stilov vodenja in tipov oblasti; Weber ločuje med avtokratskim, patriarhalnim, birokratskim in karizmatičnim stilom vodenja (Haralambos in Holborn, 2005, str. 278–283, 509–510). Njegova delitev stilov vodenja, s karakteristikami, ki omogočajo visoko učinkovitost in doseganje ciljev, je postala kmalu zelo znana in sprejeta, predvsem v organizacijah, v katerih je bil osnovni namen realizirati učinkovit, zanesljiv, stalen in predvidljiv *output* (Cameron in Quinn, 2006, str. 37). Zato je Webrova klasifikacija porodila mnoge poznejše eklektične, vsakič individualno variirane razdelitve, med katerimi izpostavljamo Lattmannovo, ki navaja: despotski, paternalistični, pedagoški, participativni, partnerski in samoupravni stil vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 23–24). A vendar, če se še danes najdejo organizacije, zasnovane na izvornih Webrovih postavkah, jih je moč med prvimi poiskati (in najti) med zasebno-varnostnimi gospodarskimi družbami, ki – delno zaradi striktno predpisanih postopkov, delno zaradi varnostnih zahtev, ki naj bi ščitili tako varnostnike same, kot vse druge ljudi, s katerimi med opravljanjem svojega dela prihajajo v stik – delo organizirajo zaradi visoko specializiranih nalog tako, da »ustvarjajo verigo ukazovanja, ki zagotavlja, da se naloge izvajajo tako, kot so opredeljene« (Ivanko, 2007, str. 29). Webrov model zahteva od vseh sodelavcev strogo določeno ravnanje.

Načeloma so vsi tipi menedžerskih pristopov umeščeni med ekstremoma: avtokratskim (avtoritativnim, poveljevalnim itd.) in demokratičnim (permisivnim, participativnim itd.) stilom vodenja, kot ugotavljajo številni avtorji (Nastran Ule, 2000, str. 389–390). Daniel Goleman (2000, str. 78–90) opredeljuje šest vodstvenih stilov: ukazovalnega, avtoritativnega, paternalističnega, demokratičnega, narekovalnega in mentorskega; zelo podobno definirata in razporejata različne stile vodenja tudi Tannenbaum in Schmidt (v Robbins in DeCenzo, 2008, str. 348), in sicer na skali od avtoritarnega in patriarhalnega, prek posvetovalnega in konzultativnega do participativnega in delegativnega.

V sodobni teoriji (od 80-tih let prejšnjega stoletja do danes) so v vsakdanjo, pragmatično rabo prišli koncepti, ki izpostavljajo svojevrsten »menjalni« odnos med vodjo in sodelavci. Na ta način se je znova, a v povsem drugačnih družbenih, gospodarskih in političnih pogojih, uveljavil pristop »korenčka in palice« – doseženi rezultati so ustrezno nagrajeni, napake adekvatno kaznovane. Gre za **transakcijski** in **transformacijski** slog vodenj.

Transakcijski stil vodenja motivira sodelavce z različnimi ugodnostmi – denarnimi, socialnimi, kadrovskega itd., če njihovi delovni rezultati in dosežki zadosté menedžerjevim pričakovanjem; pri tem se vodja ne posveča željam in potrebam sodelavcev in prav tako ne skrbi za njihov osebni razvoj (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 161–163). Poleg aktivnejših oblik obstaja tudi posebna oblika transakcijskega vodenja, t. i. brez vajeti (fr. *laissez-faire*), kar v biti pomeni, da se menedžerji izogibajo odgovornosti in odločanju (*ibidem*).

³⁴ »Vodenje je usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge opravili čim bolje, s čim manjšimi stroški in čim večjim **zadovoljstvom**.«

Transformacijski slog vodenja odraža precejšnje spremembe v stilu in načinu življenja ljudi v zadnjih desetletjih, ko se gospodarske družbe iz osredotočenosti na zadovoljevanje izključno materialnih potreb obračajo k širšim potrebam človeka, družbe in okolja; zato transformacijski stil vodenja prežema prizadevanje za zaupanje med vodjo in sodelavci, a tudi za usmerjanje k idealom in moralnim vrednotam. Obstaja tudi oblika transformacijskega vodenja, ki vključuje elemente transakcijskega stila (Možina et al., 2002, str. 548).

Gre poudariti, da v strokovni teoriji obstaja še veliko drugih sistemizacij in razmejitev stilov vodenja, razlikujočih se – včasih – zgolj v manjših podrobnostih glede vsebinske in tudi deskriptivne narave, vendar so prikazani, vključno z dvema zadnjima eklektičnima oziroma kumulativnima slogoma, izbrani predvsem zaradi lažjega dojetja vpliva stila vodenja na delo podrejenih v sektorju zasebnega varovanja.

3.4 Tip vodje v tržni organizacijski kulturi

Obstaja zelo veliko različnih definicij organizacijske kulture. Ena izmed njih jo opredeljuje kot »celostni inkorporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij, tako znotraj poslovnega sistema, kot z njegovim zunanjim okoljem« (Mihalič, 2007, str. 5–6).

V že omenjenem delu Camerona in Quinna avtorja razlikujeta med štirimi glavnimi tipi organizacijske kulture v sodobnih (predvsem gospodarskih) organizacijah: **hierarhično** (zasnovano na Webrovih postavkah), **tržno** (zasnovano na idejah Williamsona in Ouchija), **klansko** (naslonjeno na dela več avtorjev, Ouchija, Pascala, Athosa in drugih) ter **ad hoc-racijsko** (zasnovano bolj na potrebah kot na idejah; kratkotrajno organiziranje strukture za določen cilj).

Vsak tip organizacijske kulture terja drugačen tip vodje oziroma stil vodenja, ki ga odlikuje nekaj izstopajočih, pretežnih lastnosti. Za lažjo orientacijo podajamo njihove kratke karakteristike:

1) Hierarhična organizacijska kultura

Orientacija: nadzor.

Vrednote: učinkovitost, natančnost, doslednost in uniformnost.

Stil vodenja: koordinator, nadzorovalec, organizator.

2) Tržna organizacijska kultura

Orientacija: konkurenčnost.

Vrednote: tržni delež, doseganje ciljev, dobičkonosnost.

Stil vodenja: priganjalec, tekmovalec, ciljni motivator.

3) Klanska organizacijska kultura

Orientacija: sodelovanje.

Vrednote: požrtvovalnost, komunikativnost, razvoj.

Stil vodenja: povezovalac, mentor, timski vodja.

4) Adhokracijska organizacijska kultura

Orientacija: kreativnost.

Vrednote: inovativni rezultat, prilagodljivost, agilnost.

Stil vodenja: inovator, podjetnik, vizionar (Cameron in Quinn, 2006, str. 46).

Glede na to, da je stil vodenja, značilen za srednji in nižji menedžment v slovenskih podjetjih za zasebno varovanje nedvomno značilen tudi za izide te raziskave, kaže tu najprej določiti mesto naših zasebno-varnostnih družb: za njih je nedvomno značilna tržna organizacijska kultura, z vsemi svojimi tu navedenimi karakteristikami. Medtem ko je pri vrednotah ujemanje popolno (tržni delež, doseganje ciljev, dobičkonosnost), je pri stilih vodenja ujemanje sicer polno, ampak nepopolno – ocenjujemo namreč, da je za menedžerje v slovenskih družbah za ZV sicer tipično vse, kar zajema tu prikazana tržna organizacijska kultura (so priganjalci, tekmovalci, ciljni motivatorji), ampak ob prav tako prisotnih elementih stila vodenja hierarhične organizacijske kulture (koordinatorji, nadzorovalci, organizatorji). Slednje je zlasti izpostavljeno pri tolmačenju visoke aplikativnosti Webrovega togega («birokratskega») modela na zasebno-varnostne družbe že *per definitionem*.

Navedeni elementi stila vodenja so lahko – v marsikaterem konkretnem primeru – pomožna orientacija pri razumevanju rezultatov izvedene raziskave.

3.5 Naloge vodje: nadzor ali coaching?

Webrov model, ki je sicer prestal preizkus časa, se ohranja v zasebno-varnostnih družbah predvsem zaradi narave njihovega dela (nadzor, ki vključuje disciplino, samodisciplino, zavestno delo, previdnost, čuječnost, sposobnost hitre, a pravilne reakcije itd); vendar, prav zaradi omogočanja večje iniciativnosti podrejenih (in z njo povezanih praktičnih koristi za podjetje) ter (v zvezi z iniciativnostjo) večjega uveljavljanja njihovih kompetenc, sodobne teorije vodenja vključujejo v vedno večji meri t. i. coaching, kjer vodja spodbuja in kot svojevrsten mentor vodi svoj tim prav v tej smeri.

Nadzor, katerega vsebina je »pravočasno opaziti odstopanja od začrtane smeri in jih korigirati s popravnimi ukrepi«, je **permanentna naloga menedžerjev** (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 22), ki ji v kontinuiteti sledimo v dosedanem času razvoja ZV tudi v Evropi; glede na razmeroma kratek čas razvoja zasebnega varovanja pa še v nekoliko bolj togih okvirih pri nas.

Coaching, katerega osrednje poslanstvo so notranja rast in razvoj sodelavcev ter omogočanje njihove delovne uspešnosti, pa se že uveljavlja kot stil vodenja nove dobe, kar potrjujejo že opravljene – sicer na nereprezentativnih vzorcih vodij – najnovejše raziskave v Sloveniji (Gruban, 2015, str. 4). »Danes [...] menedžerji ne morejo več zgolj ukazovati [...], vodja mora imeti sposobnost vplivati na ljudi tako, da pri svojem delu uporabi vsa svoja znanja in vse svoje zmožnosti« (Kramar Zupan, 2009, str. 118).

Nedvomno bi bilo možno, in bržkone koristno, opraviti ločeno, posebno raziskavo po teh dveh kriterijih v panogi zasebnega varovanja, saj že prenekateri elementi pričujoče raziskave govorijo v prid trditvi, da se pristop mehkega mentorstva prav po kriterijih večanja iniciativnosti in širjenja kompetenc neposrednih izvrševalcev polagoma uveljavlja tudi v ZV.

4 RAZISKAVA

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil:

1. ugotoviti, kako zadovoljstvo zaposlenih v sektorju varovanja, ki imajo možnost za samoiniciativnost, vpliva na njihovo motiviranje za kvaliteten delovni prispevek;
2. ugotoviti, ali so podane možnosti znotraj obstoječih predpisov in delovnih pogojev za nadaljnje razvijanje osebnih kompetenc in za to potrebne iniciativnosti;
3. zarisati smer, v katero naj bi se razvijali pogoji dela, ki bi lahko še bolj ugodno vplivali na samouveljavljanje njihovih delovnih prispevkov;

medtem ko so bili njeni **cilji**:

1. na podlagi domače in tuje strokovne literature ter teoretičnih izhodišč za področje varnosti predstaviti panogo zasebnega varovanja in zakonskih ter drugih pogojev za njeno uspešno delovanje;
2. opraviti raziskavo in analizirati možnosti za izkazovanje osebnega, individualiziranega kvalitetnega prispevka posameznih izvajalcev zasebnega varovanja na njihovih konkretnih delovnih mestih ter
3. na podlagi doseženih rezultatov in ugotovitev podati projekcijo razvoja in predloge.

4.2 Delovne predpostavke

Za potrebe izvedene raziskave, na podlagi teorije o sestavinah konceptov vodenja ter s posebnim poudarkom na etiki (Robbins in Judge, 2017, str. 441) in novi paradigmi vodenja (Ovsenik in Ambrož, 2006, str. 16), so bile definirane naslednje izhodiščne predpostavke, da:

- avtoriteta vodilnih ne izvira samo iz moči in vplivnosti delovnega mesta, pač pa tudi iz znanja in izkušenj;
- je, poleg drugega, obvladovanje spretnosti medosebnega komuniciranja, še zlasti med vodilnimi in delavci, ena izmed temeljnih zahtevanih lastnosti za vodstvena delovna mesta;
- konflikte v delovni skupini povzročajo čustva, nepopolna spoznanja in nepoznavanje ciljev, a tudi nepoznavanje kompetenc (tako pri vodstvenem kadru kot pri podrejenih delavcih);
- je odločanje ključna naloga menedžerjev in mora temeljiti tudi na njihovi etičnosti;
- je moralna utemeljenost njihovih dejanj in vedenja običajno tudi model za ostale.

4.3 Metoda

V presečni (angl. *crosssectional*) raziskavi je uporabljeno kvantitativno raziskovanje s pomočjo anketiranja; odgovori so bili zbrani s strukturiranimi vprašalniki, distribuiranimi po pošti. Pridobljeni rezultati so bili statistično urejeni, obdelani, analizirani in interpretirani. Pri interpretaciji si je avtorica pomagala tudi z analizo sekundarnih virov, tako domačih kot tujih.

Ciljna populacija (hkrati tudi vzorčni okvir) je bil srednji menedžment (vodje izmen, nadzorniki, menedžerji, pooblaščen inženirji varnostnih sistemov itd.), zaposlen v družbah za zasebno varovanje, in neposredni izvrševalci ZV (čuvaji, varnostniki, tehniki, operaterji, interventi, prevozniki gotovine ter drugih vrednostnih pošiljk itd.), prav tako zaposleni v družbah za zasebno varovanje.

Celotno populacijo so predstavljala vsa licencirana podjetja v Sloveniji, ki so bila po kriteriju velikosti (velika, srednja, mala) razdeljena na stratume. Znotraj vsakega posamičnega stratuma je bilo namensko izbranih n enot po naslednjem ključu: dve veliki, šest srednjih in dve mali podjetji.

Po istem ključu 20 % : 60 % : 20 % (mala, srednja in velika podjetja) je bilo skupno v vseh podjetjih anketiranih 100 sodelavcev, od tega 20 % iz srednjega menedžmenta in 80 % neposrednih izvrševalcev ZV.

Glavno raziskovalno vprašanje se je glasilo:

Kako stil vodenja, ki ga uporablja vodstveni kader v slovenskih družbah za zasebno varovanje, vpliva na zadovoljstvo neposrednih izvrševalcev ZV?

4.4 Izvedba raziskave in obdelava podatkov

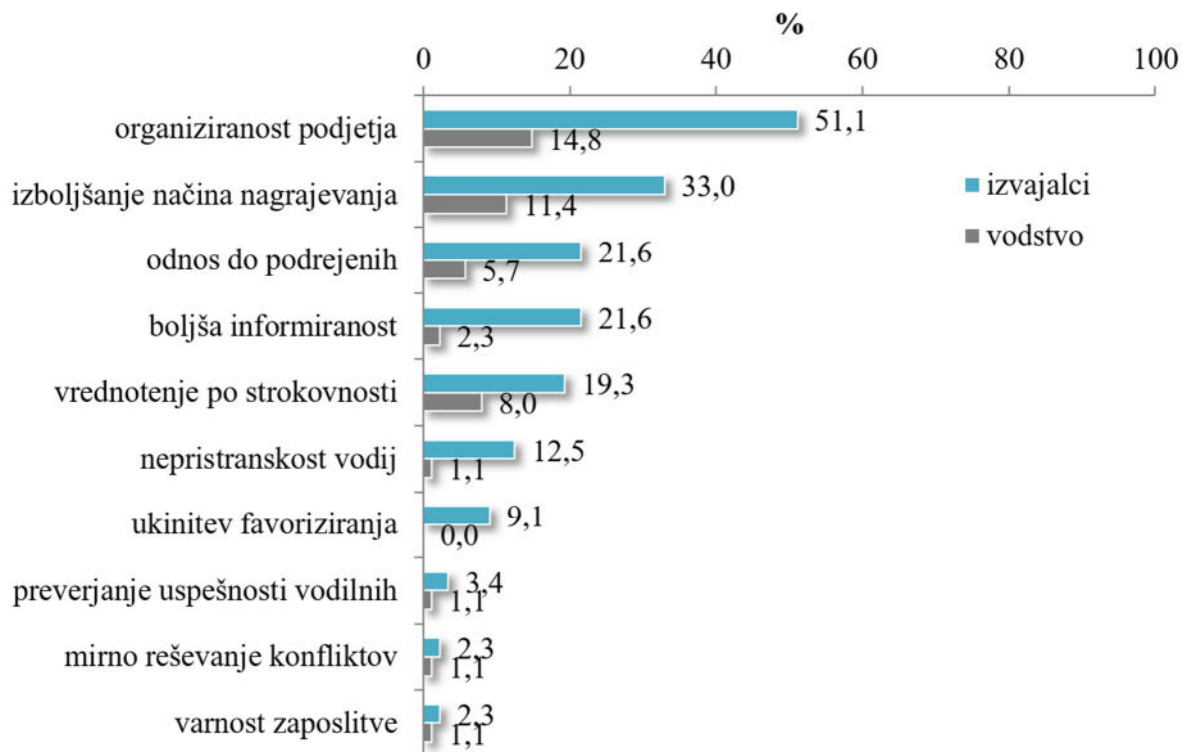
Potrebe in načrtovani okvir tega prispevka presega eventualno navajanje detajlov, same izvedbe in naknadne statistične elaboracije podatkov, pridobljenih z anketiranjem in tudi drugače. V tem smislu bi bilo še dodatno odveč tu prikazovati posamezne grafe, tabele, slike in druge prikaze; naj zadostuje informacija, da je bilo pri statistični obdelavi, urejanju, kvantificiranju in kvalificiranju ter primerjanju rezultatov, pridobljenih z anketnima vprašalnikoma (distribuirana sta bila dva tipa vprašalnikov), uporabljenih več statističnih metod in postopkov:

- izračun frekvenc in odstotkov,
- izračun srednjih vrednosti (aritmetična sredina, mediana),
- Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk test (normalnost porazdelitve),
- Pearsonov korelacijski koeficient (povezanost),
- t-test za neodvisne vzorce (razlika med dvema skupinama).

Ponazoritev naslednjega, naključno izbranega grafa, je podana zgolj kot primer. Gre za integralni Graf 2: Tri stvari, ki bi jih najprej spremenili (vodje + podrejeni = 100 %):

Razločevanje prikazanega enotnega grafa na podskupini izvajalci vs. vodstvo omogoči boljši vpogled na notranja razmerja znotraj posameznih pojmov; ugotavljamo, denimo, da se je za »ukinitev favoriziranja« opredelilo vseh 9,1 % izvajalcev in 0 % (niti eden!) izmed predstavnikov vodilnega kadra, ali da je pojem, ki je logično povezan s prejšnjim, in sicer »nepristranskost vodij«, zabeležil 12,5 % pristašev med neposrednimi izvrševalci in le 1,1 % med menedžerji. Vendar sta v nekoliko bolj jasni sliki še vedno (vsaj navidezno) statistično izenačena dva, sicer vsebinsko in pomensko zelo različna pojma: »odnos do podrejenih« z »boljšo informiranostjo« (21,6 %) in še tu samo pri neposrednih izvrševalcih.

Vsi obdelani in sprotno interpretirani prikazi, grafi, slike in tabele so predstavljali podlago za vmesne, prehodne ugotovitve in končni zaključek raziskave.



Graf 2: Tri stvari, ki bi jih najprej spremenili
(Paš, 2015)

4.5 Prehodne ugotovitve

Načeloma je bilo možno združiti ugotovitve, ki so se oblikovale že po prvi statistični obdelavi podatkov, pridobljenih z anketno raziskavo, v dejstvo, da obstaja visoka korelativnost med stilom vodenja in zadovoljstvom pri delu neposrednih izvrševalcev ZV; da obstajajo razhajanja med odgovori enih in drugih (predvsem kar zadeva kvantitativni aspekt, mestoma pa tudi kvalitativni); ter da zbrani in analizirani odgovori pomagajo k iskanju boljšega, bolj učinkovitega načina vodenja, predvsem v smislu dveh možnih pristopov – nadzor ali mentoriranje.

Prvi primer: udeležba pri odločanju (kot merilo priznanja kompetentnosti podrejenega delavca) je bila merjena z dvema trditvama, samoiniciativnost pa s šestimi (znotraj pojma »stil vodenja«). Prav tako so bili podrobneje analizirani varnost delovnega mesta, obvladovanje delovnega okolja in enakopravno obravnavanje podrejenega v primerjavi in v odnosu do drugih sodelavcev. Ugotovljeno je bilo, da tako delavci kot vodstvo skoraj identično ocenjujejo možnosti za obvladovanje delovnega okolja in varnost delovnega mesta, medtem ko vodstvo precej višje ocenjuje možnosti za uveljavljanje kompetentnosti, ki jih njihov stil vodenja nudi podrejenim, kot podrejeni sami.

Drugi primer: pri analizi odprtega vprašanja »tri lastnosti dobrega vodje« je ugotovljeno, da se tako delavci kot vodstvo visoko strinjajo o zelo pomembnih kriterijih »značaj« in »sposobnost«, vendar vodje »komunikativnost« ocenjujejo dosti višje kot podrejeni (jo dajejo skupaj s »sposobnostjo« na drugo mesto), medtem ko je pri delavcih – dokaj razumljivo – dosti bolj zaželen in cenjen kriterij »posluš za ljudi«. To ne zmanjšuje pomena komunikativnosti kot

nujno potrebne lastnosti menedžerja; naš komunikolog in sociolog Berlogar ji npr. v svoji knjigi *Menedžerska etika ali svetost preživetja* (Berlogar, 2000) posveča primarno mesto. Vendar, »posluš za ljudi« kot kriterij odločno kliče po etični angažiranosti, po manj birokratskem in bolj mentorskem odnosu do podrejenih. Angleški rek: *Devil dwells in the details*. (hudič je v podrobnostih) se tu manifestira pri kriteriju »pogum« – podrejeni ga želijo pri svojih vodjih, medtem ko ti ocenjujejo njegovo potrebnost kot pravzaprav popolno nepotrebnost – z indeksom 0,0.

Tretji primer: pri analizi (prej navedeni ponazoritveni graf) odprtega vprašanja »tri stvari, ki bi jih najprej spremenili« je spet vidno soglasje med vodji in podrejenimi glede kriterijev »organiziranost podjetja« in »izboljšanje načina nagrajevanja«; a medtem ko podrejeni kriterij »odnos do podrejenih« in »boljšo informiranost« postavljajo na tretje mesto, vodje bolj kot to izpostavljajo »vrednotenje po strokovnosti«. In spet bistvena disonanca: menedžerji ničelno indeksirajo kriterij »ukinitev favoriziranja«, medtem ko se podrejeni za ukinitev tega pojava kar zavzemajo. Očitno je (in hierarhično samoumevno), da vodje take »spremembe na bolje« niti najmanj ne pogrešajo.

5 ZAKLJUČKI K ŠTUDIJI PRIMERA MENEDŽER NA PREIZKUŠNJI

Po statistični obdelavi vseh izidov ankete se je izrisalo dejstvo, da v raziskanem segmentu sektorja zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji neposredni izvrševalci menijo, da jim stil vodenja menedžmenta **ne omogoča v zadostni meri** izkazovanja samoiniciativnosti in kompetentnosti. Numerično primerjanje razlik v mnenjih o stilu vodenja, tako kot ga vidi vodstvo sâmo, v primerjavi z mnenji, ki jih izkazujejo njihovi podrejeni, pa postavlja poudarek bistveno bolj na kvalifikativ »v zadostni meri«, kot pa na trditev »ne omogoča«.

V zaposlitveno intenzivni panogi, kot je sektor zasebnega varovanja, v situaciji, ko ne kaže, da bo kmalu prišlo do količkaj dinamičnega oživljanja osnovnih gospodarskih tokov, se zadovoljstvo pri delu lahko izkaže kot učinkovit nematerialni korektiv (angl. *fringe benefit*) sicer kar kronično nizkih plač. Zato ne le da velja, da je zadovoljen delavec dober delavec, velja tudi, da je zadovoljen delavec dosti bolj lojalen in manj podvržen fluktuaciji.

Ne samo na prvi, tudi na drugi pogled stališča vodstvenega kadra in neposrednih izvrševalcev ZV sovpadajo dosti bolj, kot smo pričakovali – zelo malo je razlik po kvalitativnem kriteriju, večina odstopanj je kvantitativna, predvsem pri intenziteti trditev. Zato se, dolgoročno gledano, aplikativna vrednost te raziskave zrcali v dveh smereh: v uveljavljanju transformacijskega stila vodenja, ki za razliko od transakcijskega posveča skrb širšim potrebam človeka, zaupanju med vodjo in sodelavci ter moralnim vrednotam kot tudi v afirmaciji stila vodenja, ki je opisan kot *coaching*, v katerem mentoriranje prevlada nad nadziranjem.

Pridobljeni, statistično obdelani in elaborirani podatki kažejo, da je večina varnostnikov v večji meri zadovoljna z delom vodij, vsekakor več, kot se tega zaveda širša javnost. Možnosti za kreativen prispevek na delovnem mestu, za dokazovanje in afirmiranje inovativnosti in kompetentnosti kot temeljnih elementov zadovoljstva pri delu nedvomno niso optimalno izkoriščene, a očitno – v veliki večini testiranih primerov – za to v sâmi panogi zasebnega varovanja ni bistvenih ovir. Zato kaže rezultate raziskave v tem smislu tolmačiti relativnostno: možnosti so, a ne povsod in vedno; možnosti so, a ne v zadostni meri. Vendar: možnosti so.

Zasebno-varnostna dejavnost ni torej nujno pregnantna z latentnimi konflikti, še manj pa je »sod smodnika«; je panoga, ki družbi ponuja pomembno in iskano dejavnost, kreira v kontinuiteti nova delovna mesta; visoka zaposlenost je v kriznem gospodarstvu z nizko letno dinamiko razvoja pozitivna in zaželena na nacionalni ravni. Negativna plat take situacije je določena cena, ki se neizogibno mora plačevati, dokler ne prevlada pozitivna gospodarska dinamika – pač ni materialne osnove za tako veliko število bolj sprejemljivih, za delavce bolj zadovoljivih plač. A vendar, v pogojih visoke, močne in trajne nezaposlenosti ima za vse iskance prednost (predvsem stalna) zaposlitev.

Sâm osebni dohodek, čeprav je (v normalnih pogojih) eden najvažnejših elementov stopanja v delovno razmerje, ni edini sestavni del pozitivnega odnosa in dobrega počutja delavcev v neki gospodarski organizaciji. V tem smislu, ker še ni pogojev za bistveno izboljšanje plač, ostaja kot eden izmed načinov za psihološko stimuliranje sodelavcev – ob hkratni krepitvi občutka enotnosti in pripadnosti podjetju – širjenje obsega njihovih kompetenc, s podpiranjem samoiniciativnosti in s tem samopodobe in zadovoljstva vsakega posameznika. »Ko ideje, projekti, odgovornost za končni rezultat in drugo postanejo last zaposlenih, ti niso le ponosni na svoje delo, temveč tudi bolj prizadevno delajo, da dosežejo cilj« (Dovžan, 2014, str. 78–79). Navsezadnje, vsak delavec (vsaj konkludentno) sklene »psihološko pogodbo« ob vstopu v gospodarsko družbo (Mihalič, 2007).

Konflikti, ki ob vsem tem nastajajo, so prevladujoča podoba ZV v očeh slovenske javnosti, zahvaljujoč predvsem senzacionalizmu sredstev informiranja. Zatorej je eden glavnih zaključkov te raziskave, da je stanje potrebno postopoma (in mestoma) načrtno in potrpežljivo spreminjati – kar je, v celosti, ena izmed glavnih vlog (in nalog) ZRSZV kot mediatorja (po potrebi) in promotorja (po dolžnosti).

Za konec: še tako parcialne raziskave, kot je pričujoča, imajo namen: a) pomagati ugotoviti, kaj misli t. i. tiha večina, tista, ki opravlja večino živega, družbeno potrebnega dela in nosi na svojih hrbtih breme vsakdana; b) omogočiti, da realna podoba ugotovljenega (sicer nenehno se spreminjajočega) stanja najde pot do javnosti (kar je zgolj eden sinonimov za osveščeno družbo); in c) omogočiti, da pridobljene informacije postanejo vodilo (in s tem stvaren vzvod) za nadaljnje pozitivne spremembe v praktični strategiji in taktiki vodstvenega kadra pri delu s podrejenimi (tudi v tako majhnem segmentu našega ekonomskega sistema, kot je storitvena dejavnost zasebnega varovanja).

Pričujoča raziskava je samo ena, zelo majhna opeka v tej veliki stavbi.

Viri in literatura

- Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Beveridge, W. H. (1942). The Beveridge Report and the postwar reforms. Pridobljeno s <http://www.psi.org.uk/publications/archivepdfs/Victims/VV2.pdf>
- Bizjak, F. (1998). Sem lahko dober manager ali celo vodja? *Les*, 50(5).
- Bučar, F. (1997). Varnost kot dobrina. V *Zbornik posveta*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Čas, T. (2010). *Zasebno varovanje in nekatere druge oblike nedržavnega varovanja*. Maribor: Čas – Zasebna šola za varnostno izobraževanje.
- Cohen, I. S. in Tuttle, A. C. (1972). National Security Affairs: A Syllabus. Pridobljeno s <http://www.voxprof.com/cfh/hermann-pubs/Hermann-Defining National Security.pdf>
- Debelak, S. (1986). Nekatera terminološka in pravna izhodišča opredelitve javnega reda in miru, njenega varstva in vzdrževanja. *Strokovni bilten RSNZ*.
- Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Dorset Press.
- Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Duden. (n. d.). "die Sicherheit." Pridobljeno s <http://www.duden.de/rechtschreibung/Sicherheit>
- Edmonds, M. (1988). *Armed Services and Society*. Leicester: University Press.
- Fearn, P. (1992). *Business Studies*. London: Hodder & Stoughton.
- Goleman, D. (2000). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grizold, A. (1996). *Posmeznikova varnost in obveščevalne službe*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Grizold, A. (1998). Teoretična izhodišča mednarodne varnosti. V *Zbornik raziskovalnega projekta "Nacionalna varnost in medetnični konflikti v R Sloveniji."* Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Gruban, B. (2015). Prenehajte biti menedžerji, postanite ... coachi! *Ekonomski demokracija*, 19(3). Pridobljeno s <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2232-329633.pdf>
- Haralambos, M. in Holborn, M. (2005). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, S. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: ProAndy.
- Jazbec, M. (2002). *Diplomacija in varnost*. Ljubljana: Vitrum.
- Kant, I. (1990). *Religija unutar granica čistog uma*. Beograd: BIGZ.
- Kotnik, S. (1993). Zasebni detektivi – pomagači policije ali njeni tekmeči? *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 44(1), 11–19.
- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, J. (2001). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Merriam-Webster's Dictionary. (n. d.). "security." Pridobljeno s <http://www.learnersdictionary.com/definition/security>
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2010). *Kako uspešno delegiram*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

- Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- MNZ. (2010). Strategija na področju zasebnega varstva. Pridobljeno s http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/SOJ/Projekti__programi_in_kampanje/Strategija_zasebnega_varstva_150310.doc
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Tavčar, M. in Knežević, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Nastran Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Ovsenik, M. in Ambrož, M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica.
- Paš, E. (2015). *Vpliv vodenja na delo podrejenih: primer sektor zasebnega varovanja (magistrska naloga)*. Maribor: [E. Paš].
- Paš, I. (2000). Nekatera aktualna vprašanja na področju statusne organiziranosti zasebnega varovanja. V *Zbornik posveta, Portorož*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Pečar, J. (1992). *Institucionalizirano nedržavno nadzorstvo*. Radovljica: Didakta.
- Režek, L. (2010). *Regulacija strokovnega usposabljanja na področju zasebne varnosti (magistrska naloga)*. Ljubljana: [L. Režek].
- Riha, R. (2012). *Kant in drugi kopernikanski obrat v filozofiji*. Ljubljana: SAZU.
- Robbins, S. P. in DeCenzo, D. A. (2008). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Boston: Pearson.
- Roberts, G. G. (2004). *Recruitment and Selection: a Competency Approach*. London: Institute of Personnel and Development.
- Rozman, J. (2013). *Etika zasebnega varovanja (učno gradivo II. za pridobitev NPK varnostnik/varnostnica)*. Ljubljana: ZRSZV.
- Sladič, A. (2012). *Informatorji (magistrska naloga)*. Maribor: [A. Sladič].
- Sotlar, A. (1997). *Nacionalno varnostni elementi zasebnega varovanja in detektivske dejavnosti v Republiki Sloveniji: Zbornik posveta*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Sotlar, A. (2007). *Policija in zasebno-varnostna podjetja v procesu zagotavljanja notranje varnosti Republike Slovenije (doktorska disertacija)*. Ljubljana: [A. Sotlar].
- Sotlar, A. in Čas, T. (2011). Analiza dosedanjega razvoja zasebnega varovanja v Sloveniji med prakso, teorijo in empirijo. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 62(3), 227–241. Pridobljeno s http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/KRIMINALISTIKA/RKK_3-2011.pdf
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti managementa*. Koper; Maribor: VŠM; EPF.
- Timm, H. W. in Christian, K. E. (1991). *Introduction to Private Security*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Van Sand, L. (2009). Regulative in standardizacija zasebnega varovanja v Evropi. V *Zbornik VI. mednarodne konference "Dnevi zasebnega varovanja"*. Ljubljana: ZRSZV.
- Velički, D. in Rozman, J. (2013). *Normativna ureditev zasebnega varovanja (učno gradivo I. za pridobitev NPK varnostnik/varnostnica)*. Ljubljana: ZRSZV.
- Zakon o zasebnem varovanju (ZZasV-1) (2011). Pridobljeno s <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201117&stevilka=690>
- Zbornica RS za zasebno varovanje. (1997). *Bilten (Interno Gradivo)*, (8).

USPEŠNI SMO LAHKO TOLIKO, KOLIKOR ZNAMO UPRAVLJATI S PRIORITETAMI

Avtor: Andrej Raspor



1 STALNICA SO SPREMEMBE

Stalnica, ki nas spremlja v življenju, je sprememba. Hitreje, kot se odzivamo na spremembe, bolj lahko ostajamo konkurenčni. Že Darwin je rekel, da ni nujno, da bodo uspeli najboljši. Zagotovo pa bodo uspeli tisti, ki se dovolj hitro odzivajo na spremembe. A kaj, ko poslovno in osebno okolje postaja dinamično kot še nikoli. Če je bilo za implementacijo ene tehnične novosti v prazgodovinskem času potrebno tudi 1000 let, se danes ta čas meri v tednih. Pridobitev in ohranitev ognja je bila odvisna od naključja – udara strele, ki je zanelila požar. Sledili so poizkusi s kovinami. Iznajdba kolesa, strojev. Cikli so postajali krajši in krajši. Že v času industrijske revolucije so parni stroji izpodrinili starejša in zastarela vodna kolesa v dvajsetih letih. Še hitreje so s cest živalsko vprego izrinili avtomobili. Četrta industrijska revolucija, ki smo ji priča danes, pa bo cikle vpeljave novih sprememb še dodatno skrajšala. Lahko rečemo, da inovacije nastajajo in se uvajajo pravzaprav istočasno. Prihodnost so pametna mesta, avtomobili, tovarne pisarne itd. Ne gre za znanstveno fantastiko, ki bi jo napovedovali futurologi. Gre za sedanost, ki že omogoča komunikacijo med stroji, napravami in ljudmi.

Kako bodo te spremembe vplivale na usposabljanje sodelavcev? Osnovno pričakovanje delodajalcev je, da bodo kadri, ki prihajajo iz šolskega sistema, imeli ustrezne generične kompetence, ki pritičejo delovnemu področju, za katerega kandidirajo. Ta pričakovanja so popolnoma upravičena, saj če jih ne bodo imeli, ni možna nadgradnja s specifičnimi delovnimi kompetencami. A kaj, ko šolski sistemi prenašajo znanja, ki so zastarela. Organiziranost iz pruskega obdobja. V t. i. pametne organizacije se šolski sistemi še niso dovolj vključili. Zato bomo morali izobraževalne institucije ustrezno preobraziti. A preden se bo to zgodilo, in zgodilo se ne bo še vsaj nekaj let, pa bodo morali neformalni izobraževalni centri skupaj z gospodarsko sfero prevzeti iniciativo kreatorja novih programov.

2 SONCE VZHAJA NA SEVERU

V zadnjem času je veliko govora o finskem šolskem sistemu (Škalič, 2016). Po več različnih ocenah naj bi bil med najboljšimi na svetu. Finski pregovor pravi, da samo mrtva riba plava s tokom. Res, Finska plava proti toku t. i. svetovnega gibanja za reforme izobraževanja, ki temelji na tekmovanju, standardizaciji, nadzoru in veliko preverjanja – finska šola namreč gradi na medsebojni pomoči, zaupanju, upoštevanju individualnih potreb, izbirnosti ter minimalnem preverjanju. Finska je morda že dosegla stopnjo, s katero približuje in zagotavlja kompetence za potrebe današnje družbe. Kljub vsemu pa tudi to ne bo dovolj, da bi iz šolskih klopi prišli že profilirani kadri. Vsekakor mora šolski sistem iti v smeri, da bo pri posamezniku iskal znanje in da programi ne bodo standardizirani, ampak individualizirani. Le tako se bodo posamezniki lahko usposabljali za konkretne kompetence, zaradi katerih bodo lahko jutri najboljši. In če bodo v organizaciji najboljši posamezniki, bo lahko tudi organizacija najboljša.

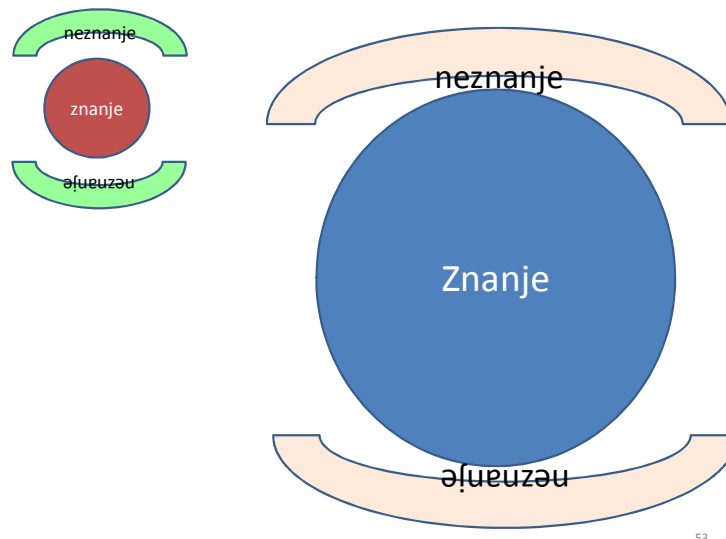
3 VLOGA PODJETIJ PRI KREIRANJU NOVIH ZNANJ

Poleg vlaganja v raziskave in razvoj morajo podjetja več sredstev nameniti v razvoj sodelavcev. Z letnim kadrovskim načrtom je treba opredeliti vsebine in sredstva, ki bodo

namenjena usposabljanju. S kazalniki pa je treba določiti spremljanje doseganja le-teh. Poleg kompetenc, ki jih sodelavci potrebujejo za delo, morajo podjetja skrbeti tudi za njihov osebni razvoj, da se razvijajo v odgovorne sodelavce in državljane. Odgovoren sodelavec bo prevzel osebni razvoj v svoje roke in to vračal podjetju v obliki zavzetosti, dajanja novih pobud in koristnih predlogov.

4 ZAVEDANJE IN SKRB ZA RAZVOJ LASTNIH KOMPETENC

Vsak iskalec dela si mora zastaviti vprašanje, kakšne dodatne kompetence še potrebuje, da bo sploh lahko kandidiral za idealno pozicijo. Vendar pa tega ni moč doseči, preden se ne zaveda svojih pomanjkljivosti. Razmerje med znanjem in neznanjem lahko opišemo s ploščino kroga in obsegom kroga (Slika 34: Razmerje med znanjem in neznanjem). Če je ploščina kroga majhna, je tudi zavedanje, da nečesa ne vemo, majhno. Z večanjem ploščine kroga se večja tudi naše zavedanje, česa sploh še ne vemo. Kevin Trudeau (2011) pravi, da obstajajo štiri stopnje dojemanja stanja kompetentnosti. Na prvi stopnji ne veš, da ne veš. Zato se s tem sploh ne obremenjuješ. V drugo fazo prideš, ko se zavedaš, da veš, da nečesa ne veš. Zato lahko iščeš nove načine, kako to stanje izboljšati. V tretji fazi veš, da veš. Znanje si že usvojil, a moraš stalno razmišljati in ponavljati, da ga boš pravilno uporabil. Šele v četrti fazi začne delovati avtomatski pilot, ko stvari počneš, ne da bi o njih sploh razmišljal.



Slika 34: Razmerje med znanjem in neznanjem

5 POSTAVLJANJE PRIORITET

Postavljanje prioritete je ena izmed veščin, ki bi nas jo morali učiti vsaj v osnovni šoli, če že ne v predšolskem obdobju. Le tako bi se lahko kasneje soočali z vedno novimi priložnostmi in

izzivi, ki jih prinaša življenje. Dejansko pa temu področju šolski sistem ne da večjega poudarka. Tudi v samih podjetjih področju postavljanja prioritet praviloma ne dajejo večjega pomena. Vsaj sistemsko ne.

Sam sem se, ko sem dobil nov izziv, vedno vprašal dvoje:

1. Se čutiš dovolj sposobnega?
2. Ne boš razočaran, če ne boš uspel?

Če sem na obe vprašanji odgovoril z »da«, je bil to znak, da sem na pravi poti.

Vendar pa se v življenju dogajajo tudi neprijetne reči, kot je npr. izguba dela. Kaj storiti takrat? Šok je normalen. Pomembno je, da ostanemo zbrani, optimistični, optimiziramo stroške in se fokusiramo za nadaljnje delo. Takrat je tudi čas, da se ponovno zamislimo o svojem osebnem poslanstvu. Kaj želiš od življenja? Katere so nove priložnosti? Kaj je možno narediti in kaj potrebuje trg?

Iz razgovorov z več tisoč različnimi sogovorniki (sodelavci, prijatelji, študenti, zaposlenimi po podjetjih, kjer sem svetoval itd.) sem zbral nekaj dejavnikov, ki opisujejo, kaj Slovencem primanjkuje, da bi bili še bolj uspešni. Poimenoval sem jih **bazične kompetence uspeha**.

- **Informacijska pismenost:** živimo v času, ko nam informacijska tehnologija vse bolj oblikuje delo, socializacijo. Kmalu se bomo razdelili v skupine *log in* in *log off*. Prvi se bodo vedno bolj povezovali med seboj in med njimi bo komunikacija potekala avtonomno. Ta kategorija ljudi bo kreirala naslednje stopnje razvoja industrije 4.0. Druga skupina pa bo vedno bolj izolirana in bo živela v nekem vzporednem svetu. Moj namen ni, da bi razpravljal o etičnosti razvoja informacijskih tehnologij. Želel bi le opozoriti, da bo prav znanje ključno, da bomo sploh lahko sledili razvoju. Ekspertno znanje s področja informacijske pismenosti pa nam bo omogočilo, da bomo lahko del te spremembe.
- **Znanje tujih jezikov:** Slovencem znanje jezikov ni bilo nikoli tuje. V to nas je sililo življenje na območju, ki je bilo vedno na prepihu kultur. V globalnem svetu pa prihaja znanje tujih jezikov še toliko bolj do izraza. Omogoča spremljanje novosti v tujini. V vsakodnevem življenju nas obkrožajo tako ljudje, ki imajo stalno nove ideje, kot tisti, ki živijo v svetu, ki ga ni več. Od slednjih ne moremo pričakovati, da bi bili inovatorji. Ko pa sem prve spraševal, zakaj imajo vedno nove ideje, je bil odgovor preprost: »*I Can Read.*«
- **Dolgoročen pogled:** le malo je posameznikov, ki že zgodaj v življenju premorejo dolgoročen pogled, kaj bi želeli postati v življenju. Še manj pa je tistih, ki imajo zapisano svoje poslanstvo. Kako vemo, da delamo za lastne cilje in ne za cilje drugih, če stalno ne spremljamo svojega napredka na poti k cilju, ki smo si ga zastavili? Zato si je nujno zastaviti cilje, ki bodo skladni z našim poslanstvom.
- **Upravljanje časa:** je veščina, ki se jo lahko nauči vsakdo. Vsi imamo namreč na razpolago enako količino te fizikalne danosti. Nesmiselno in nepotrebno delo, izguba časa zaradi socializacije nas prav gotovo ne vodi k zastavljenemu cilju. Dejansko gre pri upravljanju časa za upravljanje naših prioritet. Pri tem se moramo zavedati matematične dimenzije časa. Ugotoviti, kaj vam krade čas. Naučiti se delegirati in/ali uporabljati *outsourcing*. Postaviti si prioritete, cilje in načrt obvladovanja časa. Vzpostaviti organiziran sistem. Ne pozabiti uporabljati orodja za obvladovanje časa in si določiti časovne omejitve za posamezne naloge. Ne izgubljati časa s čakanjem. Ponotranjiti rutino obvladovanja časa in se je držati.
- **Finančno znanje:** veščine upravljanja z denarjem bi nas morali naučiti že zelo zgodaj. S pravilnim varčevanjem in plemenitenjem prihrankov bomo hitreje prišli do cilja, ki smo si ga zastavili. Velikokrat doseg cilja ni odvisen zgolj od trdega dela, ampak od

finančnega vložka. Če imamo lastna sredstva, smo finančno neodvisni. Če tega še nismo storili, moramo najprej ugotoviti, kateri so največji porabniki našega denarja. Takoj prekiniti z nepotrebni razvadami pri nakupovanju. Popisati vse svoje potrebe.

- **Samozavest – zaupanje vase:** da bi dosegli cilj, moramo verjeti vanj. Zaverovanost, da je cilj pravi, je hrana za dušo. Vsi zmagovalci so samozavestni in zaupajo vase. Razmisliti moramo o osebnem in/ali poslovnem poslanstvu. Ugotoviti, kaj si resnično želimo v življenju. Pri tem izhajamo iz svojih vrednot. Definirati moramo, zakaj smo se rodili oziroma zakaj smo (bomo) ustanovili podjetje/se bomo zaposlili v določenem podjetju. In ne nazadnje: napisati moramo svoje poslanstvo.

Kako postaviti poslovno idejo, se zaposliti in uspeti v globalnem okolju? Nikoli ne stavimo na enega konja. Stalno vodimo spisek idej, za katere mislimo, da so lahko dober poslovni izziv. Glejmo nase kot na podjetje. Postavimo si naslednja vprašanja obstoja:³⁵

- Kaj bo počelo/delalo in kaj ne bo počelo/delalo podjetje?
- Kaj bo resnična dodana vrednost in kako jo bomo merili?
- Kaj je edinstvena inovacija ali prilagoditev podjetja?
- Kaj pomeni uspeh za podjetje?

In ne nazadnje: **stalno izboljšujemo svoje kompetence.** Zato si v svojem urniku moramo najti čas za učenje. Pazljivo spremljati, kako počnemo stvari. Zagotovo bomo našli način, da bomo še boljši. Pogledati je treba na problem od zunaj, z očmi zunanjega opazovalca in biti kritični nad tem, kar počnemo. Če nas začnejo stvari dolgočasiti, jih poizkusimo izboljšati. Razmislimo, ali bi se vpisali v šolo. Šola oziroma druge oblike izobraževanja in usposabljanja vedno dajo novo dimenzijo kritičnega razmišljanja. Vprašajmo se, ali smo lahko (še) boljši. Zato moramo najti način za (samo)motivacijo. Učiti se le od najboljših. Ne oklevati. Poiskati najboljše mentorje. Tisti, ki resnično veliko znajo, namreč nimajo težav z delitvijo svojih izkušenj in s prenašanjem znanja na druge. Proces prenašanja znanja je vedno obojestranski. Poteka tako s strani mentorja na mentoriranca in obratno. Na koncu vedno zmagata oba.

6 ZAKLJUČKI K UPRAVLJANJU S PRIORITETAMI

Do tu vse lepo in prav. A kako pristopiti k usposabljanju? Izobraževanje na zalogo za specifične delovne kompetence v inovativnem okolju ni učinkovito. Potreben pa je hiter odziv, ko zaznamo potrebo po neki novi kompetenci. Ključno je ustrezno postavljanje prioritet in zaupanje v mentorja. V družbi storitev že imamo osebnega mehanika, pleskarja, vodovodarja, zdravnika, ginekologa, zobozdravnika, davčnega svetovalca, zavarovalniškega agenta, bančnega svetovalca. Imamo tudi osebnega svetovalca za kompetenčno rast? So kadrovske službe v podjetjih pripravljene na nove pristope pri usposabljanju?

Literatura in viri

Škalič, M. (2016). Finski šolski sistem. Kje vas čevelj žuli.
Trudeau, K. (2011). Your Wish Is Your Command.

³⁵ To velja tudi na osebni ravni in ne zgolj za podjetje.

INTERVJU Z ANKO BRUS, DIREKTORICO PODJETJA AGITAVIT SOLUTIONS



V AGITAVITU VERJAMEMO V ZNANJE IN SODELOVANJE, SAJ JE VSAKA STORITEV ALI REŠITEV REZULTAT EKIPNEGA DELA

Med uspešna srednje velika podjetja, ki smelo stopajo po načrtani poslovni poti, sodi Agitavit Solutions. Letos praznuje 16. obletnico delovanja ter v tem času nadvse uspešno razvija in na trgu ponuja storitve za reševanje različnih poslovnih izzivov s pomočjo informacijske tehnologije po meri strank. Z več kot 90-člansko ekipo so specializirani za razvoj rešitev, ki na trgu še ne obstajajo. Zagotavljajo podporo unikatnim poslovnim procesom, ki strankam prinašajo dodano vrednost in omogočajo konkurenčno prednost na trgu. Že več kot deset let pomagajo podjetjem spodbujati potencialne sodelavcev s pomočjo kadrovske rešitve eHRM, v portfelju imajo rešitve za interno komuniciranje in sodelovanje ter podporo upravljanju projektov in projektnih portfeljev, prihodnost pa je po njihovem mnenju zapisana internetu stvari.

Agitavit vse od ustanovitve raste: širi svoj trg v tujino (Nemčija, Švica, Liechtenstein, ...), pridobiva velike stranke (Hilti Corporation, Sandoz Group, Microsoft, Kolektor Group, ...), večja dobiček od prodaje, povišuje dodano vrednost na sodelavca, širi ekipo sodelavcev in prejema ugledna priznanja (nagrada Gospodarske zveze Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke, dvakrat finalisti Zlate niti in nominiranci za Gazelo osrednje Slovenije). Korak podjetja in sodelavcev usmerja direktorica Anka Brus, ženska, ki se kot riba v vodi znajde na IT-področju. Od ustanovitve Agitavita zagovarja osebne vrednote v podjetju in poslovanju, v ospredje postavlja sodelavce in vzpostavljanje zaupanja s strankami. S svojo aktivnostjo, odnosom, energijo in pristopom Anka daje pečat svojemu podjetju. V intervjuju nam razkriva svoje poglede na uspeh Agitavita, oblikovanje delovne klime in področje digitalne tehnologije.

Gospa Anka Brus, katera načela/smernice so pomembne pri vodenju vašega podjetja? Čemu pripisujete svoj uspeh?

Agitavit je nastal z vizijo strankam ponuditi lastno znanje pri reševanju najrazličnejših poslovnih izzivov z namenom povečevanja njihove konkurenčne prednosti. Hkrati sva z možem želela v poslu živeti vrednote, v katere verjameva — kvaliteto, znanje in predanost, usmerjenost k stranki, pošten odnos in komunikacijo, sodelovanje.

Kljub nenehni rasti in stalnim spremembam v okolju ostajamo zvesti svojemu bistvu — po eni strani želimo navdušiti stranke s svojimi storitvami, izdelki in pristopom, po drugi pa se zavedamo, da bodo stranke navduševali le zadovoljni sodelavci. Zato skrbimo za razvoj sodelavcev in za to, da se pri nas dobro počutijo. Verjamemo v sodelovanje na dolgi rok in s strankami gradimo dolgoročna partnerstva.

Velik poudarek dajete pozitivni klimi v kolektivu. Katere strategije, metode po vašem mnenju pripomorejo k oblikovanju zavzetega in motiviranega sodelavca in katerih se poslužujete v vašem podjetju?

Enostavnega recepta za zavzete in motivirane sodelavce ni. V Agitavitu že od ustanovitve ustvarjamo kulturo, kjer se naši sodelavci lahko razvijajo in napredujejo. Motivacija za delo je zagotovo možnost dela na raznolikih, tehnološko zahtevnih in tudi velikih mednarodnih projektih.

Zaradi potrebe po nenehnem učenju in spremembah pristopov pri delu veliko časa ter finančnih sredstev vložimo v izobraževanje in osebni napredek sodelavcev. Za prenos znanj organiziramo tedenska interna izobraževanja, na katerih sodelavci predstavljajo konkretne izkušnje s projektov ali prenašajo znanje z zunanjih dogodkov in izobraževanj. Vsakodnevno sodelovanje v ekipah kompetentnih strokovnjakov sodelavcem ponuja možnost profesionalnega razvoja in navdiha. Velik pomen dajemo prenosu znanja na mlajše oziroma nove sodelavce, zato že leta uspešno izvajamo osebno mentorstvo (personal coaching). Gre za mrežen prenos informacij, delovnih, poslovnih in življenjskih izkušenj ter mehkih veščin med sodelavci. Za novo sodelavce imamo pripravljen strukturiran proces uvajanja na delovno mesto, s čimer poskrbimo za celostno uvedbo v podjetje in čim hitrejšo osvojitve dela. Sodelavce dodatno motiviramo s ciljnimi vodenjem in sistemom nagrajevanja, kjer je variabilni del plače vezan na kvaliteto dela in uspešnost doseganja zastavljenih ciljev.

Skrbimo za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, sodelavcem omogočamo prilagodljiv delovnik in delo od doma. Leto začnemo s tradicionalnim kick-offom, na katerem pregledamo pretekle dosežke ter vizijo, strategije in cilje podjetja za naslednje leto. Za zabavo in krepitev timskega duha poskrbimo s team-buildingi in športnimi pikniki, med delom pa se sproščamo z internimi turnirji ročnega nogometa.

Kaj od sodelavca zahtevate?

V Agitavitu verjamemo v znanje in sodelovanje, saj je vsaka storitev ali rešitev rezultat ekipnega dela. Znanje pomeni vsakodnevno učenje in neprestano iskanje boljših rešitev. Vedno se sprašujemo, kako nekaj, kar smo do sedaj delali na en način, lahko v prihodnje delamo še bolje. Zato je pomembno, da so se sodelavci pripravljene ves čas učiti, spreminjati in izboljševati, po drugi strani pa, da svoje znanje ali izkušnje delijo in prenašajo na ostale sodelavce.

Kaj omogoča digitalna tehnologija na področju vodenja in upravljanja organizacije sodelavcev? Njene prednosti, slabosti.

Digitalna tehnologija spreminja organizacije na različnih ravneh. Omogoča nove poslovne modele, hitrejšo in stroškovno bolj učinkovito proizvodnjo, avtomatizacijo nekaterih procesov in opravil ter večjo produktivnost. Največjo vrednost za vodenje in upravljanje podjetij zagotovo predstavljajo podatki, ki nastajajo v delovnih procesih. Njihova ustrezna uporaba lahko veliko pripomore, da imamo vodje prave informacije na voljo v realnem času ter tako pravočasno sprejemamo poslovne odločitve. Še več, strojno učenje in prediktivna analitika nam pomagata iz preteklih podatkov prepoznati vzorce in napovedovati prihodnje trende ali dogodke ter tako omogočata, da so naši cilji in načrtovane aktivnosti bolj usmerjeni in manj tvegani.

Slabosti digitalne tehnologije vidim predvsem v tem, da je včasih sama sebi namen, da pričakujemo, da se bodo z vpeljavo takih in drugačnih sistemov rešili tudi organizacijski in kateri drugi izzivi. Tehnologijo moramo vedno razumeti le kot orodje, ki nam pomaga, da lahko svojo vizijo in cilje dosežemo hitreje in uspešnejše ter smo zaradi nje bolj konkurenčni.

Kje vidite možnost za rast podjetja na poslovnem področju in na področju razvoja rešitev po meri stranki in razvoja lastnih produktov?

Glede na število izpeljanih projektov je Nemčija oziroma nemško govoreča regija že od ustanovitve podjetja med našimi največjimi in najpomembnejšimi trgi. Delež prometa na tem trgu konstantno povečujemo, tako tudi v prihodnjih letih predvidevamo rast. Še vedno bomo razvijali našo kompetenco na področju razvoja po meri, kjer smo v preteklih letih imeli največji delež. Naš cilj je pridobiti nove strateške stranke na tem področju. Poleg tega vidimo velik potencial Agitavita v razvoju lastnih produktov. Naša kadrovska rešitev eHRM podpira podjetja

pri doseganju polnega potenciala sodelavcev in grajenju ekipe za poslovne uspehe. Produkt Voice omogoča učinkovito digitalno delovno okolje posameznika ter v podjetjih podpira komunikacijo in sodelovanje. Možnost za rast je tudi na področju interneta stvari, kjer utiramo svojo pot s pametnimi rešitvami SensloT.

Nas je lahko z razvojem digitalne tehnologije strah, da postane človek dehumaniziran, popolnoma nadzorovan, še bolj pod pritiskom perfekcionizma?

Naše življenje ter delo sta se zaradi tehnologije že zdaj zelo spremenila in verjamem, da se bosta v prihodnje še bolj. Ni treba, da nas je digitalizacije strah, je pa prav, da se zavedamo pasti, ki jih prinaša, ter ustrezno ukrepamo tako s sprejemanjem ustrezne regulativ kot tudi z izobraževanjem in osveščanjem. Tukaj mislim predvsem na varnost oziroma možnost zlorab, ranljivost sistemov na vdore, spremembe trga dela, pa tudi odtujenost.

Kot smo se v preteklosti znali prilagajati novim situacijam, verjamem, da se bomo tudi v prihodnje. In seveda bodo nekateri pri tem uspešnejši kot drugi.

Zahvaljujemo se za vaše odgovore, gospa Anka Brus, in želimo ugodnega vetra v jadra vašega podjetja.

Intervju pripravila Ana Kodelja

KLJUČNI POJMI

Avtokratično vodenje,
Cilji,
Delo,
Delovanje vesti v sistemu,
Dolgoročni pogled,
Demokratično vodenje,
Iniciativnost,
Kompetence,
Konstelacija,
Krizna,
Krizni menedžment,
Kultura,
Motivacija,
Organizacija,
Organizacijske systemske postavitve,
Podjetje, vodenje,
Preobrat,
Princip hierarhije,
Princip pravice do pripadnosti,
Princip usklajenosti med dajanjem in sprejemanjem,
Prioritete,
Red v sistemu,
Sanacija,
Skupina,
Slovenski zaposlovalci,
Stili vodenja
Tim,
Timske vloge,
Tradicionalno vodenje,
Vodenje,
Vrednote,
Zadovoljstvo pri delu,
Sodelavci,
Zasebno varovanje,
Zlata nit.

Recenzija predloga za knjigo *Upravljanje organizacije in vodenje sodelavcev*

Andrej Raspor, Metka Nežič (urednika)
Andrej Kohont, Mia Miše, Mitja Gajšt, Gregor Železnik, Bojan Macuh, Lili Pasch Mrvaljevič (avtorji)

Recenzentka: dr. Lea Prijon

Znanstvena monografija je odlično napisana, saj lahko bralec/-ka skozi vsa poglavja dobi jasen vpogled v **vodenje in upravljanje organizacije ter sodelavcev** na različnih področjih.

Znanstvena monografija sestoji iz več poglavij, kjer avtorji predstavijo svoje znanstvene dosežke (in jih aplicirajo s primeri iz prakse) z različnih področij vodenja in upravljanja podjetij ter sodelavcev. Avtorji so si v znanstveni monografiji porazdelili pisanje posameznih poglavij, vendar jih v nadaljevanju opisujem in analiziram kot celoto, zato v nadaljevanju recenzije uporabljam za vsako poglavje izraz avtorji in ne avtor.

Analiza posameznih poglavij

V prvem poglavju avtorji pojasnijo pomen systemskega razmišljanja pri organiziranosti sistemov oziroma podjetij. Glavno je, da proučujemo podjetja oziroma sisteme kot celoto in ne le kot posamične dele. Njihov prispevek bo omogočil pregled teoretičnih osnov, ki vsakomur omogočajo razumevanje systemskega gledanja po metodi organizacijskih systemskih postavitvev. S poznavanjem predstavljenih principov lahko vsak, ki je na poziciji odločanja, to znanje upošteva tudi pri vsakodnevnem delu. Predstavljeni so primeri kršenja principov in napotki za uvajanje reda v organizacije.

V drugem poglavju se avtorji osredotočijo na pomen uspešnega vodenja, razložijo ključne pojme tega področja, da lahko bralec/-ka razume pomen vodje, njihove naloge, kakšne moči posedujejo, ključne lastnosti, značilnosti, sposobnosti ter veščine, ki jih ločijo med seboj. Za lažje razumevanje so avtorji opisali stile, načine in modele vodenja. Na povsem razumljiv način opišejo proces vodenja na eni izmed policijskih postaj, kjer ugotavljajo, da na policijski postaji še vedno prevladuje avtoritativni oziroma avtokratični stil vodenja, kljub temu da policija stremi k bolj demokratičnemu ali celo liberalnemu stilu vodenja. Ugotovitve tudi kažejo, da sodelavci v večini primerov niso zadovoljni s stilom vodenja njihovega neposrednega vodje in da dobrega vodjo uvrščajo med ključne motivacijske faktorje.

V tretjem poglavju se avtorji osredotočajo na delovanje timov ter njihovo vodenje. V začetku predstavijo razlike med pojmom tim in skupina, v nadaljevanju pa značilnosti tima, vrste timov in timske vloge, ki jih opravljajo člani tima. Avtorji poudarijo pomen timskega vzdušja oziroma medsebojnih odnosov med člani za učinkovito doseganje skupnih ciljev.

V četrtem poglavju se avtorji smiselno posvetijo področju organizacijske kulture, ki jo sestavljajo vrednote, prepričanja, vedenje in odnosi, ki so skupni vsem sodelavci v podjetju. V poglavju predstavijo pregled definicij kulture in organizacijske kulture, sledi predstavitev raziskave, ki so jo opravili v podjetju Krka, d. d., in s katero so ugotovili, da so Krkini sodelavci zelo zahtevni in usposobljeni, kar posledično zahteva od vodij visoko stopnjo znanja s področja upravljanja z sodelavci.

V petem poglavju avtorji analizirajo odnos med podjetjem in vodji. V njem predstavijo rezultate raziskave iz projekta Zlata nit v obdobju od 2007 do 2016. Posebno pozornost namenjajo: 1. odnosu med podjetjem in vodjo, 2. vlogi in kakovosti dela vodij, 3. organizacijski kulturi, klimi in odnosom, 4. podjetništvu in inovativnosti, 5. kakovosti delovnega okolja, 6. osebnim rasti in

razvoju ter 7. čustveni pripadnosti. Ugotavljajo, da obstajajo pomembne razlike na področju vodenja v podjetjih in da je leta 2009 na vodenje vplivala tudi zaostrena gospodarska situacija.

V šestem poglavju se avtorji posvetijo proučevanju organizaciji in obvladovanju časa, kar je bilo in bo vedno aktualno. Nekateri izmed nas so bolj učinkoviti predvsem zaradi pravilne organiziranosti samega sebe. Avtorji obravnavajo izrabo časa skozi delovni čas kot element delovnega procesa in predstavijo načela dobro organiziranega časa. Jasno so predstavljene ideje, kako se samoorganizirati in se pri samem delu posvečati pomembnim opravilom, ki jih podjetja imajo za prioriteto.

V sedmem poglavju so avtorji predstavili načine in postopke, kaj narediti, ko se v podjetju pojavi kriza. Jasno so opredelili vse postopke, ki jih je treba izvesti, da se podjetje učinkovito vodi v času krize. Predstavijo vse ključne informacije, ki naj bi jih imeli menedžerji, da lahko prepoznajo znake krize in se lahko na krizo tudi pravilno odzovejo. Posebno pozornost namenijo času, ko je potrebno krizo »opaziti« in zato predstavijo simptome krize, ki lahko služijo kot opomnik vodjem in menedžerjem.

Zadnje poglavje avtorji zaključijo s tako imenovano poslovno politiko, kjer igrajo glavno vlogo vodilni v podjetju in ne samo lastniki. S pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika so avtorji na področju zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji ugotovili, da obstaja visoka korelacija med stilom vodenja in posledičnim zadovoljstvom neposrednih izvrševalcev zasebnega varovanja.

Sklep

Znanstvena monografija je odlična popotnica za vse, ki se posredno ali neposredno ukvarjajo z vodenjem in organizacijo tako v javnem kot zasebnem sektorju, da na znanstvenih izhodiščih in tudi praktičnih primerih, ki so nazorno prikazani v znanstveni monografiji, izboljšajo vodenje in organizacijo poslovanja, katere namen je izdaja te znanstvene monografije.

Recenzija predloga za knjigo *Upravljanje organizacije in vodenje sodelavcev*

Andrej Raspor, Metka Nežič (urednika)
Andrej Kohont, Mia Miše, Mitja Gajšt, Gregor Železnik, Bojan Macuh, Lili Pasch Mrvaljevič (avtorji)

Recenzent: zaslužni profesor dr. Matjaž Mulej

Kot kaže pregled vsebine knjige, povzet v kazalu (v nadaljevanju), gre za znanstveno delo, ki kot prvo v slovenskem prostoru uporablja novo varianto teorije sistemov kot vede o doseganju čim večje celovitosti obravnavanja. Teorija se imenuje *organizacijske systemske postavitve*. Ime pove, da je ta varianta teorije sistemov usmerjena v obravnavo organizacij in to s kibernetiskim pristopom, tj. z vidika vplivanja na dogajanje, ki je zapleteno in zato zahteva interdisciplinaren pristop.

Temu, uvodnemu poglavju sledijo aplikacije takega pristopa za obravnavo raznih praks organiziranja in vodenja, ki so jih prispevali drugi avtorji:

- o vodenju v (slovenski) policiji,
- o vodenju timov in timskem delu,
- o organizacijski kulturi,
- o praksi vodenja pri najboljših zaposlovalcih v Sloveniji,
- o vodenju v organizacijah (slovenskega) zasebnega varovanja,
- o reorganizaciji dela (z uporabo slovenskega prava),
- o preobratu podjetja v krizi.

Poglavja se med seboj razlikujejo po izbranih vidikih in poudarkih tako, da se dopolnjujejo in skupno prispevajo k celovitosti v obravnavi organizacij, torej k bistvu systemskega pristopa, prikazanega v uvodnem poglavju.

Zato ima knjiga značaj monografije v obliki interdisciplinarnega zbornika. Podobne knjige ne poznam niti v slovenski niti v mednarodni dostopni literaturi. Prednost te knjige je tudi v tem, da nihče od avtorjev ni teoretik brez praktičnih izkušenj s področja, o katerem piše, niti ni med njimi nikogar brez teoretičnih znanj in visokošolskih izkušenj.

Predlagam podporo ARRS za objavo te knjige.



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

Cena: 0 €