

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA MANAGERJA
KOT VODITELJA LJUDI**

BORUT LOŽAR

Ljubljana, september 2002

KAZALO

UVOD.....	1
1. TEORIJA O MANAGEMENTU IN VODENJU.....	3
2. ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA MANAGERJA KOT VODITELJA LJUDI.....	6
2.1. Določitev ključnih karakteristik s strani vrhnjega managementa.....	6
2.2. Ocenjevanje managerjev na srednjem nivoju in zaposlenih.....	10
3. KARAKTERISTIKE NA OSNOVI STRATEŠKIH VIDIKOV	12
3.1. Vizionar	12
3.1.1. Opredelitev idealnega vizionarja	12
3.1.2. Vizionar v slovenski praksi	13
3.1.3. Pogled stroke na vizionarja	14
3.2. Ciljno usmerjen	17
3.2.1. Opredelitev idealnega ciljno usmerjenega managerja.....	17
3.2.2. Ciljno usmerjen manager v slovenski praksi.....	18
3.2.3. Pogled stroke na ciljno usmerjenega managerja	19
3.3. Strateg.....	23
3.3.1. Opredelitev idealnega stratega.....	23
3.3.2. Strateg v slovenski praksi.....	24
3.3.3. Pogled stroke na stratega	25
3.4. Odločevalec	27
3.4.1. Opredelitev idealnega odločevalca.....	28
3.4.2. Odločevalec v slovenski praksi	29
3.4.3. Pogled stroke na odločevalca	30

4.	KARAKTERISTIKE NA OSNOVI ORGANIZACIJSKIH VIDIKOV	33
4.1.	Organizator	33
4.1.1.	Oprelitev idealnega organizatorja	33
4.1.2.	Organizator v slovenski praksi	34
4.1.3.	Pogled stroke na organizatorja	35
4.2.	Kadrovalec	38
4.2.1.	Oprelitev idealnega kadrovalca	38
4.2.2.	Kadrovalec v slovenski praksi	39
4.2.3.	Pogled stroke na kadrovalca	40
4.3.	Delegator	42
4.3.1.	Oprelitev idealnega delegatorja	42
4.3.2.	Delegator v slovenski praksi	44
4.3.3.	Pogled stroke na delegatorja	45
5.	KARAKTERIST. NA OSNOVI VODSTVENIH VIDIKOV V OŽJEM SMISLU ...	47
5.1.	Komunikator	47
5.1.1.	Oprelitev idealnega komunikatorja	47
5.1.2.	Komunikator v slovenski praksi	48
5.1.3.	Pogled stroke na komunikatorja	49
5.2.	Motivator	51
5.2.1.	Oprelitev idealnega motivatorja	52
5.2.2.	Motivator v slovenski praksi	53
5.2.3.	Pogled stroke na motivatorja	54
5.3.	Timski vodja	57
5.3.1.	Oprelitev idealnega timskega vodje	57
5.3.2.	Timski vodja v slovenski praksi	58
5.3.3.	Pogled stroke na timskega vodjo	59
5.4.	Pogajalec	62
5.4.1.	Oprelitev idealnega pogajalca	62
5.4.2.	Pogajalec v slovenski praksi	63
5.4.3.	Pogled stroke na pogajalca	64

6.	KARAKTERISTIKE NA OSNOVI OSEBNOSTNIH VIDIKOV	66
6.1.	Etičen	66
6.1.1.	Opredelitev idealnega etičnega managerja	67
6.1.2.	Etični manager v slovenski praksi	68
6.1.3.	Pogled stroke na etičnega managerja	69
6.2.	Karizmatik	71
6.2.1.	Opredelitev idealnega karizmatika	71
6.2.2.	Karizmatik v slovenski praksi	72
6.2.3.	Pogled stroke na karizmatika	73
6.3.	Odprtih nazorov	75
6.3.1.	Opredelitev idealnega managerja odprtih nazorov	75
6.3.2.	Manager odprtih nazorov v slovenski praksi	76
6.3.3.	Pogled stroke na managerja odprtih nazorov	77
6.4.	Obvladovalec sprememb	79
6.4.1.	Opredelitev idealnega obvladovalca sprememb	80
6.4.2.	Obvladovalec sprememb v slovenski praksi	81
6.4.3.	Pogled stroke na obvladovalca sprememb	82
7.	SLOVENSKA PODJETJA OZ. ORGANIZACIJE KOT CELOTE	84
	SKLEP	86
	LITERATURA	88
	VIRI	91

UVOD

Manager ima v organizaciji nesporno velik vpliv na delovanje podrejenih sodelavcev, ki s svojim delom vplivajo na uspešnost te organizacije in na blaginjo družbe. Modna fraza, da so »naši ljudje naše največje bogastvo«, pa se hitro razblini v vsakdanji slovenski realnosti, v kateri managerji ljudi (pre)pogosto (pre)slabo vodijo. Gre tako za problem lastnih pomanjkljivosti managerja kot za pomanjkljivosti izhajajoče iz samih organizacij. Posledično se ne izkoristi tega »bogastva« oz. ne dosega rezultatov, ki bi jih sicer lahko. Obstoječe pomanjkljivosti pa je mogoče do določene mere odpraviti z izboljšanjem vodenja – s tem se managerju podrejenim sodelavcem omogoči boljše izkoriščanje svojega lastnega potenciala ter rast in razvoj tako posameznikov kot seveda tudi družbe kot celote.

V svojem magistrskem delu raziskujem delovanje slovenskih managerjev primarno v svoji vlogi voditeljev ljudi. Kakšne managerje kot voditelje ljudi torej Slovenci imamo in potrebujemo v 21. stoletju? Kakšne značilnosti jih opredeljujejo, kateri kriteriji jih opisujejo? Na katerih področjih vodenja svojih sodelavcev so uspešni in na katerih je potrebno njihovo vodenje izboljšati? To je le nekaj ključnih vprašanj, ki si jih moramo Slovenci zastaviti v tem pomembnem obdobju naše države. Dobro desetletje po uveljavitvi samostojnosti in prevzemu lastne odgovornosti za naše (ne)uspehe se zaokroža proces tranzicije iz enega v drug družbeni sistem in skladno s tem vzpostavljamo novo vlogo in delovanje managerjev. Hkrati se nahajamo na pragu pričakovanega vstopa v Evropsko unijo, ki bo naša podjetja izpostavil prepihu še hujše konkurence. Čakajo nas mnogi izzivi, ki bodo pokazali, ali bomo znali obvladovati vse te spremembe okoli nas in jih izkoristiti kot izjemne priložnosti ali pa bomo še bolj zaostali za najuspešnejšimi narodi. V tem prelomnem obdobju slovenski managerji zato igrajo in bodo igrali eno najpomembnejših vlog pri celotnem družbenem napredku in ne le pri uspešnosti svojih organizacij.

Funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole – medsebojno soodvisne – se smatrajo za osnovne funkcije managerja. Vodenje kot vplivanje na delovanje ljudi je najbolj »človeški« dejavnik v tem kontekstu, močno prepleten z vsemi ostalimi funkcijami. Modeli in stili vodenja ter vloge in lastnosti voditeljev so bili predmet mnogih raziskav, ki so se te tematike lotevale na različne načine in so doslej ponudile delne odgovore na vprašanja, povezana z uspešnim vodenjem. Splošno sprejetega odgovora na vprašanje, kaj loči uspešnega managerja kot voditelja ljudi od neuspešnega, pa zaenkrat še nimamo in zato to pomembno področje še vedno kliče po novih raziskavah.

Namen magistrskega dela je opredelitev ključnih značilnosti slovenskega managerja v njegovi vlogi voditelja ljudi – to pa najprej pomeni določanje ključnih karakteristik, ki opredeljujejo slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Sam se lotavam tega prikaza skozi oči ljudi, ki so sami slovenski managerji in torej lahko na osnovi lastne uspešne dolgoletne kariere s praktičnega vidika podajo svoj pogled – skozi oči managerjev na najvišjem nivoju, t.j. predsednikov uprav oz. direktorjev. Ta vidik pa želim za kvalitetnejšo in širšo podlago posredno dopolniti tudi s pogledi managerjev na vmesnih hierarhičnih nivojih in zaposlenih nasplošno. Namen seveda ni le v ugotavljanju omenjenih ključnih karakteristik,

temveč tudi v poglobitvi vanje in analiziranju vsake posamične karakteristike. Prav tako je namen izpostaviti pomen organizacijskega okolja, ki s svojimi značilnostmi seveda vpliva tudi na posameznega managerja, ki deluje v tem okolju. V okviru tega dela se lotevam tako teoretičnih izhodišč s področij managementa in vodenja kot seveda podajam tudi praktične izkušnje, zbrane v komunikaciji s samimi managerji in drugimi poznavalci teh področij. Vse to pa je strnjeno v preglednem magistrskem delu, katerega izsledki bodo uporabni tudi v vsakdanji managerski praksi.

Cilj magistrskega dela je opredelitev slovenskega managerja skozi karakteristike, ki jih vodilni slovenski managerji, torej ljudje z vsakdanjimi praktičnimi izkušnjami v vlogi managerjev, sami opredeljujejo kot najpomembnejše karakteristike za presojo slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Cilj je torej na osnovi temeljitega raziskovanja opredeliti značilnosti slovenskega managerja v njegovi vlogi voditelja ljudi. Predhodna stopnja te opredelitve je pregled teorij o managementu in vodenju. Cilj magistrskega dela je na nek način izviren prikaz slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Izvirnost pri tem ne bo sama sebi namen, gradila bo na poznanih teoretičnih podlagah z združitvijo tako že poznanih izsledkov kot tudi dodatnih vidikov iz novih ugotovitev in podala pregleden prikaz slovenskega managerja z novega zornega kota. Cilj magistrskega dela je tudi priprava natančnih definicij ključnih karakteristik za presojo delovanja slovenskega managerja kot voditelja ljudi, prikaz optimalnega načina delovanja v skladu s posamičnimi karakteristikami ter ocena dejanskega načina delovanja slovenskega managerja kot voditelja ljudi na osnovi teh karakteristik.

Metoda in način dela vsebujeta različne elemente. Magistrsko delo je zastavljeno tako, da omogoča strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalni prispevek tako preko teoretične metode kot metode empiričnega raziskovanja, temelječega tudi na lastnih praktičnih izkušnjah. Uporabljam predvsem kvalitativne metode raziskav. Gre za moderirane skupinske razprave in poglobljene osebne razgovore z izbranimi predsedniki uprav oz. direktorji. Kako se je torej izoblikovala celotna slika o slovenskih managerjih? Delo je nastalo tako na podlagi »trdih« kot tudi »mehkih« podatkov. »Trdi« se nanašajo na rezultate, pridobljene na osnovi standardiziranih testiranj, merjenj in raziskovanj oz. raziskav kvantitativnega značaja v okviru svetovalne hiše TMI. »Mehka« podlaga pa je pridobljena s strani ljudi v spremenljivih oz. manj standardiziranih pogojih, gre za opisne in opazovalne podatke ter individualne in skupinske intervjuje. Vse to je podprto še s pristopom raziskovanja teoretičnih podlag na osnovi strokovne literature.

Magistrsko delo po tem uvodnem poglavju v prvem poglavju podaja osnovni pregled splošno uveljavljenih teorij s področja managementa in vodenja ljudi. Lotevam se problematike uporabe pojmov manager in voditelj ter prikazujem zgodovinski razvoj modelov vodenja oz. iskanja »idealnega« načina vodenja ljudi in »idealnega« voditelja. Iz vsega tega povzamem temelje tega magistrskega dela.

Drugo poglavje podrobneje predstavlja metodologijo, ki je bila uporabljena kot podlaga za to delo. Prikažem način izbora v raziskavo povabljenih in sodelujočih predsednikov uprav oz. direktorjev in poimenski seznam udeležencev. Predstavim potek delavnice za opredelitev ključnih značilnosti slovenskega managerja v njegovi vlogi voditelja ljudi ter

določitev petnajstih najpomembnejših karakteristik, ki po mnenju sodelujočih opredeljujejo slovenskega managerja. Poleg tega opišem metodologijo ocenjevanja managerjev na srednjem nivoju in zaposlenih nasploh, saj s tem pogledom zaokrožujem sliko o slovenskih managerjih, ki je podana s strani vrhnjih managerjev.

Bistvo magistrskega dela je v tretjem, četrtem, petem in šestem poglavju. Za boljše preglednost nad celoto sem namreč po teh poglavjih razdelil obravnavo omenjenih petnajstih ključnih karakteristik slovenskega managerja. Tretje poglavje obravnava karakteristike, povezane s strateškimi vidiki, četrto poglavje karakteristike, povezane z organizacijskimi vidiki, peto poglavje karakteristike, povezane z vodstvenimi vidiki v ožjem smislu in šesto poglavje karakteristike, povezane z osebnostnimi vidiki. V teh poglavjih torej opredeljujem slovenskega managerja skozi karakteristike, ki so jih vodilni slovenski managerji sami izbrali kot najpomembnejše karakteristike za presojo slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Vsako karakteristiko obravnavam posebej, na tri načine. Gre za natančno definiranje vsake karakteristike ter prikaz idealnega načina delovanja v skladu z vsako posamično karakteristiko, za kritično oceno dejanskega načina delovanja slovenskega managerja po teh karakteristikah in za pregled strokovnih podlag iz literature, povezanih s temi karakteristikami.

Sedmo poglavje pa poudarja, da manager ne deluje neodvisno od okolja, temveč je del celotne organizacije, torej del širšega okolja, ki mu ali dopušča možnost za uspešno delo ali pa ga pri tem omejuje. Gre torej še za pogled z vidika organizacije kot celote in kritično oceno slovenskih podjetij oz. organizacij z vidika sistemov, ki managerju kot posamezniku določajo neke okvire za delovanje.

1. TEORIJA O MANAGEMENTU IN VODENJU

V tem poglavju najprej prikazujem zgodovinski pregled glavnih znanstvenih teorij, ki skušajo pojasniti uspešno vodenje ljudi. Ob zavestnem izogibanju podrobnosti želim podati širši kontekst kot podlago spoznanjem, predstavljenim s tem delom.

Pojma »manager« in »voditelj« sta nedvomno povezana, vendar pa ju ne moremo kar enačiti. Razlika je v razločevanju pojma organizacija, ki je vezan na management, in pojma član organizacije, ki je vezan na vodenje ljudi (Možina et al., 1994, str. 17). Vodenje kot vodenje ljudi je sestavni del ravnanja – managementa organizacije, podjetja; je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. Raziskovalec Gary Yukl postavlja meje nekoliko bolj ohlapno ter pravi, da so managerji praviloma bolj usmerjeni k stabilnosti, vodje pa k inovativnosti (Yukl, 1994, str. 4). Eden bolj znanih poznavalcev področij managementa in vodenja, John Kotter, prav tako opredeljuje razliko med »običajnim« managerjem in voditeljem (Gavranovič et al., 1991, str. 9-11). Manager po njegovem določa proračune in plane, voditelj pa vizijo prihodnosti. Manager na eni strani organizira ljudi za doseg zastavljenih ciljev, voditelj jih spodbudi k delovanju preko

prenosa svoje vizije nanje. Manager stalno spremlja uresničevanje ciljev, voditelj ljudi inspirira izven birokratskih ovir. Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov organizacije in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije (Dimovski, 2001, str. 7). Po Adizesu so sposobnosti managerja kot voditelja (Adizes, 1996, str. 91-93): delitev moči tako, da zaposleni sodelujejo pri odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev; intuicija, ki pomeni pregled nad položajem, predvidevanje sprememb in prevzemanje odgovornosti tveganja pri ukrepih; vizija oz. predstava o boljšem stanju in načinu za njegovo uresničitev. Adizes sicer izpostavlja pomen celotne vodilnega tima ljudi in ne le enega posameznika – tim namreč z medsebojnim dopolnjevanjem zagotavlja kvaliteto, ki je posameznik sam ne. Manager, zanj se uporablja tudi slovenski izraz ravnatelj (Rozman et al., 1993, str. 20), usklajuje tehnično razdeljeno delo v celoto, usklajuje delovanje ljudi, njihove interese in cilje, kot voditelj pa vpliva na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerja njihovo delovanje k postavljenim ciljem. Lipičnik managerjevo delo opredeli v štirih ključnih procesih: načrtovanju, organiziranju, vodenju in ocenjevanju ter s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo in se med seboj prepletajo in povezujejo (Lipičnik, 1996, str. 313).

V literaturi najdemo torej ogromno raznolikih načinov opredelitev pojmovanja managerja in voditelja. Sam se v tem delu lotevam managerja, ki v svoji funkciji nastopa (tudi) kot voditelj ljudi. Pojma manager in voditelj sta v smislu dosege namena tega dela prepletana v tolikšni meri, da se ne opredeljujem le za en ali drug pojem. Poudarek vendarle dajem na področjih, ki so najbolj povezana z vodenjem ljudi (glede na definicije voditelja za razliko od managerja). Kljub temu pa sam uporabljam pojem manager, saj je ta izraz postal uveljavljen in sprejet med ciljno skupino, ki je tudi predmet obravnave tega dela.

Že dolgo se poskuša vzpostaviti nek model, po katerem bi bilo moč določiti uspešno vodenje (Možina et al, 1994, str. 524 – 556). Prva skupina modelov vodenja se nanaša na določanje osebnostnih značilnosti voditelja, torej managerja. Raziskovalci so želeli dokazati, da obstajajo specifične osebnostne značilnosti, ki razlikujejo dobrega managerja od podrejenih sodelavcev. V splošnem lahko rečemo, da teorije iz te prve skupine skušajo poiskati eno ali več ključnih psiholoških značilnosti vseh dobrih managerjev. Po eni strani je res, da so v mnogih raziskavah (Stogdill je leta 1974 strnil izsledke iz 163 študij) prišle na površje določene želene značilnosti - npr. ambicioznost, samozaupanje, dominantnost ter sposobnosti oz. veščine uspešnih managerjev - npr. inteligenca, socialne spretnosti. Kljub temu pa se je pokazalo, da take značilnosti niso v visoki meri povezane z uspešnim vodenjem in da zgolj na njihovi osnovi ne moremo govoriti o uspešnem vodenju. Vodje niso »rojeni«, ampak »narejeni« (Pagonis, 1992, str. 119). Osebnostne značilnosti same po sebi ne določajo uspešnega managerja. To, kar je pomembno, je način, na katerega se te značilnosti odražajo v obnašanju managerja (Sušanj, 2001, str. 23 – 28).

Pozornost raziskovalcev se je tako sčasoma premaknila z osebnostnih značilnosti managerjev na proučevanje njihovega konkretnega obnašanja (vedenja). Obnašanje prikazuje, kaj managerji dejansko počnejo, kako npr. delegirajo, kdaj in kako komunicirajo itd. Konkretno obnašanje v vsakdanji praksi je moč lažje in natančneje opredeliti kot prej omenjene osebnostne značilnosti. Glede na veliko število različnih opisov možnih obnašanj so raziskovalci (študija vodenja univerz Ohio State in Michigan State) med

drugim določili dva temeljna načina vodenja: orientiranost na nalogo (proizvodnjo) in orientiranost na ljudi (Everard et al, 1996, str. 34 – 39). Orientiranost na nalogo (iniciranje strukture) se nanaša na stopnjo, do katere manager definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih v smeri doseganja ciljev. Specifična obnašanja, ki izhajajo iz tega, se odražajo v planiranju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, delegiranju, kontroli ipd. Orientiranost na ljudi (skrb za ljudi) pa se nanaša na stopnjo, do katere manager kaže zaupanje v svoje ljudi, sprejema njihove ideje ter izkazuje skrb za njihova stališča in občutke. Specifična obnašanja se v tem primeru nanašajo na dajanje priznanj, nagrajevanje, motiviranje, nudenje opore, mentorstvo, graditev tima, reševanje medosebnostnih konfliktov idr. Za uspešno vodenje je potrebno integrirati oba pristopa (Rozman et al., 1993, 202). Glede na omenjena dva temeljna načina vodenja je torej nastala tudi predpostavka, da je zaželeno, da manager v svojem obnašanju izkazuje visoko stopnjo orientacije na oboje – tako na nalogo kot na ljudi.

Teorije povezane z osebnostnimi značilnostmi in teorije o obnašanju managerjev skušajo podati enostaven odgovor na kompleksna vprašanja. Toda ne ene ne druge navedene teorije se niso izkazale kot primerne v vseh situacijah in vseh okoljih, zato so danes uveljavljene situacijske teorije. Le-te upoštevajo tudi značilnosti vsakokratne situacije, ki določa elemente, potrebne za opredelitev uspešnega stila vodenja. Izbor načina vodenja je odvisen od okoliščin (Tavčar, 1997, str. 9). Prve teorije iz tega sklopa so kot ključne elemente določile strukturo naloge, formalno avtoriteto in moč managerja ter njegovo popularnost in odnos s podrejenimi. Kasneje so prišli v ospredje še drugi situacijski dejavniki (jasnost naloge, stopnja rutine, značilnosti delovnega okolja) in dejavniki, povezani s podrejenimi (njihove sposobnosti, potrebe po dosežkih, motiviranost). Skupno vsem tem teorijam je torej to, da je potrebno stil vodenja prilagajati situaciji (Fiedlerjeva kontingenčna teorija, normativna teorija Vrooma in Jaga, avtokratično-demokratični kontinuum Tannenbauma in Schmidta itn). Glede na situacijo je moč uporabiti različne načine vodenja, od katerih noben ni vedno učinkovit, lahko pa je uporabljen bolj ali manj učinkovito (Možina et al, 1994, str. 536-541).

Novejši modeli vodenja so kompleksnejši od prvotnih. Poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge managerja, odvisno od konkretnih nalog in podrejenih. Nekateri modeli proučujejo specifične vidike vodenja, ki so bili v zgodnejših teorijah zanemarjeni. Raziskave potrjujejo, da se manager ne obnaša enako do vseh svojih podrejenih (Sušanj, 2001, str. 31 – 33). Nekaterim izkazuje zaupanje, razumevanje, jim daje podporo in delegira odgovornejše naloge, medtem ko se do drugih obnaša bolj formalno in jim dodeljuje bolj strukturirane in manj zahtevne naloge. Poleg tega določene teorije poudarjajo vpliv odgovornosti na obnašanje do podrejenih – manager bo skladno s tem namreč različno reagiral, če odgovornost za nastanek nekega dogodka pripisuje konkretni osebi ali pa zunanjim okoliščinam. Vsi ti modeli torej postavljajo pod vprašaj domnevo o »povprečnem« stilu vodenja in kažejo na potrebo po opredelitvi odnosa managerja do posameznega podrejenega v posamezni situaciji.

Predstavljeni jedrnati pregled raziskovanj podaja štiri pomembne zaključke:

1. teorije vodenja se v največji meri ukvarjajo z osebnostnimi značilnostmi in obnašanjem managerja ter situacijskimi vidiki vodenja,
2. vodenje je kompleksen proces, katerega obravnava zahteva integriran pristop z različnih vidikov,
3. managerjevo vodenje moramo opazovati v okviru celovite organizacijske situacije,
4. opredelitev ključnih karakteristik slovenskega managerja, ki jih predstavljam s tem magistrskim delom, ima podlago v uveljavljenih teorijah.

Učinkovit pristop k izboljšanju »umetnosti« vodenja zahteva torej več stvari. Najprej gre za poznavanje potrebnih karakteristik slovenskega managerja in njegovega obnašanja. Potreben je tudi »training« tako na osebni kot organizacijski ravni. Predvsem pa je v procesu uvajanja izboljšav pomembno vpeljevanje celovitih in sistemskih organizacijskih sprememb, ki ustvarjajo pogoje za uspešno vodenje organizacije in ljudi v njej.

2. ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA MANAGERJA KOT VODITELJA LJUDI

Podatki za opredelitev značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi izhajajo iz različnih hierarhičnih ravni:

- vrhnji managerji (predsedniki uprav oz. direktorji), ki so sodelovali v okviru projekta Management – izziv 3000,
- srednji managerji in vsi zaposleni nasploh, ki so sodelovali v okviru projektov izgradnje sistemov za spremljanje in razvoj managerjev ter v okviru kvantitativnih in kvalitativnih raziskav organizacijske klime in kulture.

V naslednjih dveh podpoglavjih opisujem metodologijo, ki je pripeljala do rezultatov in pogledov, predstavljenih v tem delu.

2.1. Določitev ključnih karakteristik s strani vrhnjega managementa

Izhodišča za prikaz značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi temeljijo na inputih s strani 50 predsednikov uprav oz. direktorjev, ki so v svoji karieri v eni ali več organizacijah zasedli mesto »prvega« človeka. Ti vrhnji managerji so torej ljudje, ki izpostavljajo ključne karakteristike za presojanje delovanja slovenskih managerjev kot voditeljev ljudi. Izbor predsednikov uprav oz. direktorjev je subjektivno temeljil na dožemanju dotičnih ljudi kot uspešnih managerjev na podlagi uspešnosti organizacij, ki jih

vodijo, prejetih priznanjih in uživanju ugleda dobrih managerjev. Zavedam se, da ima to določene omejitve. Na podlagi takega izbora ni mogoče natančno ugotoviti za slovenske managerje ključnih karakteristik, kljub temu pa verjamem, da je izbrani vzorec dovolj velik in reprezentativen, da je omogočil ustrezen izbor ključnih karakteristik z vidika vrhnjih managerjev. Gre za izbor vrhnjih managerjev, ki so po mojem prepričanju s svojo širino lahko predstavili tudi raznolike poglede drugih vrhunskih slovenskih managerjev, ki v tej raziskavi niso sodelovali. In ne le kvaliteta znanj in izkušenj, temveč tudi število v tej raziskavi sodelujočih najvišjih managerjev daje temu delu svojo vrednost.

K sodelovanju sem povabil 80 vrhnjih managerjev. V raziskavo se je dejansko vključilo 50 vrhnjih managerjev. Glede na dobro poznavanje delovnega tempa in obsega obveznosti ljudi na takih položajih lahko rečem, da gre za res izjemen odziv. Pripravo magistrskega dela sem zastavil kot projekt, na katerem sem več mesecev temeljito delal pred samim povabilom vrhnjih managerjev, ki so se nato kot rečeno odzvali temu ustrezno z izjemno visoko udeležbo. Vsak povabljenec je namreč v projektu lahko sodeloval izključno sam v svojem imenu, s svojo osebno fizično prisotnostjo na tem projektu. Abecedni seznam 50 sodelujočih vrhnjih managerjev pa prikazujem v tabeli 1 na naslednji strani.

Določanje in proučevanje najpomembnejših karakteristik slovenskih managerjev izhaja iz teorije osebnostnih značilnosti vodje. Osnovna predpostavka je v tem, da se izbere in definira tiste karakteristike managerjev, ki so glede na mnenje dotičnih managerjev samih ključne za uspešno vodenje slovenskih organizacij. Gre za vprašanja:

- Katere ključne karakteristike (lastnosti) bi moral imeti slovenski manager?
- Kako te karakteristike prepoznati oz. kakšno bi bilo idealno stanje po vsaki izmed njih?
- Po katerih karakteristikah so slovenski managerji dobri in po katerih bi se bilo v splošnem potrebno izboljšati?

Sam sem kot vodja projekta z naslovom Management – izziv 3000 vodil vse aktivnosti, potrebne za izbor, pridobitev interesa, organizacijo in seveda dejansko sodelovanje omenjenih vrhnjih managerjev v tej raziskavi, po zaključku pa pretvoril podane inpute v skupne v tem magistrskem delu predstavljene rezultate.

Tabela 1: Abecedni seznam 50 sodelujočih vrhnjih managerjev v raziskavi

g. Marino Antolovič	g. Janez Lotrič
g. Ivo Banič	g. Milan Matos
g. Alojz Behek	g. Andrej Mesarič
g. Janez Benčina	ga. Cvetka Mohar Franko
g. Janez Bohorič	g. Borut Mokrovič
g. Bojan Brank	g. Aleš Nemeč
g. Rudi Bric	g. Andro Ocvirk
g. Mitja Cimerman	g. Leopold Oblak
g. Matjaž Čačovič	g. Leopold Panjan
g. Jožko Čuk	g. Stojan Petrič
g. Pavle Demšar	g. Jakob Piskernik
g. Slavko Despotovič	g. Franc Prevodnik
g. Janez Deželak	g. Bojan Rajtmajer
g. Branko Drobnač	g. Marjan Rekar
g. Lojze Deželak	ga. Cvetana Rijavec
ga. Tatjana Fink	g. Marko Rupret
g. Matjaž Gantar	g. Franc Rutar
g. Andrej Grebenc	g. Miroslav Štrajhar
g. Zoran Janković	g. Drago Šulek
ga. Nada Klemenčič	g. Slobodan Sibinčič
g. Bruno Korelič	g. Aljoša Tomaž
g. Bine Kordež	g. Marko Tomaževič
g. Janko Kosmina	g. Draško Veselinovič
g. Miloš Kovačič	g. Marko Voljč
g. Silvan Križman	g. Aleksander Zalaznik

Vir: Borut Ložar, projekt Management – Izziv 3000

Osnovno delo je potekalo v obliki delavnice, metodološko zamišljene kot oblika kvalitativnega raziskovanja, organizirana v obliki fokusnih skupin. Fokusne skupine so oblika skupinskih intervjujev, ki jih vodi moderator. Manjše skupine razpravljajo o postavljenih vprašanjih, povedane misli pa so osnovni podatki, ki so rezultat dela teh fokusnih skupin. Gre za iskanje »smisla«, za iskanje pravega skupnega pomena tega, kar izhaja iz misli posameznikov v skupini. Pristop fokusne skupine ne predstavlja samo osrednjega dela (individualne ideje, komuniciranja, razprave, zaključkov), temveč tudi predpripravo (vnaprejšnjo določitev področij, na katerih se pridobiva podatke) in zaključek (združitev vseh podatkov v skupne zaključke).

Naključno so bili vsi udeleženci razdeljeni v skupine po štiri do šest vrhnjih managerjev. Njihova prva naloga je bila določiti deset najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja v tretjem tisočletju. Delo je najprej potekalo individualno – vsak član je razmišljal sam zase in si zapisal deset svojih predlogov za skupni seznam. Zatem so udeleženci drug drugemu predstavili svoja razmišljanja ter argumente glede posameznih karakteristik. Znotraj skupine so se uskladili ter napravili enotni seznam deset najpomembnejših karakteristik.

Na plenumu (skupnem zasedanju) so skupine poročale o svojem delu po metodi neto prispevka. Prva skupina je ob diskusiji z vsemi udeleženci poročala o svojih deset izbranih karakteristikah, preostale skupine pa so tem dodale in poročale še o tistih karakteristikah, ki jih še ni bilo na seznamu. V razpravi so udeleženci na seznam uvrstili 15 po njihovem prepričanju najpomembnejših karakteristik. V naslednjem delu so udeleženci najprej v skupinah, nato pa tudi na plenumu, razpravljali in izbirali možne načine, po katerih bi ocenjevali, kako dober je posamezni manager glede na vsako posamično karakteristiko. Zadnja naloga je bila ocena trenutnega stanja slovenskih managerjev glede na posamične karakteristike. Poleg podajanja splošnih mnenj so bile možne konkretne ocene »pozitivno« kot dobra ocena, »negativno« kot slaba ocena ali »neodločeno« kot neka vmesna srednja ocena. Delo je potekalo skozi moderirano plenarno razpravo. Po dodatnih individualnih intervjujih pa sem se s lotil temeljitega dela za pripravo skupnih zaključkov.

Tabela 2: Petnajst po mnenju vrhnjih managerjev najpomembnejših karakteristik za presojanje delovanja slovenskih managerjev kot voditeljev ljudi, po abecednem redu

Ciljno usmerjen
Delegator
Etičen
Kadrovalec
Karizmatik
Komunikator
Motivator
Obvladovalec sprememb
Odločevalec
Odprtih nazorov
Organizator
Pogajalec
Strateg
Timski vodja
Vizionar

Vir: Borut Ložar, projekt Management – Izziv 3000

Najpomembnejše karakteristike slovenskega managerja po mnenju predsednikov uprav oz. direktorjev sem za boljšo preglednost nad celoto razvrstil v 4 skupine, ki sem jih poimenoval:

- karakteristike na osnovi strateških vidikov,
- karakteristike na osnovi organizacijskih vidikov,
- karakteristike na osnovi vodstvenih vidikov v ožjem smislu,
- karakteristike na osnovi osebnostnih vidikov.

Karakteristike se med seboj do neke mere prepletajo in povezujejo, njihov vrstni red sem v nadaljevanju določil tako, da opisovanje omogoča izpostavitvev teh medsebojnih povezav.

2.2. Ocenjevanje managerjev na srednjem nivoju in zaposlenih

Raziskava, opravljena med vrhnjimi managerji, je torej podala 15 najpomembnejših karakteristik, ki bi jih moral imeti slovenski manager. Skupaj s splošno sprejetimi komentarji in ocenami udeležencev glede posamičnih karakteristik je to temeljno ogrodje tega magistrskega dela. Poleg te raziskave pa sem želel zaokrožiti pogled še z vidika srednjega managementa in zaposlenih nasploh. Svetovalna hiša TMI ima dolgoletne izkušnje z delom na teh področjih, tako da sem v intervjujih in razpravah z njenimi sodelavci ter z osebnim sodelovanjem na različnih svetovalnih projektih še obogatil in potrdil ugotovitve, izhajajoče iz raziskave med vrhnjimi managerji. V nadaljevanju opisujem metodologijo raziskav TMI kot eno od podlag predstavljenih ugotovitev (interni viri TMI).

Za ocenjevanje managerjev na srednjem hierarhičnem nivoju se uporablja ugotovitve iz različnih slovenskih podjetij, v katerih so bili izvedeni obsežni projekti razvoja organizacijske kulture. Posebna pozornost je bila namenjena spremljanju in razvoju managerjev s poudarkom na srednjih managerjih. V te projekte so bili vključeni vsi srednji managerji iz dotičnih podjetij. Skupno gre za preko 1000 ljudi, ki predstavljajo raznolik vzorec srednjega managementa za slovenski prostor glede na izobrazbo, delovne izkušnje, položaj v organizaciji in druge značilnosti.

Projekt razvoja managerjev se deli na več faz. Gre za izbor prioriteten karakteristik za spremljanje managerjev, pripravo instrumentov za spremljanje, ocenjevanje managerjev, uveljavljanje ciljnega usposabljanja ter vzpostavitev sistema povratnih informacij. Izhodišče prve faze – izbora prioriteten karakteristik za spremljanje – je popis zaželenih karakteristik managerjev v določeni organizaciji. Glede na usmeritev organizacije se izbere tri do štiri prioritete karakteristike, po katerih je potrebno razvijati srednje managerje, da bi bilo vodenje podjetja v prihodnosti uspešno. Metodološki pristop pri tem je primerljiv s

prej opisanim pristopom pri izboru karakteristik s strani vrhnjih managerjev, le da gre v teh primerih za specifične karakteristike, najbolj potrebne točno določeni organizaciji. V drugi fazi se pripravi instrumentarij za spremljanje managerjev. Prične se z določitvijo liste zaželenih in nezaželenih obnašanj managerja glede na posamične prej omenjene izbrane prioritete karakteristike. Na temelju konkretnih opisov obnašanja se oblikuje lestvice za ocenjevanje srednjih managerjev po posamičnih karakteristikah. Prednost takšnega razvoja ocenjevalne lestvice je, da v procesu sodelujejo vsi, ki jim je lestvica tudi namenjena. To povečuje relevantnost lestvice in kasnejšo ustreznost ocen. Opisi obnašanj so tako jasni in vsem razumljivi. Napisani so v jeziku, značilnem za organizacijo. S tem služijo tudi kot osnova za usposabljanje v smeri točno tistih veščin, ki bodo dejansko vodile k uveljavljanju zaželenega konkretnega delovnega obnašanja. Po določenih raziskavah tak postopek razvoja in izoblikovanja merilnih lestvic s seboj prinese tudi manjši odpor ljudi do ocenjevanja sebe in drugih ter večje zadovoljstvo ob pridobivanju in podajanju povratnih informacij.

V naslednji fazi se izpelje ocenjevanje vseh srednjih managerjev s strani treh nivojev. Vključi se oceno nadrejenega, samooceno in oceno podrejenih (povprečno oceno s strani vseh podrejenih). Tako zbrane ocene predstavljajo osnovo za programiranje ciljnega usposabljanja z namenom razvoja po posameznih karakteristikah. Služijo so tudi za vzpostavitev sistema povratnih informacij o osebnem napredovanju po teh karakteristikah. Z opisano metodologijo se na nek način združi dva osnovna teoretična pristopa pri pojasnjevanju uspešnega vodenja. Gre za že omenjeni izbor in definicijo osebnostnih lastnosti managerja ter še teorijo obnašanja vodje oz. stila vodenja kot pristop, po katerem je uspešno vodenje pojasnjeno s konkretnimi opisi obnašanja managerja v odnosu do podrejenih. Iz teh projektov tako izhajajo še poglobljeni podatki o zaželenih in nezaželenih oblikah obnašanja glede na posamične karakteristike. Ocene srednjega managementa potrjujejo poglede vrhnjih managerjev in dajejo še boljši pregled nad sedanjim stanjem slovenskega managementa ter odkrivajo najpomembnejše vrzeli.

Tretji večji izvor podatkov za zaokrožitev pogleda na slovenski management pa predstavljajo vsi zaposleni po organizacijah. Poleg raziskav na nivoju vrhnjega managementa in srednjega managementa se namreč opravljajo še raziskave organizacijske klime in kulture ter zadovoljstva zaposlenih v različnih slovenskih organizacijah. Praviloma se vključi vse zaposlene v posamični organizaciji oz. dovolj velik ustrezen vzorec, skupno doslej preko 25.000 zaposlenih v zadnjih desetih letih.

Raziskave s področja organizacijske klime in kulture odražajo tudi sliko uspešnosti slovenskih managerjev. Gre za klasično oceno stanja organizacije z namenom planiranja in uvajanja potrebnih sprememb. Pri tem pa se uporablja tako kvantitativne kot kvalitativne pristope za pridobivanje zelenih podatkov. Instrumenti, uporabljeni pri raziskovanju organizacijske klime in kulture, so vprašalniki, razviti v ta namen. Podatki o stopnji zadovoljstva prinašajo vpogled v zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki delovanja na nivoju lastnega oddelka ter organizacije kot celote. Sestavni del tega vprašalnika je merilna lestvica, ki se neposredno nanaša na vodenje (stil vodenja, obnašanje managerjev itn.), še vrsta drugih lestvic pa se posredno nanaša na uspešnost vodenja v organizacijah. Klimo se raziskuje s pridobivanjem ocen s strani zaposlenih, ki ocenjujejo, v kakšni meri posamezne napisane trditve opisujejo socialno okolje njihove organizacije.

V kvalitativni del raziskav pa se vključi skrbno izbrano manjše število zaposlenih. Izhajajo so iz različnih hierarhičnih nivojev in na nek način reprezentativno predstavljajo organizacijo v malem. Na temelju podatkov iz prej omenjenih raziskav se gre na teh delavnicah bolj v globino problematike. Preverja se ključne dobljene kvantitativne rezultate (pojasnjevanje prednosti in slabosti organizacije) in raziskuje vzroke za tako stanje (globoka analiza kulture) ter možne rešitve. Take delavnice so seveda specifične za vsako posamično organizacijo. Kljub temu pa je moč reči, da so organizacijski izzivi v smislu najpomembnejših pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave med seboj zelo podobni. To še enkrat potrjuje ključna ugotovitve tega magistrskega dela.

3. KARAKTERISTIKE NA OSNOVI STRATEŠKIH VIDIKOV

V skupino karakteristik managerja, povezanih s strateškimi vidiki, sem izmed 15 najpomembnejših karakteristik uvrstil sledeče: vizionar, ciljno usmerjen, strateg, odločevalec.

3.1. Vizionar

Karakteristiki »vizionar«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot VIZIONAR

- prepoznavna spremembe v prihodnosti,
- oblikuje sliko bodoče organizacije in
- sodelavce inspirira s svojo vizijo.

3.1.1. Opredelitev idealnega vizionarja

Manager kot vizionar razume, kako se sedanost razvija v prihodnost. Lahko bi rekli, da vizionar predvideva razvoj dogodkov prihodnosti, hkrati pa jasno začuti posledice tega zase in za svojo organizacijo. Na tem temelju oblikuje sliko bodoče organizacije v smeri

uspešnega delovanja in se identificira z njo. To lahko stori izključno tako, da gleda s »ptičje perspektive« in se loteva organizacije kot celote in ne le njenih posamičnih delčkov.

Organizacijska vizija mora biti privlačna in hkrati realistična. Sloni na managerjevi sposobnosti dobrega presojanja, ki v veliki meri izhaja iz njegove intuicije. Vizionar odkrije ter oblikuje red v nejasnih, negotovih in večpomenskih dogajanjih s svojim konceptualnim razmišljanjem. Dobra vizija je izoblikovana dovolj jasno, da bo razumljiva tudi vsem zaposlenim in jo bodo lahko sprejeli za svojo ter jo izkoriščali za svoje samostojno operativno delovanje. Za doseg tega jo je potrebno natančno formulirati in zapisati.

Izjemno pomembno je, da se manager potruzi ob upoštevanju njihovih vrednot prenesti svojo vizijo na podrejene. Resnična genialnost vizionarja leži v tem, da vizijo pove preprosto in vsem razumljivo. V prenosu svoje vizije uporablja čustveni besednjak, slogane in simbole ter s svojim pripovedovanjem inspirira sodelavce. Za motiviranje mora vizija ljudem dajati smisel in predstavljati izvor skupinskega ter individualnega samospoštovanja. Biti mora torej prava za čas, prava za organizacijo in prava za ljudi v njej. Uspešen manager z dobro vizijo, ki jo zaposleni razumejo in sprejemajo za svojo, zagotovi osredotočanje naporov vseh v želeno smer.

V mladih organizacijah je vizija bolj rezultat dela enega posameznika, nasprotno pa v utrjenih organizacijah vizija izhaja iz timskega dela. Vizionar ima praviloma razpredeno mrežo poznanstev in virov, iz katerih črpa in nato integrira informacije. Še posebej zna prisluhiti ljudem, ki mislijo na drugačen način kot on sam in imajo od njega različne ideje. Manager kot vizionar se občuti kot agenta sprememb. Ko zazna prihajajočo potrebo po revitalizaciji organizacije, že išče nove poti za usmerjanje delovanja sodelavcev v smer potrebnih sprememb. Tako zna v vsakem trenutku ljudem predstaviti atraktivno vizijo svetle prihodnosti.

3.1.2. Vizionar v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot vizionarja ocenili z oceno »negativno«. Slovenski managerji niso dobri vizionarji. Iz tega dejstva izhaja še vrsta problemov, ki se odražajo na drugih področjih njihovega delovanja in bodo omenjeni kasneje. Deloma je tako stanje odraz pomanjkanja vizije slovenske družbe kot celote. Po desetletju samostojnosti se še vedno iščemo in to gotovo vpliva tudi na organizacije – ampak za managerje to ne more biti opravičilo.

Managerji svoja predvidevanja gradijo preveč kratkoročno in še ta predvidevanja temeljijo bolj na preteklosti kot na upoštevanju sprememb prihodnosti. Manager mora sicer imeti ustrezno strokovno znanje za dobro odločanje (znanje po definiciji izhaja iz preteklosti) in tega slovenski managerji večinoma imajo. Marsikdo kot (dober) strokovnjak avtomatično in napačno napreduje v (slabega) managerja. Strokovno znanje za vlogo vizionarja ni

dovolj. Za ustvarjanje dobre vizije je potreben bistveno širši pogled, stik z več ljudmi ter aktivno spodbujanje in proučevanje drugačnih razmišljanj. Slovenski managerji pa bolj kot to iščejo potrjevanje svojih lastnih misli in se zadovoljijo s tem, da se ljudje (tudi v nasprotju z njihovim lastnim mnenjem) vsaj navidezno strinjajo z njimi. Iz tega uspešne vizije ne morejo nastajati.

Kot problem pri postavljanju vizije je moč povedati, da so managerji premalo pripravljene na tveganje, preprosto nočejo tvegati. Res je, da nespametno tveganje nikakor ni primerno, vendar je »ziheraštvo« lahko še precej bolj usodno. Managerji bi morali biti bolj pripravljene prevzemati nase t.i. kontrolirana tveganja. Ta problem je morda povezan s splošnim slovenskim koncentriranjem na napake namesto na uspehe. Za vsakim uspehom stojijo napake in če družba le-teh ne sprejme, si le redki pogumneži upajo tvegati neuspeh in s tem vsiljeno »sramoto«. Na srečo pa tudi med slovenskimi managerji najdemo svetle izjeme, ki tvegajo in uspevajo. In se zavedajo, da vsaka napaka pomeni korak bliže cilju – če se le nekaj naučijo iz nje in je ne ponavljajo. Vztrajnost je lepa čednost.

K oblikovanju vizije managerji pristopajo preveč pikolovsko, s tem pa zaradi dreves ne vidijo več gozda. Premalo je zavedanja, da se je na različnih nivojih managementa potrebno lotevati različnih stvari. V slovenski praksi se managerji preveč vtikajo v stvari, glede katerih imajo odgovornost in pooblastila njihovi podrejeni. Še posebej pri oblikovanju vizije je potrebno ostati pri globalnem pogledu in ne v podrobnostih. Brez tega večjih uspehov ne bo. Trdo delo vizionarja pomeni zbrati svoje sodelavce in skupaj z njimi zapisati, komunicirati, spremljati in po potrebi prilagajati vizijo.

Eden ključnih problemov v povezavi z vizijo je njeno posredovanje sodelavcem. Pogosto je dostopna le ozkemu krogu ljudi. Zapisana je obširno in zapleteno in na ta način izredno težavna za komunikacijo, torej večinoma ostaja jasna le v glavi managerja. S tako vizijo si sodelavci ne morejo kaj prida pomagati. Pa tudi managerji je ne morejo uporabljati za dvig pripadnosti, motiviranosti, energije in zaupanja sodelavcev ter usmerjanje njihovega delovanja, čemur vizija v osnovi sploh služi. To pa je že problem, ki je povezan z vlogo komunikatorja, v kateri slovenski managerji prav tako niso uspešni.

3.1.3. Pogled stroke na vizionarja

Managerska karakteristika vizionar je seveda povezana s pojmom vizija. Preden dobimo številčno izražene cilje podjetja, praviloma v kvalitativnem smislu oblikujemo grobo, okvirno sliko podjetja v prihodnosti (Rozman et al, 1993, str 128-129). Ta pogosto idealizirana slika podjetja v daljšem obdobju je vizija podjetja. Pučko vizijo opredeljuje kot zaznavo okolja, ki ga želi podjetje ustvariti na dolgi rok – gre za neko zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je moč sorazmerno zlahka sporočiti drugim ljudem (Pučko, 1996, str. 129). Manager je v svoji vlogi vizionarja postavljen pred sledeče naloge: obstoječo vizijo (ki lahko v širšem pomenu tega pojma obsega tudi pojem poslanstva) prilagaja spremembam v okolju oz. vizijo izoblikuje, jo prenaša v vsem razumljiv jezik in jo nato posreduje svojim sodelavcem. V hitro se spreminjajočem okolju postaja vse bolj

jasno, da prihodnosti ne bo več mogoče graditi na preteklosti, ampak na predvidevanjih sprememb prihodnosti (Lipičnik, 1998, str. 39).

Wilson izpostavlja pet lastnosti, ki jih mora manager zagotoviti v uspešni viziji (Wilson, 1992, str. 24-25):

- jasnost: vizija podaja jasno smer in prioritete podjetja,
- usklajenost: vizija podjetja je usklajena z vrednotami posameznikov,
- moč komuniciranja: vizija mora biti primerna za komuniciranje zaposlenim,
- doslednost: vizijo je potrebno uveljavljati (uresničevati) v vsakodnevnih dejanjih,
- fleksibilnost: vizija mora biti odprta tudi za prilagajanje na spremembe okolja.

Vizijo je najprej potrebno oblikovati. Vanjo se lahko uvršajo poslovna ideja, filozofija, namera in politika. Po teh točkah izpostavljam po nekaj vprašanj, ki nudijo oporo pri izoblikovanju misli in prelivanju misli v besede (interni viri TMI). Na nek način taka vprašanja pomagajo usmerjati razmišljanja. Nastajanje vizije si v splošnem lahko zamislimo kot rezultat dveh procesov – racionalnega procesa (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) in intuitivnega procesa v obliki nenadnih prebliskov (Rozman et al., 1993, str. 129). Oba procesa se prepletata in vodita k skupnemu rezultatu.

5 vprašanj za razmišljanje managerja ob oblikovanju poslovne ideje:

Zakaj obstaja naša organizacija (oz. naša enota) – kaj želimo dosežati?

Kaj naše stranke opazijo, ko sodelujejo prav z nami – kaj je posebej dobrega?

Kaj je dodana vrednost za naše stranke?

Kakšne storitve oz. izdelke ponujamo svojim strankam – kakšna korist je zanje v njih?

Katere so naše tipične poslovne priložnosti?

5 vprašanj za razmišljanje managerja glede filozofije:

Katere so glavne značilnosti našega delovanja?

Kaj nam pomenijo naše stranke – na kakšne načine jim pomagamo?

V čem smo drugačni od primerljivih oz. konkurenčnih organizacij?

Kaj je za nas še posebej pomembno?

Kaj v naši organizaciji smatramo kot prav in kaj kot narobe?

5 vprašanj za razmišljanje managerja glede namere:

Kako bo izgledala naša organizacija čez 5 do 10 let?

Na katerih področjih oz. tržiščih bomo takrat delovali?

Kakšne rezultate bomo takrat dosegali?

Kakšen bo takrat naš položaj glede na primerljive organizacije?

Kako bomo takrat povezani z drugimi organizacijami?

Managerski izbor in opredelitev za organizacijo ključnih politik:

- politike, bolj usmerjene v notranje okolje:

- človeški viri,
- vodenje,
- nagrajevanje in sankcioniranje,
- razvoj managerjev,
- kakovost,
- ...

- politike, bolj usmerjene v interakcijo z zunanjim okoljem:

- vrste strank,
- financiranje,
- ustvarjanje novih priložnosti,
- partnerstva,
- investicije,
- razvoj tehnologij,
- družbeno in naravno okolje,
- ...

Manager v svoji vlogi vizionarja zagotovo nima lahkega dela. Raziskava, opravljena v preteklem desetletju v EU in drugih državah, ki je vključevala 100.000 zaposlenih v stotinah privatnih in javnih organizacij, je pokazala, da 40% ljudi ni ponosnih na svoje podjetje in da se jih kar 80% ne čuti odgovornih za doseg ciljev podjetja (Møller, 2000, str. 15). Ena ključnih moči vizije pa je ravno v tem, da »združi« pogled in spodbuja delovanje in osebno prizadevanje ljudi v isto skupno smer.

Pri iskanju odgovorov na ključna vprašanja je smiselno vključevanje različnih ljudi. Tako je pogled lahko dovolj širok za izoblikovanje stabilne dolgoročne vizije in hkrati dovolj poglobljen za njeno postavitev na realistične temelje. Tveganju pa se kljub dobri predhodni pripravi seveda nikoli ne da izogniti in tudi uspeha brez tveganja ni. V zvezi z oblikovanjem vizije navaja Pučko tri njene glavne graditelje (Pučko, 1996, str. 130): podjetniško percepcijo s prevzemanjem preračunanega tveganja, usmerjenostjo v cilje itn.; ustvarjalnost kot potrebo po uresničevanju nečesa novega in vodenje kot prevzemanje vodstvene vloge za kombiniranje podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo.

Iz svojih razmišljanj, pogovorov in odgovorov na ključna vprašanja manager v svoji vlogi vizionarja ob koncu zapiše osnovne usmeritve za vsak element vizije svoje organizacije

(oz. svoje enote v sklopu organizacije). Celotno bistvo vizije se zapiše v nekaj osnovnih kratkih in jasnih stavkih. Zlasti naj bo poudarjeno, v čem se podjetje razlikuje od drugih, z jasno in informativno vsebino, ki si je ni težko zapomniti in napravi dober vtis na bralca (Wickham, 1998, str. 119). Seveda pa tudi vizija ni nekaj nespremenljivega in jo mora vsak manager razvijati skozi čas. Koristno je njeno periodično preverjanje in po potrebi prilagajanje.

Razvijanje sebe kot vizionarja pa lahko vsakdo »preizkuša« kar na samem sebi. Tudi v lastnem življenju potrebujemo vizijo, če želimo uspeti. Potrebujemo življenjsko idejo, osebno filozofijo in lastne dolgoročne cilje ter načine za njihovo doseganje. Izkušnje, ki jih človek dobi pri oblikovanju osebne vizije, so gotovo koristne izkušnje tudi za opravljanje svoje managerske vloge v poslovnem življenju.

3.2. Ciljno usmerjen

Karakteristiki »ciljno usmerjen«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

CILJNO USMERJEN manager

- na osnovi vizije postavlja jasne, realne in izzivalne cilje,
- določa prioritete in daje jasne smernice za delo v skladu s cilji ter
- vztrajno in smiselno premaguje ovire na poti doseganja ciljev.

3.2.1. Opredelitev idealnega ciljno usmerjenega managerja

Vizijo podjetja znajo vrhnji managerji konkretizirati in napraviti »otipljivo«. To dosegajo z opredelitvijo ključnih ciljev organizacije, ki jih managerji na nadaljnjih ravneh razgrajujejo naprej na posamične ožje cilje. Tako so cilji vedno v sozvočju z vizijo, saj neposredno in posredno izhajajo iz nje. Cilji torej vodijo organizacijo v zeleni smeri in vsem označujejo skupno usmeritev, motivirajo ljudi v enotno smer delovanja in služijo tudi kot osnova za ugotavljanje uspešnosti.

Cilji morajo biti specifični in natančno opredeljeni ter medsebojno skladni. Omogočati morajo ustrezno merljivost doseganja vsakega posamičnega cilja. Manager cilje postavlja tako visoko, da jih je izziv doseči, kljub temu pa ostaja na realnih tleh. Nikakor se ne zadovolji s postavljanjem lahko dosegljivih ciljev. Zaveda se, da morajo biti cilji s stališča podrejenih sploh vredni truda. Glede na zahtevnost pa ljudje s težavnimi cilji dosegajo

višje delovne rezultate od ljudi z lahкими oz. povprečnimi cilji. Tako prelahki kot nemogoče dosegljivi cilji povzročajo neučinkovitost.

Dober manager cilje zapisuje, saj le to omogoča njihovo natančno definiranje in onemogoča nesporazume pri posredovanju ciljev ostalim sodelavcem. Ciljno usmerjen manager v skladu s cilji podaja jasne smernice za delo svojih podrejenih in zagotavlja razumevanje delovnih obveznosti posameznikov. V proces postavljanja ciljev redno in sistematično vključuje svoje sodelavce in to izkoristi za pridobitev njihove zavzetosti za ciljno usmerjeno delovanje. Posreduje jim vse relevantne informacije, ki jih potrebujejo za uspešno doseganje ciljev, tako pred kot med izvajanjem aktivnosti. Posebej se manager potrudi razložiti, kako se cilji vklaplajo v celotno sliko organizacije in zakaj je njihovo doseganje pomembno za vse.

Managerjeva naloga je tudi določanje prioritet med cilji. Pri postavljanju prioritet izhaja iz poznavanja razlike v konceptih pomembnosti in nujnosti. Pomembne stvari po definiciji morda sicer lahko počakajo, vendar so za organizacijo seveda pomembne. Nujne stvari pa naj bi bilo treba opraviti takoj, sicer ne bo zelenih učinkov, vendar kljub temu take stvari morda niso pretirano pomembne za organizacijo. Manager zato daje najvišjo prioriteto stvarim, ki so hkrati pomembne in nujne. Na naslednje mesto pa ne postavlja nujnih nepomembnih stvari, ampak pomembne stvari - čeprav niso nujne. Pri izvajanju se drži dogovorjenih rokov in to zahteva tudi od svojih podrejenih.

Prioritete, roke in naloge za doseganje ciljev manager prenaša sodelavcem. Ciljno usmerjen manager ima pregled nad uresničevanjem ciljev. Primerja doseženo z želenim, predvideva razvoj dogodkov in vztrajno išče poti, s katerimi vodi sodelavce v smeri doseganja ciljev. Za dogovorjenimi cilji stoji in ovire na poti smiselno premaguje. Manager se sproti prilagaja spremembam v okolju in s tem po potrebi novim okoliščinam prilagaja tudi cilje.

3.2.2. Ciljno usmerjen manager v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot ciljno usmerjenega managerja ocenili z oceno »neodločeno«. Opaziti je moč določena področja, povezana s ciljno usmerjenim delovanjem, na katerih se managerji dobro izkažejo. Žal pa je več področij takih, da stanje na njih ni dobro. Kot prednost lahko izpostavimo, da zadovoljivo postavljajo kratkoročne cilje. Poleg tega znajo tovrstne cilje prilagajati nenadnim spremembam v okolju. To verjetno izhaja tudi iz naše polpretekle zgodovine, v kateri se je bilo potrebno ubadati z izrazito nepredvidljivostjo.

Pri postavljanju ciljev je temeljni problem managersko nepoznavanje vizije in usmeritve organizacije. Brez jasne vizije dobrih ciljev ni mogoče postavljati. Prav tako je moč reči, da managerji izbrane dolgoročne cilje postavljajo nerealno. Namesto izzivalno zastavljenih, ki bi bili seveda najboljši, so cilji enkrat nerealno visoki in drugič premalo ambiciozni. Previsoki cilji v primeru, da niso razvidne poti za njihovo doseganje, vodijo v

apatijo zaposlenih (in dajejo še slabše rezultate, kot bi jih bilo realno moč doseči). Prenizko postavljeni cilji pa vodijo v izgubljene poslovne priložnosti, kar s pridom izkoriščajo konkurentje.

Prioritete so redko zares jasne managerjevim podrejenim, kar izhaja tudi iz slabega komuniciranja. Ravno zato se pri preoblikovanju ciljev v ključna področja dela ter v konkretne naloge in aktivnosti za doseg te ciljev pojavijo napake. Planiranje je do neke mere torej še zadovoljivo, izvajanje pa ne. Ali z drugimi besedami – na papirju dobro zastavljene stvari se v praksi ne uresničijo.

Kot slabost je opazno tudi to, da se višji management spušča v pretirane podrobnosti pri postavljanju ciljev, srednja raven managementa pa uporablja dokaj nedefinirane cilje, ki so za operativno izvajanje presplošni. Težko je določiti, do kakšne mere je nadaljnje razgrajevanje ciljev še smiselno, vendar je na konkretnih primerih kljub temu opazno omenjeno po eni strani pretirano vmešavanje v delo podrejenih srednjih managerjev in po drugi strani premalo jasno postavljanje pričakovanj do podrejenih na nižjih nivojih. Dogaja se, da managerji skušajo postavljati podrobno merljive cilje v primerih, ko to ni smiselno (npr. zaradi previsokih stroškov natančnega merjenja).

Opaziti je tudi, da managerji ne zbirajo povratnih informacij, ki bi omogočale sprotno prilagajanje ciljev, v kolikor bi bilo to potrebno. Spreminjajoče se okolje je namreč neizogibno dejstvo in temu ustrezno se je potrebno lotevati tudi ciljev. Namesto tega se cilje prevečkrat zgolj postavlja in pričakuje njihovo uresničevitev v vsakem primeru. Niti za podrejene niti za managerje pa praviloma ni na voljo ustreznih sankcij za neuresničevanje dogovorjenih ciljev, prav tako pa ni oz. so redke nagrade za dosežene cilje.

3.2.3. Pogled stroke na ciljno usmerjenega managerja

Vizija na nek način opisuje cilj podjetja in ne toliko poti do njega (Pučko, 1996, str. 173). Opredeljevanje poti sodi že na področje strategij, vmes med neko »ohlapno« vizijo in strategijami za njeno doseganje pa so torej cilji, povezani z vlogo ciljno usmerjenega managerja. Cilj je zaželen končni rezultat in jasno opisuje situacijo po določenih predhodnih aktivnostih (Møller, 1995, str. 112). Ciljna usmerjenost zahteva, da manager pri delovanju stremi k doseganju dobro zastavljenih ciljev. Šele ko cilji obstajajo, je na temelju njihovega doseganja moč oceniti uspešnost delovanja.

Obstajajo pa različni nivoji ciljev – cilji na nižjih ravneh izhajajo iz ciljev na višjih ravneh. Naloga managerjev je zagotoviti, da vsi cilji stremijo k uresničevanju skupne vizije organizacije in torej izhajajo iz vizije. To se uresničuje preko procesa planiranja. Planiranje je proces ustvarjalnega razmišljanja. Je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje (Rozman et al., 1993, str. 72). Pučko v strateško planiranje, ki se osredotoča na bistvena razvojna vprašanja organizacije, umešča tudi razvijanje osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani (Pučko, 1996, str. 105).

Pomembno je, da je tudi izvajalcu jasna povezava med njegovimi cilji in cilji višjih nivojev. Odgovornost za posredovanje in razumevanje teh povezav leži na ramenih ciljno usmerjenega managerja. Vidno vlogo v procesu dejanskega doseganja rezultatov pa igra upravljanje s časom, ki mora zagotavljati uspešno in učinkovito izrabo časa za doseganje ciljev. Cilji naj bodo spremenljivi in fleksibilni (da jih je po potrebi moč prilagajati novim okoliščinam), merljivi, motivacijski, razumljivi in uresničljivi (Aaker, 1984, str. 170).

Nekaj vprašanj managerja ob postavljanju ciljev:

Ali je cilj nedvoumno opisan in torej ne dopušča različnih razlag?

Ali je jasna povezava med tem ciljem in določenim ciljem na višjem nivoju?

Ali je cilj merljiv, da bomo točno vedeli, ali ga dosegamo?

Ali je cilj izzivalen, da bo izvajalec aktiviral svojo energijo za njegovo dosego?

Ali je cilj realen, da ne bo v izvajalcu vzbudil apatije in odpora?

Ali ima cilj končni rok, da ne bo prišlo do odlaganja in organizacijskih zapletov?

Ali je cilj vreden truda, da bo izvajalec v njem videl pomembnost zase in za organizacijo?

Napačno pa bi bilo mnenje, da morajo biti vsi načrti napravljeni na vrhu. Sodelavci, spodbujeni k samostojnemu delu, si pogosto začrtajo svoje delo boljše kot pa bi to zanje storili njihovi nadrejeni (Možina, 1990, str. 100). To izhaja iz dejstva, da sami praviloma bolje poznajo svoje delo in imajo na voljo več podatkov o poteku dela. Kadar je človek odgovoren za rezultate dela, mora imeti tudi svojo možnost načrtovanja dela (seveda v okvirih nekih s svojim managerjem dogovorjenih smernic), da odstrani morebitne ovire, ki bi lahko preprečevale pot do uresničitve ciljev.

Vseh postavljenih ciljev seveda ni mogoče uresničevati hkrati. V praksi običajno nastane dilema glede njihove prioritete. Ciljno usmerjeni manager mora znati cilje oz. aktivnosti za njihovo doseganje razvrščati po prioritetah (Møller, 1995, str. 187-191). S tem se izogne tudi napakam pri izvajanju na nivoju podrejenih. Pri določanju prioritet mu je lahko v pomoč preprosta, a učinkovita matrika prioritet, ki deli opravila glede na njihovo pomembnost in nujnost.

Tabela 3: Matrika prioritete

		NUJNO	
		DA	NE
POMEMBNO	DA	<p>(1) Nujno in pomembno</p> <p><i>Primeri</i></p> <p>SLUŽBA:</p> <p>Reagirati na krizo</p> <p>Opraviti nujno aktivnost za ključni cilj</p> <p>Izpolniti obljubo stranki (notranji ali zunanji)</p> <p>Pohvaliti ali grajati podrejenega</p> <p>Pripraviti se na bližajoči se letni razgovor</p> <p>DOM:</p> <p>Odzvati se ob poškodbi otroka</p> <p>Plačati skoraj zapadli račun</p> <p>Doliti bencin v skoraj prazen rezervoar</p> <p>Ravnanje</p> <p>REAGIRAJ TAKOJ</p> <p>POSVETI SVOJO POZORNOST</p>	<p>(2) Pomembno a ne nujno</p> <p><i>Primeri</i></p> <p>SLUŽBA:</p> <p>Strateško planiranje</p> <p>Delo na raziskavah in razvoju</p> <p>Vzpostavljanje sistemov v organizaciji</p> <p>Odpiranje novega tržišča</p> <p>Delegiranje ključnega področja sodelavcu</p> <p>DOM:</p> <p>Čas za družino oz. partnerja</p> <p>Skrb za zdravje</p> <p>Stiki s prijatelji</p> <p>Ravnanje</p> <p>REZERVIRAJ SI ČAS</p> <p>SAMOINICIATIVNO</p> <p>DOLOČI SI ROK IN SE GA DRŽI</p>

NE	<p>(3) Nujno a ne pomembno</p> <p><i>Primeri</i></p> <p>SLUŽBA:</p> <p>Dopustiti prekinitve (poraba časa bo večja, kot mislimo)</p> <p>Sprejeti nenapovedanega obiskovalca - »padalca«</p> <p>Izpolniti »majhno« prošnjo sodelavcu</p> <p>Sprejeti določen telefonski klic</p> <p>Porabiti čas za določen sestanek, poročilo, pošto</p> <p>DOM:</p> <p>Pomagati znancu prestaviti pohištvo</p> <p>Zaliti travo v poletni vročini</p> <p>Pobrati perilo pred dežjem</p> <p>Ravnanje</p> <p>POSTAVI PRIORITETE IN OPRAVI, ČE IMAŠ ČAS</p> <p>DELEGIRAJ TISTEMU, ZA KATEREGA JE POMEMBNO</p>	<p>(4) Niti nujno niti pomembno</p> <p><i>Primeri</i></p> <p>SLUŽBA:</p> <p>Opravljanje določenih telefonskih klicev</p> <p>Ukvarjanje z določeno pošto</p> <p>Kramljanje brez razloga</p> <p>Arhiviranje zaključenih zadev</p> <p>Uporabljanje interneta za zabavo</p> <p>DOM:</p> <p>Gledanje televizije</p> <p>Pranje avtomobila</p> <p>Spravljanje fotografij v album</p> <p>Ravnanje</p> <p>PUSTI NEOPRAVLJENO</p> <p>UPORABI ZA SPROŠČANJE OZ. SPREMEMBO RITMA</p>
----	---	--

Vir: Prirejeno po: Møller, 1995, str. 187 - 191

Matrika prioritete je razdeljena na štiri kvadrante glede na to, ali opravilo opredeljujemo kot bolj ali manj pomembno in bolj ali manj nujno. V realnem življenju se vsakdo srečuje z opravili iz vsakega od kvadrantov. Ciljno usmerjen manager pa mora v danem trenutku znati planirati in izbirati taka opravila, ki vodijo k doseganju ključnih ciljev. Razumljivo je, da so tako prva na vrsti opravila (1), ki so hkrati nujna (zahtevajo odziv v kratkem času) in pomembna (so ključna za doseganje glavnih ciljev). Prav tako je jasno, da so na zadnjem mestu opravila (4), ki niso niti nujna niti posebej pomembna (se jih pa včasih opravlja tudi zato, ker so »prijetna« oz. človeka morda sprostijo med drugim delom, ker ne zahtevajo posebnega truda). Najvažneje pa je, da se manager zaveda, da imajo prednost pred nujnimi in manj pomembnimi opravili (3) tista opravila (2), ki so pomembna – pa čeprav niso nujna.

Vse prelahko se bo sicer ujel v past, da bo stalno »gasil požare«, ker se je na toliko stvari potrebno odzvati »takoj«.

Nujna manj pomembna opravila so seveda sestavni del vsakdanjika. Toda na dolgi rok so smiselna le, če se zavedamo tudi nevarnosti, ki lahko izhaja iz zanemarjanja ne-nujnih a pomembnih opravil – za te bi si moral manager vsak dan vnaprej rezervirati določen čas. Dolgoročno gledano je pravilno določanje prioritet ob dobrem upravljanju s svojim časom namreč vprašanje uspeha ali poraza. Ciljno usmerjen manager, ki želi napredovati v tej svoji vlogi, opisane matrike prioritet ne sme jemati kot teoretičnega modela, temveč na njegovi osnovi povsem jasno razporejati svoja konkretna opravila.

3.3. Strateg

Karakteristiki »strateg«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot STRATEG

- na osnovi vizije organizacije gradi smer doseganja ciljev,
- pripravlja alternativne poti za doseg ciljev v različnih situacijah ter
- pojasnjuje, izvaja in prilagaja pripravljene strategije.

3.3.1. Opredelitev idealnega stratega

Predpogoj za uspešno vlogo managerja kot stratega so predhodni obstoj vizije organizacije in jasno postavljeni cilji. Ni nujno, da je manager osebno sodeloval pri njihovem oblikovanju, vsekakor pa mora manager v vlogi stratega vizijo in cilje organizacije dobro poznati in jih tudi sprejemati. Šele na tem temelju išče poti oz. strategije, ki lahko vodijo do uresničevanja ciljev in preko njih vizije. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju so za pripravo ključnih strategij praviloma primerni natančno opredeljeni in merljivi nekajletni cilji (dolžina obdobja je odvisna od značilnosti posamezne organizacije oz. enote in njenega okolja).

Doseganje zastavljenih ciljev je odvisno tako od stvari, na katere manager lahko vpliva, kot tudi od dejavnikov znotraj in izven organizacije, na katere nima ustreznega osebnega vpliva. To od njega zahteva, da pripravi različne strategije za različne možne scenarije razvoja okolja. Ni potrebno pripravljati celotnih podrobnih operativnih elaboratov, saj bi se za to zapravilo preveč časa. Kljub temu pa mora pregledno opredeliti ključne smernice za

delovanje v različnih možnih pogojih dela. Manager torej preigrava različne možne variante in se na ta način pripravi na nepredvidene situacije, ki ga zato ne presenetijo.

Za uspešno pripravo alternativnih strategij in izbiro najustrežnejših v določenem trenutku je pomembno, da manager opredeli ključne strateške dejavnike. Ni vsaka sprememba v okolju podjetja oz. v podjetju samem enako pomembna. Na podlagi dobre priprave lahko manager razloči bistvene spremembe od nebistvenih ter se ob tem seveda hitro odziva. Hitrost je eden najpomembnejših dejavnikov v fazi izvajanja strategij.

Manager kot strateg ne deluje izolirano od svojih sodelavcev. Vključuje jih že v pripravo in po potrebi tudi v odločanje glede tega, katero od pripravljenih strategij izbrati in ji slediti. S tem pridobiva zavzetost in pripravljenost sodelavcev za izvrševanje strategij in zaradi večjega obsega znanj in izkušenj povečuje možnosti za uspeh. Pripravljene strategije pa mora manager tudi ustrezno prenašati vsem svojim sodelavcem, pojasnjevati njihov namen in v dialogu dobivati povratne informacije glede izvajanja.

3.3.2. Strateg v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot stratega ocenili z oceno »pozitivno«. V splošnem so slovenski managerji kot strategji po eni strani vsekakor dobri, po drugi strani pa je premalo pozornosti usmerjene v področja, na katerih bi bile potrebne bistvene izboljšave. Slovenski managerji znajo poiskati poti za doseganje ciljev in se do neke mere znajo prilagajati spremenjenim okoliščinam. Marsikdo se ne zaveda, da strategija ni neko magično polje visoko vzvišenega, ampak preprosto pot za doseganje ciljev. In jasni cilji že sami spodbujajo nastajanje različnih poti.

Ključni problem pa se skriva v slabi povezavi med vizijo, cilji in strategijo. Tako postavljanje ciljev kot posledično iskanje poti za njihovo doseganje mora biti podrejeno jasni viziji. V slovenski praksi se vse prevečkrat preprosto prenaša strategije, ki so bile uporabljene že prej in so torej delovale v drugačnih okoliščinah od današnjih. Potrebno pa bi bilo pripravljati strategije skladne z vizijo in spremembami okolja in ne samo prenašati ustaljene vzorce v nove čase.

Managerji se premalo posvečajo opredeljevanju večjega števila alternativnih strategij. Prihaja tudi do tega, da managerji iščejo strategije, ki so jih sposobni izvesti z obstoječo organizacijo in obstoječimi sodelavci, s tem pa onemogočajo resnični kvalitetni preskok na novo raven in napredek na višji razvojni stopnji. Premalokrat se vprašajo, ali so ti zaposleni hkrati ljudje, ki so sposobni uspešno delovati v spreminjajoči se organizaciji.

Lahko bi dejali, da se slovenski managerji pri pripravi strategij dobro znajdejo znotraj obstoječih okvirjev. Ne delajo pa stvari na novo in drugače oz. v končni fazi ne delajo stvari bolje kot v preteklosti. Njihovo delovanje je bolj reaktivno kot pa proaktivno. To pomeni, da se praviloma odzivajo šele takrat, ko se v okolju že nekaj zgodi, namesto da bi

sami vnaprej vplivali na potek sprememb v zeleno smer. »Gašenje požarov« oz. kurativa je še vedno na sporedu večkrat kot preventiva.

3.3.3. Pogled stroke na stratega

Manager v svoji vlogi stratega posega na področje strategij, ki je v literaturi obsežno obdelano. Strategijo lahko, kot pravi Pučko, razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev, ki v primeru uresničitve obeta dosego ciljev (Pučko, 1996, str. 173). Strategija opredeljuje kako podjetje namerava doseči svoje cilje (Rozman et al., 1993, str. 84). Ena najbolj preprostih definicij pa je ta, da je strategija pot za doseganje prihodnjih ciljev (Bennett, 1992, str. 198). Področje strategij pa managerjem kljub obsežnosti in poglobljenosti literature povzroča mnogo težav v poskusih praktične uporabe podanih usmeritev. Različni modeli namreč vsak s svojega zornega kota gledajo na organizacijo in njen razvoj. Manager kot strateg se mora najprej zavedati tega, kar je potrebno poudariti večkrat - da namreč brez jasne vizije in z njo usklajenih ciljev tudi strategij za uspešen dolgoročni razvoj podjetja ni mogoče načrtovati. Potreben pa je tako sistematični pristop kot tudi uporaba intuicije, temelječe na pridobljenem znanju in izkušnjah.

V literaturi najdemo različne razvrstitve strategij. Delitev lahko npr. opravimo na celovite oz. korporacijske strategije (na ravni celotnega podjetja), poslovne strategije (za določeno poslovno enoto oz. skupino proizvodov) in funkcijske strategije (po poslovnih funkcijah). Osnovne generične strategije po Porterju so (Dimovski, 2000, str. 57):

- stroškovna učinkovitost (dosežena z ekonomijo obsega, kontrolo stroškov, izogibanjem marginalnim kupcem, klasično organizacijo),
- diferenciacija (nekaj pri kupcih zaznana posebnega – imidž, lastnosti proizvoda/storitve, prodajno omrežje; ustvarjalnost, sposobnost temeljnega raziskovanja, močno trženje, sloves kakovosti, zniževanje stroškov tam kjer ne prispeva k diferenciaciji; neoklasičen pristop),
- osredotočenje (stroškovna učinkovitost ali diferenciacija ali oboje na določenem tržnem segmentu, npr. določeni skupini kupcev).

Strategija je lahko najbolj uspešna, če je usklajena tako z zunanjim okoljem kot tudi z notranjim stanjem v organizaciji. Kot podlago za njeno opredelitev je tako smiselno vzeti dobro poznano (SWOT) analizo notranjih prednosti in slabosti (torej pozitivnih in negativnih dejavnikov, izhajajočih iz same organizacije) ter zunanjih priložnosti in nevarnosti (torej pozitivnih in negativnih dejavnikov, izhajajočih iz okolja izven organizacije), ki vplivajo na organizacijo. S pomočjo te SWOT analize manager v svoji vlogi stratega identificira ključne strateške dejavnike in med njimi izbere najpomembnejše glede na pričakovano verjetnost njihovega pojava ter glede na pričakovano moč njihovega vpliva na organizacijo. Dobro je, da manager za izbrane strateške dejavnike, ključne za njegovo enoto, predvidi njihov razvoj po različnih možnih scenarijih - razmisli, kako se lahko ti dejavniki spreminjajo, na kaj to vpliva, kako reagirati itn. Potencial za potrebno sprotno prilagajanje okoliščinam oz. fleksibilnost bo v prihodnosti najboljše izkoriščen le, če bo manager vnaprej predvidel ustrezne možne scenarije. Kaj dosti časa za pripravljanje

scenarijev šele takrat, ko managerje dogodki že doletijo nepripravljene, ni na voljo, saj se trg danes odziva izjemno hitro in dobra konkurenca, ki je te scenarije dobro predvidela, to hitro izkoristi v svoj prid. Seveda pa za scenarije niso potrebne gore papirja, potrebne pa so osnovne smernice za usklajeno delovanje v različnih predvidenih okoliščinah.

Tabela 4: Matrika ključnih strategij

		Prednosti 1: 2: 3:	uporabi prednosti 9	Slabosti I: II: III:	odstrani slabosti 10
Priložnosti A: B: C:	izkoristi priložnosti 8	Uporabi prednosti, da izkoristiš priložnosti 1	Izkoristi priložnosti, da se izogneš slabostim 2	Izkoristi priložnosti, da se izogneš nevarnostim	5
Nevarnosti a: b: c:	izogni se nevarnostim 7	Izkoristi prednosti, da se izogneš nevarnostim 4	Minimiziraj slabosti in se izogni nevarnostim 3		
		Izkoristi prednosti, da odstraniš slabosti 6			

Vir: Prirejeno po: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173

Matrika ključnih strategij (Hunger, Wheelen, 1996, str. 173) ponuja zanimiv, pregleden in enostaven pripomoček managerju v njegovi vlogi stratega. Temelji na poznanih pristopih, ki so na preprost način predstavljeni nekoliko drugače. Iz že omenjene SWOT analize se v matriko ključnih strategij prenese 12 najvažnejših strateških dejavnikov, torej tistih, katerih verjetnost in potencialni učinek na organizacijo jim dajejo največjo vrednost – po 3 za vsako od štirih področij: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (lahko tudi več kot 3, vendar bi to v nadaljevanju dela pomenilo več posledičnih kombinacij in možno izgubo preglednosti nad bistvom). Omenjene strateške dejavnike, vnešene v matriko, se nato logično kombinira med seboj. Na primer v kvadrantu št. 1, ki označuje polje »uporabi prednosti, da izkoristiš priložnosti«, se medsebojno kombinira vse prednosti z vsemi priložnostmi. Manager vzame prvo prednost in jo poveže s prvo priložnostjo. Vpraša se, kaj mu ta kombinacija pomeni. Lahko iz nje izlušči oz. na njeni osnovi razvije neko konkretno strategijo, nek konkreten možni način delovanja? Če lahko, to vpiše v kvadrant št. 1. Nato prvo priložnost ločeno poveže še z drugo in nazadnje še s tretjo prednostjo ter si seveda v kvadrant 1 zapisuje iz teh kombinacij izhajajoče možne strategije za delovanje. Enako stori še z obema preostalima priložnostma, ki ju kombinira z vsemi tremi prednostmi. V tem kvadrantu (tako kot tudi v vseh ostalih) gre torej za 9 možnih

kombinacij (3 priložnosti krat 3 prednosti) – seveda pa so nekatere kombinacije že na prvi pogled nesmiselne in ne dajo nobene uporabnega rezultata, zato pa so nekatere druge toliko bolj dragocene. Enak postopek kot za kvadrant št. 1. uporabi za kvadrante 2, 3, 4, 5 in 6 – v matriki ključnih strategij je že napisano, katere kombinacije so osnova za vpisovanje novih alternativnih strategij. Najmočnejše strategije izhajajo iz kvadrantov 1, 2, 3 in 4, saj gre za upoštevanje celovitega, tako zunanjega kot notranjega okolja organizacije. Strategije iz kvadrantov 5 in 6 so nekoliko šibkejše, saj kvadranta ločeno upoštevata ali dejavnike notranjega ali pa dejavnike zunanjega okolja. Strategije, izhajajoče iz kvadrantov št. 7, 8, 9 in 10 pa slonijo le na enem elementu, vendar seveda tudi te niso vnaprej zanemarljive.

Manager v svoji vlogi stratega pozna uveljavljene pristope kot so portfeljska analiza, analiza strateškega položaja, Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti idr. in na teh temeljih opredeljuje najboljše možne poti za doseganje ciljev. Dokončno izbiro strategij za doseganje ciljev izmed vseh pripravljenih alternativ pa je moč opraviti na različne načine (Hunger, Wheelen, 1996, str. 220). Pri tem manager med drugim upošteva sinergične učinke, predvidene stroške in donose idr. Za alternativne strategije manager kot strateg pripravi scenarije s pričakovanimi bilancami ter opredeljene po pesimistični, optimistični in najbolj verjetni možnosti. Pučko kot merila za izbor strategij navaja notranjo konsistentnost strategije, konsistentnost strategije z dinamiko okolja in dinamiko organizacije, skladnost strategije z razpoložljivimi sredstvi organizacije, prilagodljivost spremembam v okolju idr (Pučko, 1996, str. 241). Na podlagi vseh razpoložljivih informacij, izkušenj in intuicije manager izbere in uveljavi ustrezne strategije.

3.4. Odločevalec

Karakteristiki »odločevalec«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot ODLOČEVALEC

- identificira probleme in se posveti njihovem reševanju,
- pravočasno izbira dobre odločitve na temelju informacij in intuicije ter
- odločitve učinkovito izvršuje.

3.4.1. Opredelitev idealnega odločevalca

Manager kot odločevalec je najprej sposoben identificirati probleme, pri čemer gre tako za obstoječe probleme, kot tudi za potencialne probleme. Identifikacija problema nikakor ni lahko delo – ni brez poante rečeno, da dobra opredelitev problema hkrati pomeni že polovico njegove rešitve. Pogosto prihaja do situacij, ko je vsem jasno, da nekaj ne deluje v redu, težko pa ugotovijo, kaj natančno to je, vendar mora biti manager to sposoben storiti na temelju svojega znanja in izkušenj.

Manager se po identifikaciji problema aktivno posveti njegovemu reševanju. Pri tem je treba izrecno poudariti, da izogibanja problemom ne sme biti. Vzroki za izogibanje so seveda različni in so lahko tako v managerju samem kot tudi v njegovih nadrejenih in sistemih delovanja organizacije kot celote. V vsakem primeru pa je nezmožnost ali nepripravljenost managerja za reševanje problemov napaka, ki jo mora višji management odpraviti, če želi zagotoviti uspešno poslovanje.

Odločevalec dobre odločitve izbira hitro, vendar ne nepremišljeno. Izbira odločitve poteka med različnimi alternativnimi možnimi rešitvami, ki jih opredeli manager. Uspešni managerji se odločajo relativno hitreje kot neuspešni managerji. Krizna situacija zahteva še hitrejše odločitve kot sicer, pa čeprav na temelju pomanjkljivih informacij. V krizi namreč iskanje najboljših odločitev, temelječih na klasičnem procesu odločanja, pripelje do prepoznih rešitev, ki ne morejo več vplivati na izognitev neuspehu. Običajno situacije vendarle niso krizne in je potreben temeljit proces odločanja, kar pa kljub temu ne pomeni nenehnega preverjanja ogromnega števila podrobnosti.

Zbiranje in analiziranje informacij, potrebnih za izbiro odločitve, zahteva managerjevo vključenost v svoje okolje. Vključevati je potrebno sodelavce in vzpostaviti svojo mrežo poznanstev z drugimi zunanjimi poznavalci določenih področij ter se posluževati tudi informacijskega sistema lastne organizacije. Vendar informacije niso vse, pri odločanju je poleg informacij nedvomno pomembna tudi managerjeva intuicija. Preprosto ne sme zanemariti tistega občutka, ki ga doživlja ob izbiranju odločitve, ampak mu mora prisluhniti. Uspešni vrhunski managerji priznavajo, da mnoge odločitve sprejemajo na temelju svoje intuicije, včasih celo v nasprotju z razpoložljivimi sistematičnimi analizami.

Izbira odločitve sama po sebi ne rešuje še ničesar, odločitev je potrebno tudi učinkovito izvršiti. Dober manager se po sprejemu odločitve ne sprašuje več o njeni pravilnosti, ampak se posveča uspešni uresnitvi odločitve. Ima svoje argumente, na podlagi katerih je odločitev izbral, in jih prenese na svoje sodelavce ter prevzame odgovornost za posledice. Kljub morebitnim pritiskom le izjemoma spremeni svojo odločitev. Če je napako storil, jo prizna in popravi. Zaveda se, da je večji del uspeha skrit bolj v učinkovitem izvrševanju izbranih rešitev kot pa v dolgotrajnem izbiranju najboljših rešitev.

3.4.2. Odločevalec v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot odločevalca ocenili z oceno »pozitivno«. Glede managerja kot odločevalca se je smiselno posvetiti tistim vidikom, na katerih obstaja še mnogo prostora za izboljšave. Kritično je treba opozoriti na problem (samo)iniciativnosti ter na razlike med odločanjem o operativnih in odločanjem o strateških področjih. Predvsem je opaziti, da ljudje na nivoju srednjega in operativnega managementa čakajo na to, kaj bodo naročili nadrejeni. S tem v osnovi ni nič narobe, saj določene odločitve morajo priti z višjih ravni. A napaka je v tem, da gre pri vsem skupaj že za negativno strahospoštovanje do nadrejenih, ki podrejene managerje na nek način paralizira. Preprosto – čakajo. Ne storijo ničesar. Vse dokler ne pride jasna direktiva z vrha. In šele potem ukrepajo.

Čakanje na odločitve »od zgoraj« je lahko v današnjem turbulentnem okolju usodno, še posebej, če v celotni organizaciji velja ta kultura pasivnosti in lastnega neizpostavljanja. Managerji na vseh nivojih bi morali imeti dovolj zaupanja sami vase, da bi se pogumno odločali in prevzemali tveganje in posledice svojih odločitev. To ni odvisno le od njih samih, temveč celo še bolj od delovanja in spodbujanja s strani njihovih nadrejenih. Zgolj sposobnost identifikacije problema ne rešuje ničesar, če se ne posveti tudi njegovemu pravočasnemu reševanju.

Omenjeni princip čakanja pa ne velja za vse vsakdanje operativne odločitve, ki se pogosto pojavljajo in so skladne s preteklo prakso odločanja – torej lahko govorimo o operativnem oz. taktičnem odločanju. Običajno gre za neke standardne probleme, pri katerih je dovolj jasno, kakšen je postopek njihovega reševanja in bi odločitve, zelo grobo rečeno, lahko sprejel tudi računalnik na osnovi dobrega programa. Ključna področja managerja pa se nanašajo tudi na odločitve, ki imajo strateški pomen in pogosto posegajo na neka nova in še neraziskana področja. To strateško odločanje je na nivoju višjega managementa dobro, vendar pa se kot že rečeno nanaša predvsem na ohranjanje dosedanjega delovanja.

Pri nekaterih pomembnih odločitvah je opazno pomanjkanje odločanja na nižjih ravneh managementa. Probleme je namreč smiselno reševati blizu mesta, kjer se pojavijo – tako zaradi večje količine razpoložljivih informacij kot tudi hitrejšega odzivanja. Pretiran strah pred uporabo tudi intuicije in vmešavanje nadrejenih v vsako malenkost na nižjih ravneh managementa povzročajo pasivnost in usmeritev pogleda proti šefu namesto proti problemu. Slovenska managerska praksa prenašanja problemov navzgor in pričakovanja rešitev »z vrha« vsekakor omejuje uspešnost naših organizacij in tudi pri managerju podrejenih sodelavcih vzbuja enak nezaželen proces – stalno porivanje problemov navzgor namesto njihovega reševanja.

3.4.3. Pogled stroke na odločevalca

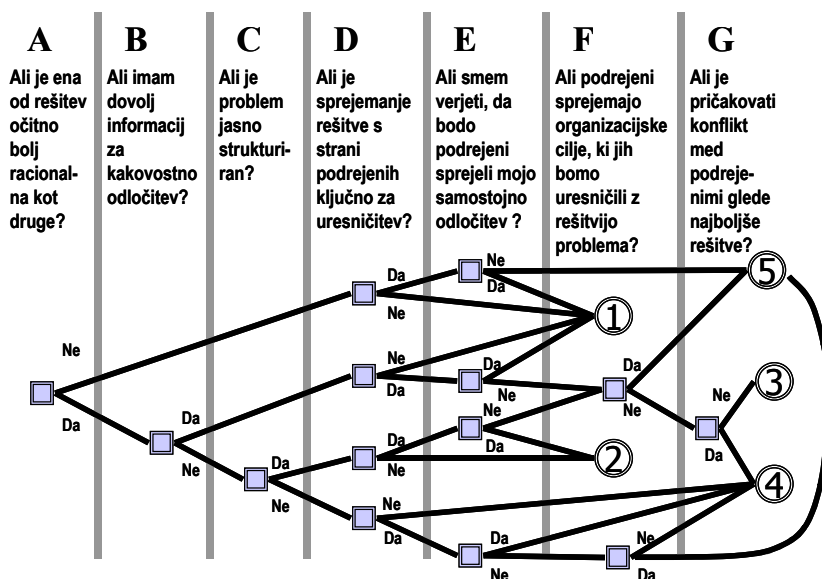
Na odločanje v vsakdanji managerski praksi se ne sme gledati le kot na izbiranje ene od »očitnih« možnosti. Manager kot odločevalec se mora procesa odločanja zavedati v širšem kontekstu. Kot pravi Dimovski, pomeni proces odločanja iskanje poti do zelenega stanja (Dimovski, 2000, str. 5). Odločitev sama je odziv managerja na neke probleme, vendar sama po sebi ni cilj, temveč le sredstvo za doseg cilja. Vsaka odločitev je rezultat dinamičnega procesa, na katerega vplivajo številni faktorji kot so okolje, znanje, sposobnost in motivacija managerja. Proces odločanja se lahko izvaja na različne načine, odvisno od narave problema, časa, stroškov ter mentalnih sposobnosti odločevalca.

Možina odločanje opredeljuje kot izbiranje med alternativami (Možina, 1990, str. 104). Odločanje lahko razumemo kot proces preudarnega razmišljanja, odločitev pa kot izbiro med različnimi možnostmi (Rozman et al., 1993, str. 26). Odločanje je moč opredeliti tudi kot proces identifikacije problemov, ki morajo biti upoštevani pred odločitvijo, raziskave možnih posledic za vsako akcijo in izbire ene od alternativ (Bennett, 1992, str. 49). Po dobri identifikaciji področja, ki zahteva sprejem neke odločitve, mora manager poiskati raznolike možne rešitve. Da med njimi lahko izbere pravo, potrebuje ustrezne kriterije za odločanje, temelječe na dobrem poznavanju problemske situacije. Vse skupaj pa nima še nobenega učinka, če manager ni dober v svoji vlogi učinkovitega izvrševalca sprejetih odločitev. Poleg vsega tega pa omejitve postavlja še čas, ki je na voljo za ta proces in vpliva tudi na to, koliko se odločevalec poglubi v določeno problematiko in koliko se prepusti svoji notranji intuiciji.

Manager je pri sprejemanju odločitev usmerjen predvsem v reševanje poslovnih problemov, pri čemer izbira med obstoječimi alternativami ali pa sam oblikuje izvirno rešitev (Dimovski, 2000, str. 2-7). Odločitve so lahko programirane (hitre) ob ponavljajočih rutinskih problemih, pri katerih so znane neke standardne procedure odločanja; lahko pa so neprogramirane (ki so tudi počasnejše in dražje) ob kompleksnejših in novih problemih. Proces odločanja pa se najprej začne sploh z identifikacijo problema, ki pogosto ni enostavna (že vidni simptomi lahko managerju zameglijo pogled na prave vzroke za njihov nastanek).

Po opredelitvi problema, ki zahteva neko odločitev, se ima manager v svoji vlogi odločevalca možnost posluževati različnih poznanih načinov odločanja. Glede na okoliščine in naravo problemskega področja izbere način, ki je v danih okoliščinah najprimernejši.

Slika 1: Odločitveno drevo za izbiro načina odločanja



Vir: Jerman, 2001, str. 49

Pri izbiri načina odločanja si manager lahko pomaga z odločitvenim drevesom in kontrolnimi vprašanji (Jerman, 2001, str. 49-51). Odločitve lahko sprejema sam na temelju trenutnih informacij (1). K temu lahko pritegne tudi podrejene, od katerih pridobiva dodatne informacije (2). Z ustreznimi posamezniki se lahko še posebej posvetuje individualno (3). Posvetuje se lahko tudi v sklopu celotnega tima in s strani sodelujočih pričakuje predloge rešitev (4). V vseh teh primerih na koncu manager sam sprejme odločitev, ki ne odraža nujno mnenj drugih ljudi. Lahko pa izbere tudi pristop skupinskega odločanja tako, da vodi tim v razpravi in na koncu sprejme odločitev, ki je soglasno ali vsaj večinsko sprejeta s strani udeležencev reševanja določene problematike (5). Večja vključenost sodelavcev pomeni predvsem popolnejše informacije in večjo sprejemljivost sprejetih odločitev, hkrati pa zahteva večjo porabo časa in ne opredeljuje natančno odgovornosti za sprejete odločitve. Naraščajoča kompleksnost problemov kljub vsemu vse bolj zahteva skupinsko odločanje.

Razvijanje alternativ (potencialnih rešitev) in razmišljanje o posledicah vsake alternative je še en pomemben korak v procesu odločanja (Dimovski, 2000, str. 8-15). Tu se seveda pojavi vprašanje, koliko časa je na voljo, saj večja poraba časa praviloma pomeni tudi večje stroške. V procesu zbiranja alternativnih možnih rešitev je včasih smiselno uporabiti tudi tehnike kreativnega razmišljanja, ki pripeljejo do idej, ki se z uporabo klasičnega logičnega razmišljanja ne bi pojavile. Za ocenjevanje alternativ mora manager opredeliti merila za vrednotenje in pri tem upoštevati stopnjo tveganja. Obetajoče možnosti podrobneje analizira glede na zastavljene cilje in glede na njihovo realnost oz. uresničljivost. Upoštevati mora tako kvantitativne zahteve (npr. časovne in finančne omejitve) kot tudi kvalitativne dejavnike (npr. vplive na motiviranost sodelavcev, pričakovane motnje v organizaciji itn.). Seveda pa se je vedno potrebno zavedati, da gre pri

odločanju za izbiro akcije v pogojih negotovosti in negotovost poraja različne možne interpretacije (Warner, 1997, str. 55-56).

Nekaj vprašanj za managerjevo preverjanje v procesu odločanja:

Do kdaj moram sprejeti odločitev?

Do kdaj moram poskrbeti za izvršitev odločitve?

Kakšne posledice pričakujem v primeru uspešne izvršitve, v primeru neuspešne izvršitve ter v primeru, da ne sprejemem nobene odločitve?

Kdo so ključni ljudje, ki mi lahko pomagajo v procesu odločanja?

Kdo so ključni ljudje, ki mi lahko pomagajo v procesu izvrševanja odločitve?

Na koga vse bo odločitev vplivala in kako?

Ali naj prizadete ljudi vključim v katero od faz do sprejema odločitve?

Kako naj prizadetim ljudem pomagam obvladovati spremembe, nastale po uvajanju odločitve?

Kje naj pridobim sredstva, potrebna za uspešno izvršitev odločitve?

V procesu odločanja je managerju lahko v oporo sistem za podporo odločanju, ki omogoča dostop do potrebnih informacij za sprejemanje odločitev. Kakovost informacij je precej bolj pomembna kot količina informacij (Dimovski, 2001, str. 78-84). V dobrem sistemu se surovi podatki pretvarjajo v koristne informacije in olajšujejo identifikacijo problemov ter ocenjevanje alternativ. Seveda pa noben sistem ne nadomešča človeka samega, temveč mu le olajšuje njegovo delo. Optimalnih rešitev pa manager načeloma ne dosega, saj kot odločevalec preprosto ne more poznati vseh alternativ, posledic vsake od njih in verjetnosti za nastanek teh posledic.

Pri odločanju mora manager kot odločevalec slediti jasnim ciljem. Odločanje se namreč pogosto prelaga prav zato, ker cilji niso jasno zastavljeni. Poleg drugega mora manager opredeliti tudi morebitne negativne posledice odločitev in predvideti načine, da ublaži njihove posledice. Ob upoštevanju vseh relevantnih kriterijev ter oceni tveganja je v nadaljnjem koraku potrebno pravočasno izbrati odločitev, ki se zdi najustreznejša. Ključno delo v procesu odločanja pa se pravzaprav začne šele sedaj. Lažje je (dobre) odločitve sprejemati kot pa zagotavljati njihovo (dobro) izvrševanje. Potreben je konkreten akcijski načrt z opredelitvijo pristojnosti in odgovornosti, časovnih rokov, načinov spremljanja izvrševanja, postopkov v primeru pojavljanja odstopanj od pričakovanih rezultatov: Temu ob bok pa mora biti postavljena trdna pripravljenost managerja, da stoji za svojimi odločitvami in prevzema nase posledice teh odločitev – tako v primeru uspeha kot neuspeha.

4. KARAKTERISTIKE NA OSNOVI ORGANIZACIJSKIH VIDIKOV

V skupino karakteristik managerja, povezanih z organizacijskimi vidiki, sem izmed 15 najpomembnejših karakteristik uvrstil sledeče: organizator, kadrovalec, delegator.

4.1. Organizator

Karakteristiki »organizator«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot ORGANIZATOR

- vzpostavlja medsebojna razmerja med člani organizacije,
- usklajuje uporabo sredstev za doseg optimalnih rezultatov ter
- spremlja potek dela z namenom izvrševanja strategij za doseganje ciljev.

4.1.1. Opredelitev idealnega organizatorja

Delo, ki ga izvaja manager v vlogi organizatorja, lahko temelji le na celotni usmeritvi organizacije. Tako organiziranost izhaja iz vizije, ciljev in strategij ter se z njihovo spremembo spreminja. S tem manager vzpostavlja ravno taka medsebojna razmerja med sabo in svojimi sodelavci, da se zagotavlja najučinkovitejše izvrševanje strategij. Med drugim to pomeni razdelitev nekega delovnega procesa na manjše sestavne dele, iz tega izhajajoča organizacijska shema pa je le en vidik delovanja managerja kot organizatorja.

V proces organiziranja sodijo tudi sredstva, potrebna za uresničevanje zastavljenih nalog. Naloga managerja je, da najprej planira in nato tudi pridobiva ta sredstva s strani virov, ki so mu dostopni. Dober manager razmišlja o vseh možnih virih, torej tudi novih in ne le tistih omejenih virih, ki so najlažje dosegljivi. Gre za sredstva kot so denar, material, delovni prostori ipd., pa tudi za posebne vire sredstev kot so sodelavci, informacije itn. Sredstva so na voljo v omejenih količinah, zato je po njihovi pridobitvi potrebno usklajevanje njihove uporabe, ki vodi k doseganju optimalnih rezultatov.

Razumljivo je, da ima tolar, vložen v neko dejavnost, praviloma večje ali manjše učinke, kot tolar, vložen v neko drugo dejavnost. Enako velja glede tega, katero področje delovanja

manager v procesu organiziranja dodeli oz. prepusti kateremu od sodelavcev, saj različna razporeditev dela prav tako različno vpliva na doseganje rezultatov. Na manjše delčke razdeljeno delovanje sicer načeloma omogoča povečanje učinkovitosti in znižanje stroškov, vendar šele ob uspešnem managerjevem usklajevanju sestavnih delov, saj so deli celote medsebojno odvisni.

Manager kot organizator se zaveda svoje odgovornosti v sklopu celotne organizacije. Zato skrbi za to, da se njegova in druge njemu podrejene enote oz. podsistemi ne začnejo optimizirati glede na doseganje svojih lastnih parcialnih ciljev. Posamezni deli organizacije morajo imeti še vedno v prvi vrsti pred očmi skupne in ne parcialne interese. Posebno pozornost manager posveča stičnim točkam, na katerih delovni in poslovni procesi prehajajo iz enega v drugi oddelek. Na teh mestih je potrebno preprečevati medsebojne neuskklajenosti (npr. zagotavljati pravo časovno zaporedje aktivnosti in ustrezno obremenitev zaposlenih).

Spremljanje poteka dela manager v vlogi organizatorja vrši predvsem preko stalnega sprotnega usklajevanja in prilagajanja zgoraj navedenih sestavnih delov. Ključen je dialog managerja s sodelavci in tudi spodbujanje tega dialoga med samimi sodelavci. Praktično neizvedljivo je, da bi imel manager sam popoln pregled nad delom vsakega posameznika in na voljo vse potrebne informacije za uspešno usklajevanje.

4.1.2. Organizator v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot organizatorja ocenili z oceno »neodločeno«. Slovenski managerji kot organizatorji so v nekem pogledu gotovo dobri, ne opazijo pa določenih ključnih področij, na katerih jih lahko opredelimo kot slabe organizatorje. Dobri so v smislu doseganja učinkov z danimi sredstvi, preko česar vedno boljše obvladujejo stroške. Znajo vzpostaviti tudi pravila delovanja, vendar pa gredo pri tem pogosto predaleč in po nepotrebnem omejujejo sodelavce.

Kot najpomembnejši problem lahko izpostavimo prav nerazumevanje vloge managerja kot organizatorja. Organizacijo managerji gledajo statično in ne kot spreminjajoče se orodje za izvrševanje strategij. Tako se organizacijo »zacementira« z organizacijsko shemo in postane neke vrste sveta krava, ki se je ne sme nihče več dotikati. Vendar organizacija ne more biti sama sebi namen, spremembe v okolju zahtevajo njeno prilagajanje na vseh nivojih.

Delovni procesi so sicer vedno bolj razviti (npr. proizvodnja, sistemi kakovosti po ISO standardih), procesno delovanje na splošno pa je v organizacijah premalo prisotno. Več aktivnosti bi morali managerji preoblikovati v procese z opredelitvijo inputov, dela v posameznih procesnih fazah in zahtevanih outputov. Ob tem lahko dodamo še to, da zaposleni pogosto ne razumejo svoje vloge in s tem pomena svojega dela v celotni organizaciji. Managerji jim ne razložijo, kako so drugi sodelavci oz. oddelki dejansko

odvisni prav od njihovega dela. Brez tega razumevanja lastne pomembnosti ne more biti prave motiviranosti za delo v smeri doseganja potrebne sinergije.

V sklopu organiziranja je potrebno tudi spremljanje uspešnosti delovanja. Pri tem managerji zahajajo v eno ali drugo skrajnost, uporaba primerne stopnje spremljanja uspešnosti pa je redka. To spremljanje po eni strani temelji predvsem na ugotavljanju doseženih končnih rezultatov. V tem pogledu je premalo spremljanja vmesnih aktivnosti in sprotnega (cenejšega) preprečevanja odstopanj od zelenega. Drugo skrajnost predstavljajo managerji, ki se nenehno vtikajo v vsako malenkost in podrejenim odvzemajo priložnost za samostojno delo, za katerega bi bili sicer bolj navdušeni in bi ga bolj prizadevno opravljali.

Glede na splošno stanje slovenskega duha je tudi pri managerjih prisotno »vrtičkarstvo«. Slovenski managerji marsikdaj za dobro delovanje optimizirajo svojo lastno enoto in to brez večjih pomislekov tudi na račun drugih enot. Vprašanje o tem, kaj je najbolje za organizacijo kot celoto, je potisnjeno ob rob, ker »vsak dela tako in moram zato še jaz«. Ravnanje drugih ne bi smelo biti opravičilo za lastno delovanje, ki na koncu vendarle škodi vsem.

4.1.3. Pogled stroke na organizatorja

Pojem organizacija, ki je povezan s pojmom managerja kot organizatorja, se lahko uporablja kot subjekt (podjetje), kot struktura (pri tem imamo v mislih organizacijske ravni, formalizacijo, centralizacijo) in kot organizacijski proces (delovanje organizacijske strukture z opredeljenimi cilji). Organizacija je zlasti v ameriški literaturi opredeljena kot podjetje. Organizacija pomeni skupino ljudi za doseg želenih ciljev (Rozman et al, 1993, 127-130).

Kot pojasnjuje Dimovski (Dimovski, 2000, str. 22-23) so s pojmom organizacije povezani stopnja formalizacije (napisana pravila in procedure), centralizacije (hierarhična lokacija tistih, ki so prisotni za odločanje) in kompleksnost (število različnih delovnih mest in enot), delitev dela pa je ključna pri funkciji organizacije. Ivanko pravi, da je organiziranje smotno izvajanje delnih nalog oz. operacij, kjer gre za neprekinjen proces in ga je potrebno izvajati v vsakem podjetju (Možina et al., 1994, str. 373). Temeljna naloga managerja v vlogi organizatorja je vzpostavitev ustreznih razmerij med člani organizacije. Kot pojem opredeljuje Rozman, je organiziranje vzpostavljanje razmerij in struktur (Rozman et al., 1993, str. 129): tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne strukture, katerih namen je poslovanje podjetja na najuspešnejši način, pri čemer so vse te strukture povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi.

Everard in Morris ugotavljata, da je vsaka organizacijska struktura sestavljena iz štirih medsebojno odvisnih prvin (Everard, Morris, 1996, str. 186-187):

- tehnologija (delovni procesi),
- struktura (organizacijska shema, vloge v njej, nivo hierarhije in oblasti),

- ljudje (zaposleni, njihovo znanje, strokovnost, vedenje, izkušnje),
- kultura (sistem vrednot, standardi za vrednotenje zaslug, odnosi, navade itn.).

Rozman organizacijsko strukturo opredeljuje skozi štiri medsebojno povezane strukture, ki so potreben za njeno uspešno delovanje (Rozman et al., 1993, str. 133-137):

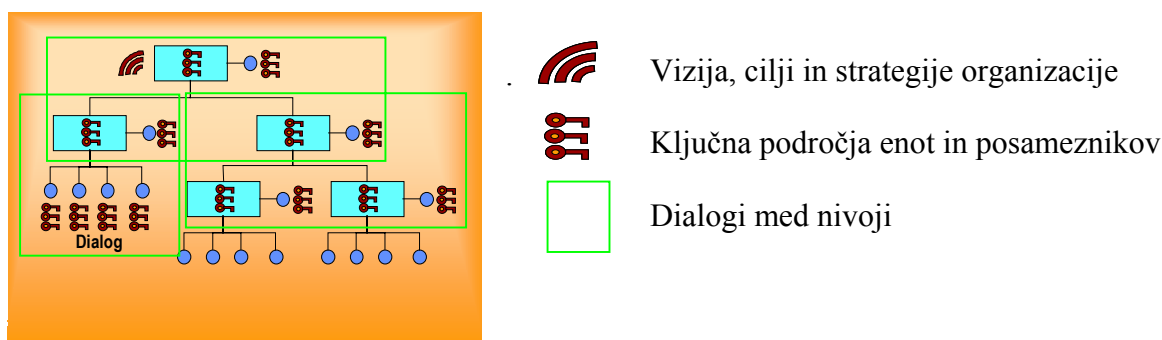
- tehnična struktura (izhaja iz delitve temeljne delovne naloge podjetja na delne naloge),
- komunikacijska struktura (komuniciranje je potrebno za izvajanje dela),
- motivacijska struktura (ustrezno motivirani ljudje bodo bolje opravili delo),
- oblastna struktura oz. struktura avtoritete (omogoča usklajevanje dela).

Avtorji definirajo organizacijo kot nameravano in formalizirano strukturo vlog in položajev. Manager v vlogi organizatorja torej vzpostavlja tudi razmerja s podrejenimi in nadrejenim. Ena od možnosti, ki jo managerji pri tem lahko uporabijo, je metoda organiziranja s pomočjo ključnih področij KAM (Key Area Management). Ključno področje pomeni skupino medsebojno povezanih nalog. S pomočjo metode KAM se sistematično razporedi odgovornosti in pooblastila v organizaciji. S tem se zagotovi večjo preglednost, izboljšano komuniciranje (zaradi boljšega medsebojnega razumevanja, saj lahko vsakdo preveri, katere so glavne zadolžitve kogarkoli v organizaciji), osredotočenje organizacije (preko dialogov med hierarhičnimi nivoji se stalno usklajuje aktivnosti posameznikov s cilji celotne organizacije), učinkovitejše delegiranje ter hitrejše odzivanje organizacije v spreminjajočem se okolju (Jerman, 2001, str. 68-76). Za najboljšo izrabo metode KAM je potrebno postopek izvajati od zgoraj navzdol po vsej organizaciji. Bistvo je namreč jasen in natančen dialog med nadrejenimi in podrejenimi o tem, kaj natančno so zadolžitve podrejenega. Če je podrejeni tudi sam manager, se razjasni tako njegove osebne zadolžitve kot zadolžitve njegove enote kot celote. Seveda pa je uspešno uvajanje metode KAM in kakovostnega dialoga med nivoji možno le, če so pred tem jasno opredeljeni vizija, cilji in strategije. Na tej podlagi se lahko prične določati ključna področja za delovanje organizacije. Kot pravi Dimovski, je organizacijo potrebno podrežati strategiji (Dimovski, 2000, str. 59). Na osnovi vizije, ciljev in strategij najprej predsednik uprave oz. vrhni management opredeli, kaj vse se mora dogajati v organizaciji za doseganje zastavljene vizije. To se torej zapiše v obliki navedbe ključnih področij. Zatem se določi, kaj od vsega tega bo opravljal predsednik uprave sam in kaj posamezni člani uprave, vse ostalo pa bo morala opravljati organizacija pod njimi.

Podrejene managerje se zatem spodbudi, da sami zapišejo, kaj bi po njihovem mnenju morale opravljati njihove enote kot celote. V dialogu le-ti nato svoje poglede uskladijo z nadrejenim, ki mora zagotoviti, da so pokrita vsa ključna področja in da ne prihaja do nepotrebnega podvajanja odgovornosti, pooblastil in aktivnosti med posameznimi enotami. Ko ima manager kot organizator pred seboj jasno sliko tega, kaj mora opraviti njegova enota kot celota, se odloči, kaj od tega bo opravljal sam in kaj organizacija pod njim. Tudi o svojih izbranih osebnih ključnih področjih in nalogah se pogovori z nadrejenim, da razjasni svoje osebne prioritete. Česar ne bo izvajal sam, bodo morali opraviti njegovi podrejeni, ki so lahko osebje na osnovnem hierarhičnem nivoju ali pa so tudi sami

managerji podrejenih enot. Če so podrejeni osebje (torej niso managerji), se tudi njih spodbudi, da v obliki svojih ključnih področij in nalog sami zapišejo, kako razumejo svoje delo, nato pa manager to z njimi v dialogu uskladi. Če pa so podrejeni tudi sami managerji, pa je potrebno izvesti ta proces enako kot na višjih nivojih najprej za ključna področja njihovih organizacijskih enot kot celot in nato še za ključna področja in naloge njih osebno kot managerjev. Postopek se torej na isti način nadaljuje po vseh nivojih organizacije do osebja. V vsakem primeru je ključen element dialog med nadrejenim in podrejenim, ki odpravi vse dvome glede odgovornosti in pooblastil, odpravi možna nezaželena podvajanja in zagotovi pokrivanje vseh potrebnih ključnih področij.

Slika 2: Metoda organiziranja s pomočjo ključnih področij



Vir: Jerman, 2001, str. 71

Ključna področja in iz njih izhajajoče naloge se torej opredeli za vsako organizacijsko enoto kot celoto, za vsakega managerja in za vsakega člana osebja. V ključna področja spadajo vse tiste naloge, katerih izvajanje pelje k doseganju zastavljenih ciljev in s tem uresničevanju vizije. Za vse naloge v okviru lastnih ključnih področij mora biti zaposleni odgovoren, imeti pooblastila za njihovo izvajanje in jih tudi osebno izvajati. Manager poskrbi, da število ključnih področij posameznika praviloma ne obsega več kot 10 ključnih področij. To namreč zagotavlja preglednost in praktično uporabnost za uspešno delovanje. Pri poimenovanju ključnih področij pa je dobro biti kratek in jasan.

Ne glede na to, ali je metoda KAM uporabljena po vsej organizaciji (kar je seveda najbolje) ali ne, jo manager v vlogi organizatorja lahko koristno uporabi zase in za svojo enoto ter vsakega posameznika v njej. Dialog s svojim nadrejenim in seveda podrejenimi je tako bistveno bolj učinkovit. Smiselno je, da posameznik opredeli tudi delež časa, ki ga želi namenjati posameznim ključnim področjem - s tem izrazi svoje prioritete in doseže osredotočenost na najpomembnejša področja svojega dela.

Z organizacijo v splošnem razumemo formalizacijo oblik obnašanja in delovanja posameznika v podjetju. Organizacija je tesno povezana z vodenjem, s katerim mora biti usklajena (Rozman et al., 1993, str. 131). Medsebojna usklajenost pa je v praksi pogosto ovirana, saj razmejitev pristojnosti in pooblastil ni jasna in povzroča nesporazume. Za odpravo teh težav lahko manager za vsako nalogo opredeli tip pooblastila, poimenovan npr A, B ali C. Naloga tipa A pomeni, da podrejeni nalogo izvajajo, ne da bi moral kaj spraševati

ali poročati managerju. Naloge tipa B lahko podrejeni izvajajo sam brez spraševanj, vendar pa mora o poteku in zaključku v skladu z dogovorom poročati managerju. Naloge tipa C pa so tiste, glede katerih podrejeni ne sme sam ukrepati brez predhodnega posvetovanja z managerjem. Neka pravila delovanja so torej koristna za preprečevanje nesporazumov, vendar pa naj pravila definirajo minimalno raven pričakovanj, saj obsežna raba pravil destimulira inovativno vedenje, ki spodbuja uspešen razvoj organizacije (Dimovski, 2000, str. 47).

4.2. Kadrovalec

Karakteristiki »kadrovalec«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot KADROVALEC

- planira, pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta,
- spremlja uspešnost sodelavcev in podpira njihov razvoj ter
- ugotavlja potrebe in skrbi za usposabljanje sodelavcev.

4.2.1. Opredelitev idealnega kadrovalca

Manager v svoji vlogi kadrovalca se zaveda predvsem tega, da temeljnih odgovornosti in pooblastil v zvezi s svojimi sodelavci ne prenaša na nikogar drugega. Ukvarjanje s svojimi podrejenimi je ena od ključnih pravic in dolžnosti vsakega managerja kot voditelja ljudi. Ob tem pa zna dober kadrovalec za dragoceno pomoč in oporo pri svojem delovanju učinkovito uporabljati tudi strokovno službo za ravnanje s človeškimi viri, v kolikor je leta v organizaciji že vzpostavljena.

Manager dotične enote najboljše pozna potrebe po zaposlenih v svoji enoti. Odgovoren je za organiziranje vsega potrebnega za doseganje zastavljenih ciljev in to zahteva tudi zagotavljanje potrebnih kadrov. Torej zna predvideti potrebe po kadrih ter igra vlogo pri njihovem izbiranju in vpeljevanju v delovno okolje. Za opravljanje te naloge manager potrebuje specifična znanja in spretnosti. Zato sodeluje z ustreznimi strokovnjaki iz službe za upravljanje s človeškimi viri (oz. tovrstno zunanjo organizacijo). Kljub temu pa ostaja v njegovih rokah proces postavljanja pravih ljudi na prava mesta. To izhaja iz zavedanja, da bo z vodenjem prav teh ljudi v končni fazi sam osebno odgovoren za uspeh enote.

Neposredno nadrejeni manager je oseba, ki mora imeti tudi najboljši vpogled v delo svojih podrejenih. Spremlja njihovo uspešnost in se odziva s povratnimi informacijami. Na tej podlagi usmerja delovanje ljudi in si hkrati ustvarja primerno osnovo za uporabo nagrajevanja oz. sankcioniranja. Poleg tega skupaj s strokovno službo razvija sistem spremljanja in razvoja kariere zaposlenih. To mu služi tudi za ugotavljanje potreb po novih znanjih in spretnostih. Stalno izobraževanje in usposabljanje ljudi je neizogibni predpogoj za uspeh.

Pri razvoju podrejenih manager v pravi meri upošteva tako njihove osebne želje kot tudi potrebe same organizacije. Strokovnega razvoja sodelavcev ne prepušča niti zgolj njim samim niti zgolj strokovni službi. Z osebnim angažiranjem zagotavlja, da razvoj poteka skladno z obstoječimi in bodočimi potrebami. Prav tako skrbi, da se osvojeno novo znanje oz. spretnosti zares prenašajo v vsakdanje delo ter spodbuja kroženje znanja po organizaciji. Obenem manager kot trener tudi osebno prenaša svoje znanje in izkušnje na sodelavce in s tem zagotavlja njihovo profesionalno napredovanje.

Manager si ob razvijanju svojih ljudi ustvarja tudi potencialnega naslednika. Kot kadrovalec za nasledstveno mesto predvidi možne naslednike, ki jih še posebej razvija prav za to vlogo. Seveda izbranim ljudem odkrito pove, kakšen je njegov namen. Pri njihovem delu skozi čas spremlja, kdo se najbolje izkazuje pri vodenju in izpolnjevanju specifičnih dolžnosti. V primeru odhoda lahko tako managerjevi nadrejeni na teh temeljih hitro imenujejo človeka, ki tekoče nadaljuje delo.

4.2.2. Kadrovalec v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot kadrovalca ocenili z oceno »negativno«. Slovenski managerji svoje vloge kadrovalca žal ne opravljajo dobro. Že v osnovi se ne vidijo kot glavni odgovorni ljudje za planiranje in pridobivanje sodelavcev. To nekako pričakujejo od službe za ravnanje s človeškimi viri, ki pa jim lahko pomaga le v omejenem obsegu. In enako se dogaja s področjem razvoja zaposlenih. V splošnem je videti, da se talente v organizaciji nekako še opazi, ne omogoča pa se jim njihovega razvoja.

Problemi izhajajo iz tega, da so v slovenskih organizacijah nejasno definirane povezave in razmejitve med posameznimi managerji kot voditelji ljudi in službami za ravnanje s človeškimi viri. Zato managerji ne izkoriščajo ustrezne strokovne podpore. Rezultat tega je, da se tudi t.i. kadrovski oddelki ne morejo uspešno razvijati. Managerji se v taki nejasni situaciji tudi neupravičeno odrekajo primernemu partnerskemu odnosu s temi enotami. Odgovornost za začetek uveljavljanja pravega partnerskega odnosa med službami za ravnanje s človeškimi viri in managerji leži na ramenih vrhnjega managementa.

Za slovenske managerje kot kadrovalce je moč reči, da ne prepoznavajo resničnih potreb po ljudeh. Managerji bistveno premalo samoiniciativno stremijo k temu, da bi svojo ekipo oblikovali na temelju vizije in ciljev podjetja. Namesto tega raje izberejo relativno lažjo

pot in postavljanje ciljev v največji meri prilagajajo obstoječim sodelavcem. Svoje kadrovske politike torej jemljejo za osnovo poslovnim politikam, ciljem in strategijam, namesto da bi bilo ravno obratno.

Managerji tudi obstoječim podrejenim ne omogočajo primernega razvoja. V stalnem pomanjkanju časa ne najdejo trenutkov, ki bi jih posvetili posamezniku in ukvarjanju z njim, ugotavljanju njegovih želja in potreb po osvojitvi novih znanj. Usposabljanje, ki bi ga morali izvajati sami na podlagi lastnih izkušenj, se prav tako izgubi v vrtincu pomanjkanja časa. S takim delovanjem na račun kratkoročnega ogrožajo dolgoročni razvoj svoje enote in organizacije.

4.2.3. Pogled stroke na kadrovalca

Vloga managerja kot kadrovalca je povezana s kadrovskimi viri oz. sedaj bolj uveljavljenim izrazom – ravnanjem s človeškimi viri. Ravnanje s človeškimi viri opredelimo kot dejavnost pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter dela z ljudmi, tako da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem) podjetja dosežemo čim boljše rezultate (Zupan, 1999, str. 9).

V sodobnem času nenehnih sprememb je preživetje organizacije bistveno lažje ob podpori učinkovitega ravnanja s človeškimi viri, ki skrbi za pridobivanje, zadržanje, motiviranje in razvoj zaposlenih (Warner, 1997, str. 105). Kot opozarja Lipičnik, pa ravnanje s človeškimi viri nikakor ni enostaven proces in zahteva strokovni pristop z dobrim poznavanjem tega področja. Prav zaradi hitrih sprememb je planiranje človeških virov kot dejavnost managerja v vlogi kadrovalca zelo nevhvaležna naloga, saj se preprosto ne ve dovolj natančno, kakšni ljudje bodo pravzaprav potrebni v organizaciji. Poleg tega je z vedno večjo uporabo timskega načina delovanja moč ugotavljati bolj rezultate skupnega dela kot pa individualne rezultate posameznikov (Lipičnik, 1998, str. 36-37). Vse to postavlja managerje pred nove izzive.

Človeške vire v organizaciji je kljub omenjenim problemom seveda potrebno planirati. Pri tem gre za proces primerjave obstoječih človeških virov s predvidenimi bodočimi potrebami po delu in posledično opredelitev meril za pridobivanje, treniranje, vključevanje, razvoj ali odpustitev zaposlenih (Bennett, 1992, str. 93-94). Manager kot kadrovalec pa se mora v prvi vrsti zavedati, kaj vloga kadrovalca sploh predstavlja. Potrebna je jasna razmejitev dela med managerjem in strokovno službo za ravnanje s človeškimi viri. Strokovnjaki iz službe za ravnanje s človeškimi viri so odgovorni predvsem za vzpostavljanje in razvoj ustreznih organizacijskih sistemov. Obenem so seveda partnerji managerjem in jim nudijo ustrezno strokovno pomoč. Neposredna pooblastila in odgovornosti glede ravnanja z zaposlenimi v organizaciji pa pripadajo managerjem. Poglejmo si te razlike nekoliko bolj podrobno.

Naloge managerja:

1. glede na cilje ugotavlja potrebe po sodelavcih (tako novih kot presežnih),
2. pomaga strokovnjaku določiti zahteve glede določenega delovnega mesta in zanj ustrezne osebe (osebne karakteristike, veščine, sposobnosti),
3. sodeluje v postopku selekcije kandidatov za zaposlitev (izvajanje intervjujev),
4. ugotavlja potrebe po usposabljanju v svoji enoti,
5. s strokovnjakom se dogovarja glede realizacije potrebnih programov usposabljanja,
6. opravlja vlogo izvajalca specifičnih usposabljanj (glede na lastna znanja),
7. na temelju ocene preteklih usposabljanj soodloča o nadaljnjem usposabljanju,
8. stalno informira in spodbuja zaposlene,
9. spremlja in ocenjuje tekoče delo zaposlenih in jim daje povratne informacije o tem,
10. usklajuje svoje obnašanje skladno s planom razvoja managerjev v organizaciji.

Naloge strokovnjaka službe za ravnanje s človeškimi viri:

1. raziskuje potrebe in pripravlja strategijo ravnanja s človeškimi viri,
2. razvija kontakte izven organizacije in zagotavlja dotok novih znanj in informacij,
3. pomaga vrhnjemu managementu pri planiranju razvoja managerjev v skladu s potrebami in politikami organizacije,
4. svetuje in pomaga posamičnim enotam pri pripravi in izvajanju usposabljanja,
5. uvaja sodobne metode usposabljanja in pripomočke za hitrejšo učenje,
6. usposablja managerje za delo z ljudmi ter uspešno prenašanje znanj,
7. vrednoti rezultate usposabljanj na organizacijskem nivoju,
8. izvaja postopke pridobivanja ustreznih kandidatov in selekcije za zaposlitev,
9. izvaja postopke reševanja presežnih delavcev,
10. vzpostavlja sisteme ravnanja s človeškimi viri (sistem načrtovanja človeških virov, razvoj osebja in managerjev, načrtovanje naslednikov, sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja, sistem informiranja in komuniciranja itn.).

Zaposleni so vir konkurenčnosti podjetja, saj so ljudje z največjimi zmožnostmi redki (Zupan, 1999, str. 15). Zato je pomembno imeti v podjetju prave ljudi. Manager dosega rezultate prav s pomočjo drugih ljudi in marsikateri manager se premalo zaveda posledic tega zase in za svojo organizacijo. V vlogi kadrovalca bi moralo biti vsakemu managerju jasno, da je pravilna sestava njegove skupine oz. tima v prvi vrsti njegova odgovornost.

Za proces zagotavljanja pravih ljudi na prava mesta se vedno bolj uveljavlja vedenjska sistemizacija (Lipičnik, 1998, str. 68, 94). Namesto ugibanja o potrebnih lastnostih se poskuša ugotoviti zaželene reakcije zaposlenega, saj ni moč vedeti, katere lastnosti (znanja, inteligentnost, spretnost, ...) in v kakšni medsebojni interakciji vplivajo na reakcije (poleg

tega pa se dober delavec v neprimerni skupini lahko v trenutku spremeni v slabega delavca). Upoštevati je torej potrebno tako določene zahteve delovnega mesta kot tudi prilagajanje v kombinacije že zaposlenih sodelavcev. In v ta proces mora biti ustrezno vključen manager kot kadrovalec, ki pridobiva novega človeka v svojo enoto – seveda v sodelovanju s strokovno službo za ravnanje s človeškimi viri, ki mu pri tem daje strokovno pomoč.

Ravnanje s človeškimi viri s svojo dejavnostjo dodaja vrednost organizaciji, kar dokazujeta tako teorija človeškega kapitala kot tudi izračuni finančne vrednosti, ki jo zaposleni prispevajo k podjetju (Zupan, 1999, str. 15). Koncepta ravnanja s človeškimi viri ni mogoče popolnoma prekopirati od konkurenta, saj je položaj vsakega podjetja specifičen, tako z vidika tehnologije, trga itn. kot tudi z vidika ljudi, ki so podjetju na voljo. Ravnanje s človeškimi viri je tako lahko konkurenčna prednost prav z edinstvenostjo in specifičnostjo, ki je konkurenti s svojimi viri ne morejo doseči. Za doseg tega pa je potreben sistem, ki učinkovito povezuje managerje kot kadrovalce s strokovno službo za ravnanje s človeškimi viri in tako omogoča uspešno uporabo strokovno utemeljenih pristopov tako v pridobivanju kot tudi podpiranju razvoja in usposabljanja zaposlenih.

4.3. Delegator

Karakteristiki »delegator«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot DELEGATOR

- izbira prave naloge in jih dobro opredeli za prenos ustreznim podrejenim, ki jim
- skozi dialog poverja odgovornosti in pooblastila za delo ter
- spremlja izvajanje naloge ob upoštevanju razvoja podrejenih.

4.3.1. Opredelitev idealnega delegatorja

Manager kot delegator v praksi izvršuje svojo osnovno vlogo, to je doseganje ciljev s pomočjo drugih ljudi. Manager, ki ne delegira, ne opravlja svojega dela. Z delegiranjem si pravzaprav omogoča čas za svoje delo, ki ga njegovi sodelavci ne morejo opravljati. Delegira opravila, ki so rutinska in se pogosto pojavljajo. Pri njih je postopek odločanja in delovanja zaradi obsežnih preteklih izkušenj jasen. Nadalje delegira stvari, ki jih lahko nekdo drug opravi enako dobro ali celo bolje kot manager sam. Uspešen manager pa delegira tudi naloge, ki sodelavce obogatijo z novimi izkušnjami oz. jim popestrijo

rutinsko delo. In nenazadnje s pravilnim delegiranjem povečuje število ljudi, ki so sposobni opravljati ključna dela v primeru odsotnosti določenega sodelavca.

Vendar vsake naloge ni primerno delegirati. Manager mora sam opravljati npr. stvari, ki so povezane z obravnavo njegovih podrejenih. Prav tako mora obdržati dober nadzor in zadnjo besedo pri nalogah, ki imajo odločilen vpliv na delovanje organizacije. Poleg izbire nalog za delegiranje manager izbira ustrezne ljudi, ki jim bo predal izvrševanje delegiranih nalog. Pri tem ima v glavi vrsto pomembnih kriterijev. Odloča se na podlagi tega, ali določeno delo vsebinsko sodi v delokrog obstoječega sodelavca in se vpraša, komu želi z delegirano nalogo omogočiti osebni razvoj oz. napredek. S tem si hkrati usposablja svojega namestnika. Ne spregleda tudi tega, kdo ima na voljo dovolj časa. Predvsem pa izbira ljudi, ki znanja in sposobnosti za izvrševanje delegiranih nalog že imajo oz. si jih lahko pravočasno pridobijo.

Za uspešen proces delegiranja morata manager in njegov podrejeni razviti obojestransko zaupanje. Brez zaupanja manager ne bo zmožal predati svojih pooblastil za delo, podrejeni pa si ne bo upal prevzeti odgovornosti, ki izhajajo iz pooblastil. Manager kot delegator se zaveda, da z delegiranjem naloge svojemu podrejenemu prenese tudi pooblastila in jih sam nima več. Seveda jih kasneje lahko spet vzame nazaj in jih potem podrejeni nima več. Dokler pa podrejeni pooblastila ima, se dober manager nikakor ne vmešava v področje njegovega dela brez njegove izrecne privolitve. Zaveda se, da je tudi delanje napak sestavni del razvoja sodelavcev in jih zato v tem procesu dopušča – seveda ob razčiščenih pojmih glede tega, katere napake so dopustne in katere ne.

Po izbiri naloge in izvajalca manager skozi dvostransko komunikacijo nalogo dejansko poveri določenemu podrejenemu. Ta faza neizogibno zahteva svoj čas, zato mu nikakor ne porine stvari v roke in ga zapusti. Za uspešno delegiranje bistven je odprt medsebojni odnos in temeljit pogovor o podrobnostih delegirane naloge. S svojim podrejenim mora manager razjasniti, kaj natančno je potrebno opraviti in kakšne rezultate se pričakuje. Poleg tega se dogovori o časovnem poteku izvajanja in vseh rokih, po katerih se bo spremljalo izvajanje naloge. Za boljše razumevanje in motivacijo dobro pojasni osnovni namen naloge ter kakšna pooblastila za izvajanje in sredstva ima podrejeni na voljo. V kolikor obstajajo vnaprej določeni posebni standardi, predpisi, zakoni ipd., manager pojasni tudi načine, na katere naj se naloga izvaja.

V odvisnosti od vrste delegirane naloge manager v nadaljevanju bolj ali manj natančno spremlja njeno izvajanje. Manager spodbuja samostojnost podrejenih pri izvrševanju nalog in izvedbi sledi skladno z medsebojnim dogovorom. Delegiranje je zanesljivo učinkovit način za usposabljanje in razvijanje podrejenih. Dober manager tega ne ruši s svojim nepovabljenim vtikanjem v izvajanje naloge. Kot neke vrste svetovalec preverja povratne informacije s strani sodelavca in mu sam na njegovo željo posreduje svoje predloge, ideje in izkušnje.

4.3.2. Delegator v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot delegatorja ocenili z oceno »neodločeno«. Pri vlogi slovenskega managerja kot delegatorja je težko določiti neko »povprečje«. To pa preprosto zato, ker nekateri managerji odlično obvladujejo delegiranje, drugi pa tej izjemno pomembni vlogi še zdaleč niso kos. Pozdraviti in spoštovati velja voditelje, ki se te svoje vloge lotevajo vestno in tudi z vključevanjem razmišljanja o dolgoročnih posledicah svojega ravnanja delujejo skladno z načeli uspešnega delegiranja.

V preteklosti se podrobnostim pravilnega delegiranja ni posvečalo posebne pozornosti. Delegiranje pa se skladno z nekdanjim razumevanjem še vedno preveč pojmuje kot ukazovanje, kar pa dobro delegiranje zanesljivo ni. Niti to ni predajanje samih nepomembnih nalog. In obenem ni delegiranje to, da se zahtevno nalogo brez dodatnega usposabljanja in brez jasnih navodil preda zaposlenemu, ki je zaradi pomanjkanja znanj in izkušenj ne zmore uspešno opraviti.

Poseben problem je prenašanje pooblastil z managerja na podrejenega. Slovenski managerji pretirano zadržujejo pooblastila zase in s tem silijo podrejene k nenehnem obračanju nanje ter hkrati trdijo, da so zaposleni preveč odvisni od njih. Ta odvisnost bo obstajala še naprej, če managerji lastnim ljudem ne bodo zaupali dovolj, da bi jim predajali pooblastila za samostojno delovanje. To se po drugi strani zrcali v nasprotnem toku, ki so ga sčasoma vzpostavili zaposleni. Le-ti namreč delegirajo naloge navzgor s tem, da na pol opravljene naloge vračajo v dokončevanje. Managerji to nedopustno smer »delegiranja« pogosto sprejmejo in tako nosijo vso odgovornost za uspeh nazaj prevzete naloge.

V nekaterih organizacijah problemi v zvezi z delegiranjem izhajajo iz samih pravil. Pretirana birokracija s svojimi pravili včasih preveč togo določa razporeditev pooblastil in odgovornosti. To v teh organizacijah zaposlenim managerjem zavezuje roke in jim otežuje proces delegiranja. Še pogosteje je opazna nagnjenost managerjev k temu, da želijo vse storiti sami. Izhajajo iz zgrešene predpostavke, da lahko sami stvari opravijo najbolje. Ne zavedajo se, da to po eni strani morda sploh ni res (še le ob ponujeni priložnosti namreč ljudje sploh lahko izkažejo svoje sposobnosti), po drugi strani pa podrejenim s tem onemogočajo osebni razvoj. Slednje povzročajo tudi v primerih, ko vedno enim in istim osebam dajejo zahtevne naloge in za preostale ostaja le nezanimiva rutina.

Omeniti velja še eno od zmotnih razmišljanj managerjev, ki (še) ne obvladujejo uspešnega delegiranja. Gre za to, da so prepričani, da bodo nalogo hitreje opravili sami kot z zamudnim delegiranjem, to pa vodi v začarani krog. Manager si ne vzame časa za učenje svojih podrejenih, saj časa za to »nima«. Nalogo prvič res hitreje opravi sam. In tudi vsakič naslednjič jo hitreje opravi sam. Vendar se naloga ponavlja in skupno porabljeni čas prej ali slej preseže tistega, ki bi bil porabljen za uvodno učenje podrejenih in delegiranje naloge njim. Pa še manager sam bi imel s tem naposled čas za ukvarjanje s stvarmi, ki jih mora zares opraviti sam.

4.3.3. Pogled stroke na delegatorja

Delegiranje je ena temeljnih veščin managerja. Manager kot delegator določene naloge skupaj s pooblastili za njihovo izvajanje zaupa svojim sodelavcem. Beseda delegiranje ima korenine v latinskem jeziku in pomeni nekaj prenesti, oddati nekomu drugemu, dodeliti ali podeliti. Delegiranje je proces, v katerem managerji dodeljujejo podrejenim pristojnosti za delovanje in sprejemanje odločitev na posameznih področjih, za kar pričakujejo tudi ustrezno odgovornost za izvedbo nalog in dosežene rezultate (Možina et al., 1994, str. 1037). Lipičnik delegiranje opredeli kot posebno vrsto taktike, ki predstavlja osnovno umetnost managementa in se nanaša na odmerjanje zaupanja in nadzora (Lipičnik, 1998, str. 71). Delegiranje je dodelitev nalog podrejenemu skupaj s pooblastili za izvedbo (Bennett, 1992, str. 50). Najučinkoviteje je, da manager posamezniku delegira sklop medsebojno povezanih nalog in sam v dogovoru z njim ohrani le potreben nadzor nad izvajanjem. Za uspešno opravljanje vloge managerja kot delegatorja je izjemno pomemben dober partnerski odnos med managerjem in podrejenim, saj si je delegiranje brez zaupanja težko predstavljati.

Ob delegiranju je potrebno pojasniti tudi pojma pristojnosti in odgovornosti. Odgovornost je obveznost izvrševati dodeljene naloge. Tudi v primeru delegiranja ostaja manager nasproti svojim nadrejenim odgovoren za naloge, ki jih opravijo njegovi podrejeni. Pri prenosu odgovornosti na podrejene pa pojmujeemo to kot izražena pričakovanja in zahteve, da bo podrejeni za izvedbo prevzete naloge storil vse, kar najbolj zmore, in se bo pripravljen soočiti tudi z nagradami ali kritikami za opravljeno delo (Možina et al., 1994, str. 394). Pristojnost pa je pravica odločanja in delovanja (Možina et al., 1994, str. 1037). S prenašanjem pristojnosti ustvarjamo pogoje, tako materialne kot nematerialne, da tisti, ki smo mu delegirali naloge, lahko uspešno dela. Kot pravi Dimovski, je delegiranje pristojnosti odločitev, ki pri funkciji organiziranja poleg delitve dela najbolj vpliva na delovna mesta (Dimovski, 2000, str. 27-29). Pristojnost se nanaša na pravico posameznikov sprejemati odločitve, pri čemer potrditev višje ravni managementa ni potrebna. Delegiranje pristojnosti se nanaša na sprejemanje odločitev, ne pa na opravljanje dela. Seveda to ne pomeni izgube kontrole, saj manager kot delegator z ustreznim informacijskim sistemom spremlja potek izvajanja delegiranih nalog. Pristojnosti in odgovornosti bi morale biti enake, vendar pa zaradi sprememb okolja niso in je lahko enih več ali manj kot drugih.

Prednosti delegiranja so različne (Bizjak, 2000, str. 29-30):

- obsežno delo, ki ga mora enota opraviti in je zanj odgovoren manager, bo v dobrem procesu delegiranja boljše opravljeno z vključitvijo podrejenih,
- manager z delegiranjem nalog, ki jih lahko opravijo drugi, pridobi čas za temeljitejšo ukvarjanje s svojimi ključnimi managerskimi nalogami,
- v izvajanju delegiranih nalog se podrejeni lahko učijo in pridobijo motivacijo za delo,
- delegiranje managerju omogoča učenje za lastno delo na višjih položajih,
- uspešno delegiranje zagotavlja tako izvajanje nalog, da se odpravlja negativni stres,

- boljši je izkoristek plačila za managerjevo delo zaradi njegovega ukvarjanja s pravimi stvarmi,
- delegirano delo lahko opravljajo podrejeni specialisti, ki so v neposrednem stiku z okoljem in je zato večja možnost za uspešno opravljanje tega dela,
- delegiranje vodi k decentralizaciji in večji uspešnosti organizacije.

Kaj je treba, kaj je pametno in kaj je sploh mogoče delegirati mora manager jasno razmejiti. Naloge lahko po tej plati razdeli v šest skupin (Jeran, 2001, str. 21-23). Strateška vprašanja sodijo v prvo skupino nalog in z njimi se mora obvezno ukvarjati sam, ne more jih delegirati sodelavcem. V drugo skupino sodijo naloge v zvezi z neposredno podrejenimi oz. gre za stvari, ki jih mora manager zagotavljati, da lahko podrejeni opravljajo svoje delo. Te naloge se pojavljajo stalno in jih praviloma opravlja sam. V primeru svoje zadržanosti jih delegira svojemu namestniku, ki mora biti z njimi dobro seznanjen. Tretjo skupino tvorijo naloge, ki so tako pomembne, da morajo ostati v pristojnosti managerja, vendar pa v primeru kompleksnosti nalog oz. pomanjkanja časa vanje v omejeni meri vključuje tudi sodelavce. Četrta skupina vključuje naloge, ki jih manager opravlja bolje zato, ker ima več izkušenj oz. znanj kot podrejeni. Vendar pa gre za stvari, ki bi jih lahko opravljali tudi podrejeni. Zato je zelo pomembno, da investira svoj čas v usposabljanje podrejenih za opravljanje teh nalog, saj bo tako na dolgi rok zagotovo več pridobil kot izgubil. V peto skupino sodijo naloge, ki so jih sodelavci že sposobni izvajati ob ustreznih informacijah in smernicah in torej sodijo med tiste, ki jih manager delegira. Naloge za obvezno delegiranje pa sestavljajo šesto skupino in obsegajo naloge, ki jih znajo podrejeni opravljati hitreje oz. bolje od managerja samega, ter splošne operativne in rutinske naloge.

Proces, ki ga opravlja manager v vlogi delegatorja, se začne z izbiro naloge, ki jo namerava manager delegirati (Bizjak, 2000, str. 36-55). Nekatere naloge v splošnem niso primerne za delegiranje (npr. strateško planiranje, politika, organizacijske rešitve, izbira ljudi, kontrola, podpiranje, nagrajevanje, protokol, zaupne in krizne stvari itn.) in nekatere naloge niso primerne za delegiranje določenim ljudem (npr. premalo usposobljenim za izvajanje neke konkretne naloge). Zatem pride na vrsto izbira ustreznega podrejenega, glede na:

- sposobnosti,
- znanja in izkušnje,
- želje in interese,
- cilje delegiranja (potrebna hitrost, natančnost, tveganje, učenje in razvoj),
- situacijo (vzdušje itn).

V sami izvedbi delegiranja je izjemno pomembno, da si manager že takoj na začetku vzame dovolj časa za osebni razgovor s podrejenim, da ga pripravi za uspešno izvajanje delegirane naloge (kaj natančno se zahteva, kakšne informacije so na voljo, od kod in kje lahko pričakuje pomoč med izvajanjem, kakšni so morebitni spremljajoči pogoji, zakaj se naloga sploh opravlja oz. kakšni so cilji, kateri so kriteriji za merjenje uspešnosti izvedbe, kakšni so časovni roki, ali je morda zahtevan točno določen način izvajanja, kako pridobiti potrebna sredstva itn.). Obenem manager s podrejenim doseže obojestranski dogovor o

spremljanju in poročanju med izvajanjem naloge in način zaključka naloge. Po tem pride na vrsto spremljanje izvedbe delegirane naloge: manager po potrebi nudi podporo podrejenemu (s tem gradi na zaupanju za prihodnost, spoštuje razumne napake kot del procesa učenja, ne uveljavlja več kontrole kot je to potrebno in s tem dodatno izkazuje svoje zaupanje v podrejenega itn.). Kontrolo izvajanja vrši v razumnih dogovorjenih okvirih tako za morebitno nudenje pomoči kot tudi za izogibanje nevšečnostim in zaradi še vedno obstoječe lastne odgovornosti za izvedbo (ugotavlja stanje preko poročil in sestankov ter ukrepa brez rušenja integritete podrejenega z dajanjem nasvetov in informacij – glede na določene standarde kvalitete, časovne okvire in porabo sredstev). Po zaključku naloge pa ovrednoti izvedbo in preko izmenjave povratnih informacij zaključi proces delegiranja, ki na tak način omogoča še bolj učinkovito in uspešno delegiranje v prihodnosti.

5. KARAKTERISTIKE NA OSNOVI VODSTVENIH VIDIKOV V OŽJEM SMISLU

V skupino karakteristik managerja, povezanih z vodstvenimi vidiki v ožjem smislu, sem izmed 15 najpomembnejših karakteristik uvrstil sledeče: komunikator, motivator, pogajalec, timski vodja.

5.1. Komunikator

Karakteristiki »komunikator«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot KOMUNIKATOR

- s sogovorniki v dialogu izmenjuje misli, ki jih
- ustvarjajoč vzdušje enakovrednosti podaja razumljivo in učinkovito ter
- z aktivnim poslušanjem razume sogovornika.

5.1.1. Opredelitev idealnega komunikatorja

Vloga komunikatorja je nedvomno ena najpomembnejših managerjevih vlog. Manager kot komunikator obvladuje dialog in se izogiba monologu. Pri tem s sodelavci ažurno

izmenjuje mnogo misli, informacij, mnenj in odločitev. Pogovora ne pričakuje pasivno v smislu »bodo že sami povedali, če bodo imeli kaj povedati«. Stalno aktivno spodbujanje dialoga je managerjeva obvezna naloga. Izpolnjuje jo predvsem z jasnim spraševanjem sogovornika po njegovih mislih ter z zavestnimi premori v lastnem govorjenju. S tem sogovorniku daje priložnost in spodbudo za ustvarjanje resničnega dialoga.

Dober komunikator sogovorniku nedvoumno pokaže, da resnično ceni njegove besede. Prav iz tega izhaja ozračje medsebojne človeške enakovrednosti, brez česar uspešen dialog ni mogoč. Manager kot komunikator sogovorniku nikakor ne vzbuja občutka, da naj čimprej zaključi svoje »dolgovezenje« in prepusti besedo managerju. Zaveda se, da so tako pridobljene koristi na račun medsebojnega zaupanja preprosto večje od slabosti, ki se pojavijo v obliki spremljajoče večje porabe časa, potrebnega za vzpostavljanje tega zaupanja. Slabosti komuniciranja preko dialoga torej obstajajo in manager se jih zaveda.

Podane misli lahko dosežejo svoj namen, če jih sogovornik razume. Zato je še toliko bolj pomembno, da manager od sogovornika pridobiva povratne informacije in s tem preverja, če je sam razumljiv. V kolikor opazi, da ni, se kot dober komunikator zna pravilno odzvati. Poišče različne, sogovorniku ustrezajoče načine za pojasnitev stvari ter uporablja umirjen in sproščen ton. V kriznih razmerah pa je čas seveda ključni faktor in takrat še poudarjeno pride do izraza tudi učinkovitost komunikacije, ki zahteva manjšo porabo časa. Ob tem tudi podrejeni razumejo specifičnost situacije ter spoštujejo odločnejše in relativno bolj samostojno delovanje managerja.

Aktivno poslušanje je temelj medsebojnega razumevanja. Uspešen manager zna poslušati, to pa pomeni bistveno več kot le slišati. Obvladuje empatijo, ki je umetnost vživljanja v drugega človeka. Sogovornika posluša do konca njegove pripovedi. Zavestno se upira lastni želji, da bi med poslušanjem skakal v besedo s svojimi idejami, mnenji, predlogi in zgodbicami. Včasih sogovornika ne razume oz. ima drugačna stališča od njega, vendar se še pred pojasnjevanjem svojih pogledov resnično trudi razumeti njegove argumente. Dober komunikator kaže iskreno zanimanje, vendar ne vzbuja vtisa, da se s slišanim tudi strinja, če se pač ne. Pomembno je, da sogovornik spozna, da njegove misli ne naletijo na gluha ušesa.

5.1.2. Komunikator v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot komunikatorja ocenili z oceno »negativno«. Slovenski managerji svojo vlogo komunikatorjev opravljajo slabo. To neprijetno dejstvo se kljub redkim uspešnim svetlim izjemam redno potrjuje. Podrejeni se nenehno pritožujejo (žal si tega iz takih ali drugačnih razlogov ne upajo povedati managerjem osebno), da niso razumljeni in da tudi sami ne razumejo stvari v organizaciji. Posamične primere zaposlenih bi sicer lahko obravnavali kot recimo »nergače«, a obsežnosti tega pojava ni moč prezreti. Slovenski managerji s svojimi podrejenimi (pre)pogosto delajo bolj kot s stvarmi kot z ljudmi.

Prvi v nizu problemov, povezanih z managerskim komuniciranjem, je dialog oz. aktivno poslušanje. Managerji svojih podrejenih preprosto ne znajo poslušati. Izgleda, da s svojimi mislimi vedno preHITEVajo. Medtem ko sodelavec govori o nečem, sami v glavi že razmišljajo o svojih nadaljnjih načrtih in stvareh, ki jih morajo še opraviti. V najboljšem primeru pa sestavljajo svoj odgovor (ali kar ugovor) na to, česar sploh še niso slišali do konca in zato tudi ne razumejo poante – torej tudi ustreznega odgovora ne morejo dati. S tem sistematično uporabljajo enega najboljših receptov za rušenje medsebojnega zaupanja.

Iz tega, da managerji sami ne razumejo resničnih potreb svojih sodelavcev, izhaja tudi v drugo smer obrnjen problem. Posledično namreč ne znajo predstavljati ciljev, pogledov in dejstev tako, da bi jih razumeli podrejeni. Manager ima v rokah »škarje in platno« za postavljanje pisanih ali nepisanih pravil in ozračja, v katerem komunikacija poteka. In če pogovarjanje poteka v stilu eden mimo drugega namesto eden z drugim, je odgovornost za to na plečih managerja. Opazno pa je še to, da pri marsikomu velja, da je informacija moč, ki jo je treba zadržati zase za vzbujanje vtisa lastne pomembnosti, namesto da bi se jo posredovalo ustreznim ljudem za podporo uspešnejšemu delovanju.

Slovenski managerji se morajo začeti izogibati tudi svojim lastnim monologom (človek seveda rad sliši svoj glas in uveljavlja svoje poglede, a to velja tudi za sodelavce). Dialog ne nastane kar sam od sebe, odvisen je od ozračja, v katerem se odvija. V ozračju nezaupanja in odtujenosti se odprt dialog za obojestransko razumevanje ne more razviti. Pa tudi v bolj enakovrednem okolju managerji sami ne spodbujajo zaposlenih, da bi le-ti povedali svoja mnenja, pričakovanja itn. Včasih to navzven z besedami sicer poskusijo, a njihova neverbalna govorica jasno daje vedeti, da v bistvu nimajo časa in se jim mudi opravljati »pomembnejše« stvari.

5.1.3. Pogled stroke na komunikatorja

Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem (Možina, 1990, str. 15). Uspešnega vodenja ljudi brez uspešnega komuniciranja ni. Manager v vlogi komunikatorja opravlja izjemno pomembno delo. S komuniciranjem se izmenjuje informacije, znanje, misli, izkušnje, prenaša se mnenja in rešitve, oblikuje se vzdušje razumevanja. Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. Pošiljatelj oblikuje ali izbira ali kodira sporočila, posredniki jih prenašajo in včasih sooblikujejo, sprejemnik pa jih dekodira in se nanje ustrezno odziva (Lipičnik, 1993, str. 82).

Izobraževanje in usposabljanje managerjev v vlogi komunikatorjev je večinoma namenjeno spoznavanju vrst in načinov komuniciranja z ljudmi. V organizaciji obstaja več vrst komuniciranja – ustno, pisno ali nebesedno (Rozman et al., 1993, str. 228). Poudarek običajno zasledimo na učinkovitejšem podajanju sporočil (npr. v pisani besedi, na sestankih itd.), enako pomembno in prepogosto zanemarjeno pa je področje managerskega prejemanja sporočil (npr. preko uporabe aktivnega poslušanja).

Dober komunikator lahko nadzoruje več ljudi kot tisti, ki tega ne zmore (Dimovski, 2000, str. 40). Manager mora znati komunicirati tako z eno osebo, npr. v pogovoru, kot tudi z več osebami hkrati, npr. na sestanku. Enosmerno komuniciranje (npr. ko manager pove svoje in ne pridobi reakcije s strani poslušalca) vzame manj časa kot dvosmerno komuniciranje in daje videz urejenosti. V dvosmernem komuniciranju pa je moč izraziti in torej tudi razjasniti morebitna nesoglasja oz. nerazumevanja, da ne pride do sicer pogoste situacije, ko si udeleženca v komunikaciji iste besede razlagata na različne načine. Uspešen način komunikacije je odvisen od narave nalog, situacije, zmožnosti in navad (Možina, Damjan, 1992, str. 5-21).

Na uspešnost komuniciranja vplivajo značilnosti tima ali posameznika, medsebojni odnosi, razpoloženje, kultura v podjetju, vsebina dela, interesi, pripravljenost za sprejemanje sporočil, načini, poti komuniciranja, pa tudi politika, čas itd. (Lipičnik, 1993, str. 87). V podjetju ločimo komuniciranje glede na smer in obseg:

- vertikalno komuniciranje, npr. nadrejeni s podrejenimi,
- horizontalno komuniciranje, npr. med člani tima,
- mednivojsko komuniciranje, npr. med člani različnih timov.

Da bi bilo komuniciranje pravilno, mora vsebovati (Rozman et al., 1993, str. 212-213):

- jasno nedvoumno izražanje – povemo tisto, kar mislimo, svojo misel logično izrazimo in oblikujemo ob zaželeni uporabi kretenj,
- aktivno poslušanje – osredotočimo se na temo, s kretnjami pokažemo, da sledimo razpravi, pustimo posamezniku končati misel, spoštujemo stališča drugih, postavljamo vmesna vprašanja, pokažemo razumevanje povedanega, ne dajemo vmesnih sodb,
- posredovanj povratnih informacij – to so informacije, ki se od sprejemnika vračajo k pošiljatelju in mu povedo, kako so bile sprejete njegove informacije pri sprejemniku; hierarhični in avtoritativni odnosi pogosto onemogočajo vzpostavitev povratnih informacij.

Eden ključnih problemov v komuniciranju se ne nahaja v predaji sporočil, temveč v sprejemu povratnih informacij glede tega, ali smo res razumljeni oz. ali res razumemo svoje sogovornike. Gre torej za aktivno poslušanje kot osnovo za dialog z ljudmi. Sogovornika manager kot komunikator ne sme obravnavati na pasiven način, dobra govorna komunikacija mora vključevati tako poslušanje kot govorjenje. Ljudje, tudi managerji, pa ob pazljivem poslušanju prav zaradi »pazljivosti« poslušajo ocenjevalno in s tem delajo napako. Gre za poslušanje in sprotno takojšnje presojanje povedanega v smislu dobro / slabo, sprejemljivo / nesprejemljivo, relevantno / irelevantno, všečno / nevhčno, se strinjam / se ne strinjam itn. Dokler ni posredovana celotna zgodba, so take sodbe preuranjene.

Aktivno poslušanje je temeljno orodje uspešnega managerja kot komunikatorja. Poslušati pomeni bistveno več kot le slišati (Možina, Damjan, 1992, str. 38-42). Potrebna je zavestna

odločitev za poslušanje sogovornika. S tem si manager poleg sprejema pravega pomena povedanega zagotovi tudi zaupanje in celo naklonjenost sogovornika. Dejansko se je potrebno koncentrirati na to, kar sogovornik pripoveduje. Manager mora razmišljati o tistem in si ne sme dovoliti, da mu misli letijo naokoli in že sestavljajo odgovor na to, česar sploh še ni slišal, kaj šele zares razumel. Postavlja naj vprašanja in s svojimi besedami ponovi slišano, da bo res nastalo medsebojno razumevanje. Dober komunikator se izogiba lastnemu pretiranemu govorjenju. Sogovorniku ne skače v besedo, temveč za posredovanje svojih misli izrabi njegov premor. Z ustrezno uporabo govornice telesa - npr. gibi, izrazi obraza, pozami (Bennett, 1992, str. 19) - še poudari svoje spoštovanje sogovornika in zanimanje za njegove misli.

Nekaj vprašanj managerja za razmislek o lastni spretnosti za aktivno poslušanje:

Koliko spremljam in razumem sogovornikovo neverbalno komunikacijo?

Koliko spremljam povezanost sogovornikove neverbalne komunikacije in besed?

Kako aktivno poslušam, ko menim, da je sogovornikove misli potrebno spremeniti?

Kakšna je moja sposobnost za izluščanje ključnih sporočil, ki jih posreduje sogovornik?

Koliko se poglobim v razumevanje (drugačne) realnosti, ki jo pojasnjuje sogovornik?

Kako pozitivno reagiram ob sogovornikovih interpretacijah, ki jih zaznavam kot napačne?

Kako razjasnjeno imam svojo osebno naravnost do sogovornika?

Koliko spremljam in usmerjam svoja lastna občutja med komunikacijo?

Manager kot komunikator mora svoje komunikacijske veščine stalno izpopolnjevati v praksi. Razpoložljivost informacij v sodobnem svetu po obsegu narašča, kvaliteta informacij pa temu ne sledi nujno (Warner, 1997, str. 29-30). Preveč sporočil je lahko ovira v komunikacijskem procesu (Možina, Damjan, 1992, str. 13). Potrebne informacije se mora podajati vsakomur tako, da jih bo pravilno razumel (isto stvar torej manager posreduje strokovnjaku drugače kot nekemu nepoznavalcu dotičnega področja).

Ena od osnov managerjevega uspešnega komuniciranja pa je preprosto v tem, da pokloni iskreno pozornost sogovorniku. To seveda še ne pomeni, da se tudi strinja z njim, gre namreč za prikaz svoje »prisotnosti« v pogovoru. Vprašati se mora, kako s svojim verbalnim in neverbalnim komuniciranjem izkazuje to pozornost in pripravljenost za dialog. Prav tako pa se mora manager vprašati, kaj ga morebiti ovira pri posvečanju pozornosti v določeni komunikaciji in kaj sam napravi za odstranitev teh ovir.

5.2. Motivator

Karakteristiki »motivator«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej

opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot MOTIVATOR

- ob upoštevanju, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih
- s postavljanjem ciljev mobilizira energijo sodelavcev ter
- se z uporabo nagrad in sankcij pravično in dosledno odziva na njihovo vedenje.

5.2.1. Opredelitev idealnega motivatorja

Manager kot motivator se zaveda potreb svojih podrejenih in jim olajšuje njihovo zadovoljevanje. Pri tem razume, da vsakega posameznika motivirajo temu posamezniku lastne stvari. Te so sicer lahko enake kot za druge sodelavce, vendar se ljudje med seboj tudi zelo razlikujejo. In da je zgodba še bolj zapletena, se človek v različnih trenutkih različno odziva na isto stvar. To pomeni, da bi bila premestitev na določeno novo delovno mesto v nekem trenutku za nekoga velika motivacija in za nekoga drugega morda celo kazen. V drugačnih okoliščinah pa bi bil odnos teh dveh sodelavcev do premestitve lahko dobesedno obrnjen. Uspešen manager se zato intenzivno posveča svojim sodelavcem, jih spoznava in sledi njihovim specifičnim potrebam.

Z ustreznim apeliranjem na podrejene spodbuja ustvarjanje njihove zavzetosti za delo in doseganje ciljev ter pripravljenost za sodelovanje in pomoč. Prav vzbujanje nekega navdušenja v sodelavcih je ena od glavnih managerjevih nalog. Ljudje, ki imajo radi svoje delo, so uspešnejši pri opravljanju tega dela. In dojemanje lastnega dela ne izhaja zgolj iz samega dela, ki je določeno tako s posameznikovim položajem v organizaciji kot tudi z njegovimi konkretnimi nalogami. To dojemanje vrednosti lastnega dela izhaja tudi iz vzdušja, ki ga ustvarja manager s svojim komuniciranjem ter odkritim in poštenim odnosom do podrejenega. Zato manager zna poudariti pomembnost posameznika v sklopu razvoja in napredka celotne organizacije.

Pravilno postavljeni cilji motivirajo in manager kot motivator to ve. Prav tako ve tudi to, da cilji uspešno motivirajo šele takrat, ko sodelavci prejemajo ustrezne povratne informacije glede svojega dela. Povratne informacije podrejenim sproti pojasnjujejo managerjeva pričakovanja in dajejo možnost za oceno uspešnosti lastnega delovanja. To velja tako za negativne kot pozitivne dogodke – ljudje v vsakem primeru želijo vedeti, kako uspešni so v očeh nadrejenega. Manager mora svoje videnje dela podrejenega le-temu posredovati jasno, a hkrati zelo taktno pri izbiri besed.

Uporaba tako materialnih kot tudi nematerialnih oblik nagrajevanja in sankcioniranja je eno od managerjevih ključnih sredstev za usmerjanje delovanja sodelavcev v zeleno smer. Manager pravočasno uporablja pozitivne in negativne spodbude. S tem prikazuje povezanost med delovanjem, vlaganjem naporov, doseganjem rezultatov in dobljenimi

nagradami. Plača ni ne edini ne najpomembnejši dejavnik za delo ljudi. Je le ena od stvari, ki igra vlogo v motivacijskem procesu, ljudje pa jo dojemajo zelo različno – tako kot vse ostale motivacijske prijeme, ki so odvisni od vsakega posameznika. Manager dobro uporablja in usklajuje individualne in skupinske nagrade ter je pri tem pravičen in dosleden. Sam skrbno deluje kot zgled zaželenega obnašanja.

5.2.2. Motivator v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot motivatorja ocenili z oceno »negativno«. Žal so slovenski managerji v svoji vlogi motiviranja podrejenih neuspešni. Stanje sicer ni brezupno, saj je tudi dovolj primerov managerjev, ki dobro obvladujejo motivacijske prijeme. Vendar so to, gledano v celoti, bolj izjeme med množico managerjev, ki potenciala svojih sodelavcev ne znajo uporabiti. Predvsem bi se morali začeti zavedati tega, da ljudje zaradi denarja pridejo v službo, za dejansko opravljanje dela pa jih je treba motivirati precej drugače.

Managerji ne obvladujejo temeljev motiviranja. Ena glavnih stvari je v tem, da ključni del motivacije izhaja iz samega dela. Da bi podrejeni svoje delo smatrali za zanimivo, ni odvisno samo od vrste naloge, temveč tudi od cele serije spremljajočih okoliščin, ki se jih pozablja. Gre npr. za managerjevo uvodno predstavitev naloge, njene pomembnosti za doseganje skupnih ciljev, možnosti usposabljanja za opravljanje dela, nagrade za uspešno izvršitev, jasno izražanje zaupanja v sposobnosti podrejenega in lastno pripravljenost na pomoč. Poleg tega je potreben nek pozitiven pristop, pravzaprav »veselje do življenja« – brez tega je ljudi težko motivirati in managerji to svojo čustveno plat prej skrivajo kot uporabljajo.

Managerji se ne zavedajo pomembnosti nematerialnih nagrad. Med te bi lahko šteli dovoljevanje večje samostojnosti pri delu, napredovanje po nazivih, javna in osebna priznanja, drseči delovni čas itn. Sem bi lahko uvrstili tudi nagrade z nizkimi stroški in relativno visokim učinkom – npr. brezplačne karte za obisk prireditev za podrejene in njihove partnerje, rezervirano parkirno mesto, boljšo ureditev delovnega prostora idr. Managerji tega ne uporabljajo tudi zato, ker si ne vzamejo dovolj časa, da bi spoznali, kaj od tega pravzaprav koga motivira.

Materialno nagrajevanje svoje slabosti razkriva v sistemih, ki večinoma ne omogočajo ustreznega nagrajevanja na osnovi uspešnosti. Managerji so do neke mere talci sistemov, ki spodbujajo »status quo« in ne dajejo možnosti za pravične razlike v prejemanju materialnih nagrad. Zato pa se razlike delajo na drugih, pogosto neupravičenih podlagah, ki niso pravo merilo posameznikovega prispevka k uspehu organizacije. Zaradi takih nepreglednosti se celo nagrade, ki obstajajo, pri zaposlenih začnejo jemati kot nekaj samoumevnega in ne kot nagrade za uspešno opravljeno delo.

Dodatne težave izhajajo iz tega, da managerji povratnih informacij o delu podrejenih ne znajo podajati na ustrezen način. Ob napaki kritizirajo človeka in prizadenejo njegovo

dostojanstvo, ob dobrem delu pa se jim ne zdi vredno časa in truda, da bi opravljeno delo pohvalili (in včasih celo sebi prisvojijo vse zasluge za doseženo). Obenem togost samega sistema v organizaciji ponavadi nagrajuje (in zelo redko sankcionira) z velikim časovnim zamikom. Ta zamik znaša celo nekaj mesecev in več in tudi takrat je še vedno zamegljeno, iz česa sploh izhaja neka nagrada ali sankcija.

5.2.3. Pogled stroke na motivatorja

Motiviranje sodelavcev je izjemno pomembno delovanje, ki ga opravlja manager v vlogi motivatorja. Lipičnik opredeljuje motivacijo kot splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Lipičnik, 1996, str. 315). Motivacijski splet je vse, kar nas vodi k aktivnosti in ima svojo smer, intenzivnost in trajanje (Možina, 1990, str. 167). Bennett pravi, da v motivacijo sodijo vse sile in zavedni ali nezavedni vplivi, ki povzročajo, da si delavec želi obnašati na določen način (Bennett, 1992, str. 131). Manager se mora zavedati, da ljudje svojo motivacijo črpajo iz svoje notranjosti. Če v podrejenih ni neke osnovne želje po dejavnosti, se s tem močno zoži maneverski prostor za motiviranje. Še bolj pa se mora manager zavedati, da s svojim delovanjem lahko to notranjo motivacijo, ki v njih že obstaja, žal tudi spodkoplje. Ena ključnih nalog managerja kot motivatorja je skrbeti tudi za to, da odstranjuje ovire, ki bi zaposlenim lahko ogrozile zavzetost za opravljanje svojega dela. Poznati mora dejavnike, ki vplivajo na motivacijo vsakega posameznika. Redko se zgodi, da bi podrejeni sodelavec te dejavnike managerju povedal sam od sebe, toda naloga managerja je, da jih v grobem ugotovi.

Nobena človekova aktivnost pa ni nikoli spodbujena z enim, ampak s številnimi zelo zapletenimi poznanimi in nepoznanimi dejavniki; zato se tudi ne ve, zakaj točno človek nekaj dela (Lipičnik, 1998, str. 155-162). Primarni motivi se nahajajo v boju za preživetje sekundarni pa v prizadevanjih za zadovoljstvo. Dejavniki vpliva na motivacijo so individualne značilnosti (potrebe, vrednote, stališča, interesi), lastnosti določenega dela (dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo) in organizacijska praksa (pravila, nagrade). Kljub temu, da ne moremo povsem točno vedeti, kaj človeka spodbudi k nekemu delovanju, pa vendarle obstajajo usmeritve, ki so managerju v oporo v njegovi vlogi motivatorja.

Trije pristopi k motiviranju (Rozman et al., 1993, str. 242-243) so: management z določanjem ciljev (podrejeni si s pomočjo nadrejenih postavijo cilje, nagrajevanje pa je povezano z doseganjem ciljev), načelo enakosti (za enako delo ljudje pričakujejo enako plačilo, pomembna so le relativna razmerja) in teorija pričakovanja (povezava med cilji posameznika, vloženimi naporji, učinki in nagradami). Pomembno vlogo v sklopu motiviranja igra torej poznavanje ciljev. Motivacija podrejenega se bo zmanjšala, če manager z njim ne bo natančno razjasnil, kaj so posameznikovi osebni cilji ter kako se ti cilji vključujejo v skupne cilje celotne organizacije. Šele s tem se namreč doseže, da resnično spozna pomen svojega dela in lastno pomembnost v organizaciji ter črpa svojo motivacijo preko občutkov moči, samospoštovanja, pripadnosti itn. Dolžnost vsakega managerja je, da sodelavcem omogoči razumevanje smisla njihovega dela ter jim seveda podaja ustrezne povratne informacije o opravljanju tega dela. Doživljanje uspehov dodatno pripomore k motivaciji zaposlenih. Dobro pa je, da se manager obda z ljudmi, ki imajo


višje cilje oz. ideale in tudi stremijo k njihovem doseganju. Ljudje, ki imajo nizke ideale, zastavljene nizke cilje relativno hitreje dosežejo in so z doseženim tudi zadovoljni, s tem pa niso visoko motivirani za doseganje večjih uspehov.

Lipičnik navaja deset glavnih poti motiviranja (Lipičnik, 1993, str. 46-48). Povezani so s koristnostjo dela, poznavanjem cilja, poznavanjem rezultatov svojega dela, delovnimi razmerami, pohvalami in grajami, navodili za delo, tekmovanjem, sodelovanjem, ustvarjanjem problemov za usmerjanje ljudi v akcijo za njihovo reševanje in plačami kot posrednim sredstvom motivacije. V povezavi z motiviranjem se vedno pojavi vprašanje materialnega oz. finančnega nagrajevanja. Res je, da mora imeti vsak človek zadovoljene svoje osnovne eksistenčne potrebe, za kar potrebuje tudi določen denar in je zanj pripravljen zavzeto delati. Toda te res osnovne potrebe so hitro zadovoljene in v ospredje pridejo nefinančni dejavniki, ki ljudi resnično motivirajo za dobro opravljanje svojega dela. Vendar se kljub vsemu pomena finančnega nagrajevanja ne sme zanemarjati. Običajno je to v organizaciji opredeljeno s sistemom nagrajevanja in sankcioniranja, ki določa, kako se omejena finančna sredstva delijo med zaposlene. Za vse idealnega sistema ni, pomembno pa je, da je ta sistem približan situaciji, v kateri ga ljudje najprej sploh razumejo in zatem tudi smatrajo kot pravičnega. V ta sklop sodi tudi variabilni del plačila, ki ga mora manager uporabljati kot neposredno orodje za vplivanje na delovanje ljudi v želeno smer. Ključnega pomena je, da se manager zaveda, da mora biti vsaka nagrada in vsaka kazen (tudi odsotnost nagrade je kazen) jasno utemeljena in razložena podrejenim, da lahko sistem dojemajo kot pravičen.

Psihološko okolje človeka vpliva na motivacijo. V vzdušju medsebojnega spoštovanja, odprtosti, celovitosti informacij, visokih etičnih standardov, zaupanja, varnosti, strpnosti, poudarjanja osebnih odlik, dobrega razpoloženja, medsebojnega razumevanja in iskrenega postavljanja ljudi na prvo mesto se motivacija zaposlenih za delo povečuje. Obratno pa se v okolju birokracije, politike moči, strahu, nezaupanja, hladnosti v odnosih, poudarjanja napak in osebnih šibkosti, obrekovanja ter postavljanja sistemov nad ljudi motivacija znižuje. Motivacijo je potrebno stalno vzdrževati, saj je nestanovitna (Lipičnik, 1998, str. 179). Manager kot motivator se mora vprašati in si res pošteno odgovoriti na vprašanje, kakšno okolje sam – vede ali pa nevede – vzpostavlja okoli svojih sodelavcev.

Dejavnik, ki izjemno močno vpliva na motivacijo posameznika, je njegov občutek samospoštovanja. Raziskave kažejo, da večina zaposlenih zapusti svoje podjetje, ker čutijo, da niso cenjeni oz. spoštovani (Møller, 2000, str. 230-232). Občutek samospoštovanja sicer izhaja iz človeka samega, vendar temelji tudi na zunanjih okoliščinah, spoštovanju in predvsem priznanjih s strani drugih ljudi. V prvi vrsti gre za priznanja s strani managerja. V kolikor obstaja neravnotežje med vloženim delom in prejetimi priznanji, se motiviranost za delo lahko hitro prične zmanjševati. Pozitivna pozornost okolice skoraj brez izjeme zvišuje motivacijo. Stopnja vpliva na motivacijo pa je odvisna od tega, katera oseba to pozornost posveča, kako je ta pozornost posredovana in kaj človek sam meni o upravičenosti te pozitivne pozornosti. Enak princip velja za kritiko oz. grajo, ki lahko prav tako na motivacijo vpliva pozitivno ali negativno, odvisno od tega, koliko je upravičena in kako je podana.

Tabela 5: Pravila za pohvale in grajanje

<p>Pravila za pohvale</p> <p><i>Podajanje pohvale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pohvala, ki jo podamo, mora biti iskrena. ▪ Pohvala mora biti osebna. <p><i>Sprejemanje pohvale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S pohvalo se strinjajmo - jo aktivno sprejmimo. ▪ Poskrbimo, da tudi sami pohvalimo druge. <p>Pravila za grajanje</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nikoli ne kritizirajmo »poraženca«. 2. Ne kritizirajmo v prisotnosti drugih. 3. Kritizirajmo čim prej. 4. Kritizirajmo specifično - nikoli splošno. 5. Razložimo negativne posledice napačnega ravnanja. 6. Ne pogrevajmo starih napak. 7. Kritizirajmo ravnanje, ne pa osebe. 8. Kritizirajmo le na osnovi lastne izkušnje. 9. Dogovorimo se, kako se v bodoče izogniti tej napaki. 10. Nikoli več ne omenjajmo te napake. <p>Ničelni položaj</p> <p>Najslabše je, če ne dobimo nobene povratne informacije od soljudi, če nas ignorirajo ali pa jemljejo za samo po sebi umevne. Ljudje "v vakuumu" niso visoko motivirani.</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Vir: Møller, 2000, str. 231

Na motivacijo lahko pomembno vpliva tudi motivacija ljudi iz posameznikovega delovnega okolja (Ložar, 1997, str. 42-43). Praviloma vsakdo vloži veliko truda takrat, ko prične z nečim novim – z novim delom, novim razmerjem, novim prijateljstvom, novo pripadnostjo itn. V tej začetni dobi je vpliv motiviranosti sodelavcev na novinca majhen. Pozneje, ko se ta občutek novosti odmakne, pa se ljudje praviloma uskladijo z okoljem oz. se mu prilagodijo. Okolica namreč s takimi in drugačnimi reakcijami jasno pokaže neodobravanje do večjih odstopanj navzgor ali navzdol od nekega povprečja v skupini in izstopajočega posameznika izloči oz. osami. Skupina torej vpliva na delovanje posameznika, s tem pa na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in njegov razvoj (Rozman et al., 1993, str. 183). Managerju mora biti zato jasno, da se je glede motivacije sicer potrebno ukvarjati v prvi vrsti z vsakim posameznikom, da pa bo njegov uspeh odvisen tudi od tega, kaj je s preteklim delovanjem vnesel med vse svoje podrejene. Gre za proces, ki poleg znanj in veščin zahteva tudi svoj čas ter zavzetost in vztrajnost managerja za oblikovanje visoko motivirane enote.

Delo managerja kot motivatorja je zahtevno tudi zato, ker ljudje sami zase ne vedo zmeraj, kaj jih motivira (Lipičnik, 1998, str. 185). Nekateri dejavniki pa na različne ljudi vplivajo

celo ravno nasprotno. Manager mora tako ugotoviti, kako se na določene dejavnike odzivajo konkretni posamezniki. Pomanjkanje izkušenj in znanj tako na nekoga vpliva z občutkom negotovosti in zniževanja motivacije za opravljanje dotičnega dela, nekoga drugega pa ravno to motivira k vlaganju dodatnih naporov za premostitev vrzeli. Rutinsko delo lahko zniža motivacijo ljudi, ki si želijo pestrosti in izzivov, dvigne pa motivacijo tistim, ki v opravljanju ponavljajočih se dobro poznanih del vidijo gotovost. Tudi razpoložljivost časa različno vpliva na zaposlene – nekateri najbolje delujejo pod časovnim pritiskom, drugi v takih pogojih dajejo zelo skromne rezultate. Bistveno je torej to, da manager pravilno presoja, na kakšen način spodbuditi podrejenega v določeni situaciji k opravljanju uspešnega dela.

5.3. Timski vodja

Karakteristiki »timski vodja«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot TIMSKI VODJA

- se zaveda, da je tim več kot vsota posameznikov in zato
- vzpostavlja ozračje zaupanja in pripadnosti med člani tima ter
- s participacijo vseh in spodbujanjem iniciativnosti vodi tim.

5.3.1. Opredelitev idealnega timskega vodje

V dobrem timu se slabosti, ki jih ima vsak posameznik, kompenzirajo s prednostmi, ki jih ima nek drug član tima. Tim sestavlja omejeno število ljudi, ki imajo skupen namen, njihovo delo je medsebojno močno odvisno in nosijo neke vrste skupno odgovornost za doseg določenih ciljev. Z dopolnjevanjem eden drugega sodelavci v timu dosegajo zahtevnejše rezultate, kot bi jih, če bi iste naloge opravljali kot posamezniki. Uspešen tim ne nastane kar sam od sebe, vloga managerja kot timskega vodje pri njegovi vzpostavitvi je izjemno pomembna.

Razvoj tima je postopen in timski vodja je oseba, ki mora zagotoviti pogoje za izgradnjo tima. Manager, ki uspešno izpolnjuje to vlogo, prepoznava prednosti uvodnega spoznavanja vseh članov tima izven vsakodnevnega delovnega okolja. To se lahko odvija ob sproščeni večerji, na uvodnem (delovnem) izletu z zabavo ipd. Gre torej za kraje, kjer lažje »padajo maske«, ki se jih v standardnem delovnem okolju poslužuje praktično vsakdo. To je tudi predpogoj za začetek pristnega medsebojnega spoznavanja, na katerem se lahko sčasoma zgradi zaupanje, povezanost in pripadnost.

Timski vodja združuje različne ljudi v nove time, po potrebi tudi zunanje partnerje in kupce. Moderiranje tima v ustanovni fazi je pomembna naloga managerja, saj se sam včasih po začetni fazi umakne iz tima in prepusti vodenje nekomu drugemu, ki ga lahko izberejo člani tima sami med seboj. Običajno pa manager vodi svoj tim ne le v začetni, temveč tudi v nadaljnjih fazah delovanja. Vodja tima je tudi sam član tima, o njem navzven govori pozitivno ter prevzema nase posledice njegovega delovanja. Znotraj tima vzpostavlja ozračje izjemno odprte komunikacije, ki z iskrenostjo, konstruktivnimi kritikami in medsebojnim sodelovanjem nudi podporo vsakemu članu. S tem tim najboljše izkorišča sposobnosti posameznikov ob poznavanju njihovih lastnih prednosti in slabosti.

Ena od ključnih stvari timskega načina delovanja se kaže v skupinskih odločitvah. Odločitve, za katerimi stoji soglasje oz. večinsko mnenje tima, so za posameznika bolj »zavezujoče« in »pravične« kot iste odločitve, ki bi jih sprejel manager sam. Tako v procesu odločanja kot v procesu izvajanja odločitev pa je pomembna iniciativa vsakega člana tima. (Samo)iniciativnost mora manager priznavati in nagrajevati. Ljudje si zato upajo tvegati z naprednimi idejami ter pri tem sodelujejo z drugimi in izkoriščajo moč celotnega tima.

Kot timski vodja manager intenzivno spodbuja participacijo vsakega posameznega člana tima in člane usmerja v delo v pristnem timske duhu. Sodelavcev v timu ne deli na različne bloke, saj se zaveda, da bi s tem razbil sinergijo tima. Timsko delovanje se tako odraža v vrsti pozitivnih posledic – večji produktivnosti, višji kakovosti, zmanjšanju odsotnosti z dela, lažjem uvajanju novih sodelavcev itn. Manager kot vodja tima skrbi tudi za uspešno povezovanje in sodelovanje z drugimi timi v organizaciji.

5.3.2. Timski vodja v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot timskega vodjo ocenili z oceno »negativno«. Slovenski managerji vedno boljše spoznavajo prednosti uporabe timskega načina dela. To področje se torej razvija, vendar managerji v vlogi timskih vodij niso dovolj uspešni. Glavni problemi so povezani predvsem s kadrovanjem, komuniciranjem in motiviranjem, vendar imajo pri timske delu svoje specifičnosti.

Problemi v zvezi s sestavo tima se začnejo pri managerjevi premalo preiščeni izbiri ljudi. Možnost za uspešno delovanje tima je vsebovana tudi v raznolikosti članov. V praksi pa managerji žal celo iščejo ljudi, ki so podobni njim samim. Managerji tako v tim izbirajo ljudi po tem, da so pač na voljo oz. si v timu želijo sodelovati. Premajhen poudarek pa je dan vpeljavi ustrezne raznolikosti ljudi. Prav tako se premalo uporablja strokovno utemeljene selekcijske metode.

Po izbiri ljudi se naslednja slabost odraža v tem, da je izgradnja pripadnosti timu prepočasna. Ta proces je sicer lahko izpeljan tudi z iniciativo samih članov tima. Kljub temu pa je managerjeva vloga ključna ravno za njegovo pospešitev in s tem večjo

učinkovitost in tudi uspešnost dela. Sam bi moral biti prvi zgled in model odkritosti, sproščenosti in odprtosti samega sebe, a se to pri slovenskih managerjih redko dogaja.

Pogosto manager gleda na tim kot na običajno skupino ljudi, se z njimi srečuje le v formalnem okolju in skrbno pazi, da ne bi slučajno razkril kake svoje povsem človeške slabosti. Enako potem delajo člani tima. V dolgotrajnem procesu medsebojnega odpiranja na temelju poznavanja in priznavanja posameznikovih slabosti in prednosti pa se v nedogled zamikajo priložnosti za vzpostavitev zaupanja. Prav zaradi tega pomanjkanja medsebojne povezanosti se izgublja specifična motivacija, ki bi lahko izhajala iz samega timskega načina sodelovanja.

Managerji tudi niso dovolj občutljivi za razlike med člani tima. Ni dovolj zavedanja, da nekateri posamezniki potrebujejo podrobnejše informacije in natančnejše vodenje. Drugim ljudem pa bolj ustreza zgolj predstavitev širokih okvirov, znotraj katerih sami izbirajo najboljše poti. Poleg tega bi morali managerji povratne informacije o doseganju ciljev članom tima podajati bolj pogosto in natančno.

5.3.3. Pogled stroke na timskega vodjo

Tim je vse bolj pogosta oblika delovanja. Manager kot timski vodja ima v tem delovanju pomembno vlogo. Tudi zaradi vse večjega znanja, ki je potrebno za upravljanje, je hierarhija vse bolj ohlapna in vse več odločitev se sprejema v timu (Belbin, 1993, str. 139).

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov je usmerjeno na določen cilj in člani sodelujejo, da bi ga dosegli (Rozman et al., 1993, str. 166). Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina et al., 1994, str. 601). Tim pa ne smemo kar enačiti s skupino nasploh. Skupina je opazna, strukturirana, časovno relativno trajna, kohezivna, na skupnih interesih in vrednotah osnovana socialna formacija, katere člani imajo glede na skupne cilje sprejete standarde vrednot in norm obnašanja vzajemne vloge (Lipičnik, 1993, str. 73). V skupini so že vnaprej vloge formalno organizirane in razdeljene članom, že prej se razmisli o dopolnjevanju posameznih vlog. V timu pa se vloge vzpostavijo neformalno, ko tim nastane in pride do fizičnega stika večjega števila ljudi. Temu pravimo proces nastajanja tima. V skupini posameznik ostane posameznik, čeprav je del skupine. V timu pa vsak član lahko opravi več nalog in vsi člani vztrajajo do konca. Zato je v timu bolj kot v skupini pomembno, da imajo člani ustrezne osebne lastnosti in ne le ustrezno poklicno izobrazbo, ki bi zadostovala za delo v skupini. Za tim je značilno tudi posebno razpoloženje, v katerem so ljudje pripravljene več delati in zato dosežejo večje in boljše rezultate. Timski način dela je nepogrešljiv, kadar ni znana pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja neke naloge oz. znanje posameznika pri reševanju te naloge ne bi zadoščalo. Zato potrebujemo večje število idej, ki po usklajevanju dajo najboljšo rešitev. V takšnih primerih poskušamo sestaviti tim ljudi s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitrejšo nastajanje tima. Ta odgovornost leži na ramenih managerja kot timskega vodje.

Vodenje tima je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja. Tim praviloma ima vodjo, razen če gre za tim, ki ga vodijo vsi člani skupaj. Pri neformalnih timih člani sami izberejo vodjo. Ni pa nujno, da je vodja vseskozi isti, to je odvisno od situacije (Rozman et al., 1993, str. 212). Vodja oblikuje in združi tim ter skrbi za nemoteno komuniciranje v timu in za motiviranje članov ter preverjanje rezultatov. Zbirati mora informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj je najbolj primere trenutek za njihovo reševanje (Možina et al., 1994, str. 627). Dyer predlaga, da vodja tima v načrtovanje novega tima vključi razvijanje lestvice prioritet med člani tima, izmenjavo pričakovanj glede tima, pojasnitev ciljev in formuliranje operativnega vodnika (Dyer, 1987, str. 100-106) - kako se bodo sprejemale odločitve, kaj bo osnovna metoda dela, kako zagotoviti diskusije med vsemi člani, kako razreševati razlike in zagotoviti izvršitev dela ter kako spremeniti stvari, ki ne dajejo dobrih rezultatov.

Timi, ki imajo več kot deset in manj kot tri člane, delajo manj uspešno. V premajhnih timih se namreč lahko pojavi pomanjkanje ustreznih znanj in veščin za opravljanje nalog, v prevelikih pa je težko vzdrževati medsebojno povezanost vseh in tim razpade na frakcije, komunikacija pa se usmeri na energične posameznike (Lawton, 1992, str. 137-139). Manager kot sestavljalec lahko člane tima izbere naključno, imenuje možne kandidate in jim prepusti dogovor o dejanskem sodelovanju, sam določi člane na temelju svojega poznavanja oseb, uporabi tehniko mandatarja itn (Lipičnik, 1993, str. 78). Običajno je vodja tima tisti, ki izbere, kdo bo delal v timu (Lawton, 1992, str. 130-133). Možne metode za izbiro so med drugim intervju (postavljanje istih vprašanje vsem kandidatom o reševanju različnih situacij in pridobitev občutek o kandidatih na podlagi tega), testiranje v ocenjevalnem centru (enodnevna simulacija delovanja večih kandidatov v medsebojni interakciji, skupaj z opravljanjem intervjujev in psihometričnimi testi) in preizkus (en teden do šest mesecev za preizkus aktivnosti, ki se zahtevajo za vključitev v tim).

Pri izbiri je treba paziti, da ima kandidat možnost spoznati preostale člane tima, da izbiralec dobi dovolj podatkov ter da kandidat dobi občutek za razpoloženje, kulturo in nalogo tima. Belbin je v raziskavi pokazal, da je učinkovitost tima odvisna od njegove sestave. Glede na stvari, ki jih je mogoče izmeriti, je uspešnost izvajanja tima moč napovedati tudi vnaprej. Učinkoviti timi niso sestavljeni iz samih učinkovitih posameznikov (Belbin, 1993, str. 9). V timih, kjer so vsi nadpovprečno inteligentni, se pojavi t.i. Apollo sindrom in tim ne daje dobrih rezultatov. Razlog je v tem, da taki posamezniki porabijo preveč časa za medsebojno prepričevanje o pravilnosti lastnega stališča namesto aktivnosti za konkretno izvajanje nalog.

Manager kot timski vodja se mora zavedati različnih vlog, ki so timu potrebne za uspešno delovanje. Iz raznolikosti teh vlog in medsebojnega dopolnjevanja tim kot celota črpa svojo moč ter dosega boljše rezultate, kot pa bi jih isti ljudje kot posamezniki izven tima. V literaturi je napisanega mnogo o tem, kakšne vloge bi morale biti zastopane v timu. Posameznik lahko v timu sam opravlja več različnih vlog, potrebe po njih pa so odvisne od narave vsakega posameznega tima. Dober tim se odlikuje prav po tem, da se zaveda teh potreb. Naloga managerja pa je, da prepozna vloge, ki jih lahko in mora odigrati v timu

vsak posameznik. Na tej podlagi izbira člane tima in jim omogoča delovanje ter razvoj v pravo smer.

V timu je moč identificirati nekaj možnih vlog. Nekatere so osredotočene na opravljanje nalog, na primer usmerjevalec, analitik, koordinator, informator, iniciator idr. Vloge, osredotočene na medsebojne odnose, so lahko spodbujevalec, sledilec, opazovalec, harmonizator, postavljalac standardov itn. Druge individualne vloge pa bi lahko bile dominator, klovn, previdnež itn. Manager kot timski vodja mora prepoznati potrebne vloge in poskrbeti tudi za to, da se v timu res odigravajo vse vloge, pomembne za doseganje zastavljenih ciljev. Belbin je identificiral devet različnih vlog v timu (Everad, 1996, str. 197-198): iskalec virov, dovrševalec, timski delavec, opazovalec, inovator, izzivalec, usklajevalec, garač, strokovnjak. Nekateri posamezniki lahko zasedejo celo vrsto vlog in je zato že v štiri do šestčlanskem timu možno porazdeliti vse te vloge.

Vlog posameznim članom tima se praviloma ne razdeljuje vnaprej, razen dveh osnovnih vlog – koordinatorja dela in zapisnika. Koordinator je tisti član tima, ki vodi pogovore (moderator), postavlja vprašanja, opozarja na skupne in različne poglede, zmeraj misli na cilj in načrt postopka ter spodbuja člane (Lipičnik, 1998, str. 278). Poleg poznavanja in uveljavljanja različnih timskih vlog na managerju leži tudi odgovornost za gradnjo tima. Čas, namenjen uresničevanju zastavljenih nalog, bo bistveno bolj izkoriščen, če bo med člani tima vladalo pravo timsko vzdušje. Tako vzdušje pa ne nastane samo od sebe. Manager mora kot timski vodja načrtno omogočati grajenje timskega duha. To poteka po eni strani preko formalnih oblik kot so npr. sestanki. Na njih sodelujejo vsi člani tima in razpravljajo o delovanju tima in posameznikov, ciljih, problemih, predlogih za izboljšave itn. Ne smemo pa se zanemariti tudi neformalnih oblik druženja, kjer prav tako poteka utrjevanje vezi med člani tima, npr. na družabnem večeru, skupnem izletu ipd., lahko tudi v kombinaciji z določenimi delovnimi obveznostmi.

Sestanek je eden temeljnih načinov delovanja tima kot celote. Dober sestanek motivira in je zelo koristen, slab sestanek pa ima ravno nasprotni učinek in je bolje biti brez njega. Odgovornost za slab sestanek tima leži na timskem vodji, običajno pa problemi izvirajo iz nejasnega namena sestanka, slabega dnevnega reda, dovoljevanja govorjenja o stvareh izven obravnavane tematike, zaključka brez jasnih sklepov in predolgega trajanja. Manager kot timski vodja mora vnaprej razmisliti, ali ima sestanek res jasno vnaprej predvideno vsebino in cilje, zaradi katerih se sploh odvija (Možina, Damjan, 1992, str. 130-159). Predvideti mora tudi čas trajanja sestanka, ključne točke pa uvrstiti na začetek, da ne zmanjka časa ravno zanje. Vodja tima sestanke praviloma tudi vodi. Pri tem se vsebinsko preverja po tem, ali podaja razumljive razlage situacij, dela vmesne povzetke za razumevanje, odvrta diskusijo od stranpoti, preverja porabo časa ter po potrebi pospešuje pogovor in ga vodi v smer doseganja sklepov sestanka. Hkrati se preverja tudi glede vodenja ljudi, torej kontrole preveč zgovornih, opogumljanja molčečnih, ščitenja neodločnih ter spodbujanja ozračja medsebojnega zaupanja, v katerem si ljudje res upajo povedati svoje misli.

Manager kot vodja tima ima tri pomembnejše vloge: ukrepa ob nesoglasjih (včasih vodja nesoglasja tudi sam ustvarja za vzpodbujanje ustvarjalnosti, če seveda zna vzdrževati

ustrezno pozitivno vzdušje), upravlja s časom (skrbi za dobro izkoriščenost časa) in se odziva ob spremembah (Adizes et al, 1996, str. 107). Participativno vodenje tima spodbuja samoiniciativnost in sodelovanje vseh članov ter ustvarja dober tim. Vodja tima skrbi za ustrezno vključevanje vseh članov tima v proces odločanja, saj s tem povečuje soodvisnost med člani tima in informiranost članov ter dosega večjo stopnjo osebne odgovornosti vsakega posameznika za izvrševanje sprejetih odločitev. Hkrati vpliva na bolj odprto komuniciranje in vzpostavljanje medsebojnega zaupanja. Tako prihajajo do izraza individualni talenti oz. sposobnosti vsakega posameznega člana tima, delovanje v spreminjajočem se okolju postane učinkovitejše, tim je bolj inovativen in vedno hitreje reagira na ustrezen način.

5.4. Pogajalec

Karakteristiki »pogajalec«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot POGAJALEC

- ob postavljanju lastnih pogajalskih okvirov in oceni teh okvirov druge strani
- v primeru konflikta interesov dosega za obe strani sprejemljive dogovore in ob tem
- za dosego svojih ciljev uporablja pogajalske veščine in spoštuje druge pogajalce.

5.4.1. Opredelitev idealnega pogajalca

Manager kot pogajalec nastopa tudi znotraj svojega podjetja. Najbolj izpostavljeno delovanje v tej smeri so kolektivna pogajanja med delodajalci in sindikati – vendar se relativno redki managerji ukvarjajo s to tematiko. Precej bolj skrita, a kljub temu najpogostejša, pa je pogajalska vloga managerja v relacijah nasproti svojim sodelavcem.

Uspešen manager se zna pogajati za uporabo omejenih sredstev, ki so na razpolago znotraj organizacije in jih potrebuje za doseganje svojih ciljev. Ne le od analiz in argumentov, temveč tudi od njegovih pogajalskih spretnosti je odvisno, ali bo potrebna sredstva dobil ali ne. In ne pogaja se samo s svojimi nadrejenimi, temveč tudi s svojimi kolegi na istem hierarhičnem nivoju in nenazadnje tudi s svojimi podrejenimi. Ker gre pri pogajanju znotraj organizacije za iskanje rešitve, s katero naj bi v končni fazi pridobili vsi, je pogajalski proces v teh primerih še posebej pomemben. Notranja pogajanja močno vplivajo na »stanje duha« v organizaciji.

Manager si mora v vlogi pogajalca najprej postaviti svoje lastne pogajalske okvire – vedeti, kaj lahko maksimalno doseže ter kaj lahko glede na svoje cilje minimalno sprejme. To zahteva temeljito predhodno proučitev situacije in zbiranje informacij. Vendar poznavanje lastnih pogajalskih okvirov za uspešno pogajanje še ni dovolj, potrebno se je vživeti tudi v kožo druge strani in v grobem opredeliti še pogajalske okvire nasprotne strani. Brez dobre priprave tudi obvladovanje pogajalskih tehnik ne more prinesiti rezultata, ki bi bil sicer dosegljiv.

Prav tako si mora manager priznati, da gre pri pogajanjih za konflikt interesov. Druga stran si prizadeva za pridobitev čim večjega dela omejenega »kolača« oz. za dogovor o delovanju v nasprotni smeri kot si želi manager. Običajno pa pogajanja ne potekajo le o eni izolirani stvari, ampak o več povezanih področjih. Zato je pomembno, da manager predhodno opredeli področja, ki so mu še posebej pomembna in na njih praviloma ne bo popuščal, ter področja, ki zanj niso toliko pomembna (in so po možnosti bolj pomembna za nasprotno stran). Tako bo lahko svoje popuščanje premišljeno uveljavljal na račun lastnega pridobivanja na pomembnejših področjih.

Pogoj za uspešen zaključek pogajanj je sklenitev dogovora, s katerim se strinjata obe strani, saj s tem obe nekaj pridobita (oz. obe nekaj izgubita v primeru neskenitve dogovora). Možno pa je, da manager z dobro uporabo pogajalskih veščin doseže relativno več kot druga stran. Pri tem velja poudariti, da je uporaba pogajalskih veščin znotraj lastne organizacije brez spoštovanja nasprotne strani tek na kratke proge in se vrne kot bumerang. Pogajalec se mora zavedati, da bo tudi v bodoče sodeloval z ljudmi, s katerimi se pogaja, zato je »fair-play« in dober odnos z njimi še toliko bolj pomemben. Predvsem je potrebna resnična pripravljenost za razumevanje nasprotne strani, saj si mora manager v končni fazi želeči doseči rešitev, ki bo najboljša za organizacijo kot celoto.

5.4.2. Pogajalec v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot pogajalca ocenili z oceno »neodločeno«. V splošnem ni moč reči, da so slovenski managerji v vlogi pogajalcev slabi, obstajajo pa priložnosti za izboljšave. Dobri pogajalci so managerji bolj navzven, vendar pa se ne zavedajo pomembnosti pogajanj s sodelavci. Manager v vlogi pogajalca se marsikdaj trudi doseči znižanje (ali zvišanje) nasprotnikovih izhodišč na primer za določen odstotek. Pri tem se ne poglobi v vprašanje, koliko je nasprotnikovo izhodišče sploh primerna osnova za pogajanja. Brez temeljite priprave te informacije managerju seveda niso na voljo in tako pride do tega, da se lahko že v osnovi izhaja iz napačnega (slabšega) pogajalskega izhodišča.

Prepogosto managerji izpuščajo priložnosti za doseg za vse sprejemljivih rešitev s tem, da nastopajo s svoje formalne pozicije moči, namesto da bi sploh dopustili pogajanja. To v razmerjih znotraj organizacije oz. znotraj lastnega tima povzroča rušenje dobrih medsebojnih odnosov in managerjevimi prizadevanjem posredno škoduje še na drugih področjih. Res je, da so včasih potrebne zelo hitre odločitve in poraba časa, ki ga pogajanja zahtevajo, ni upravičena. Toda pretirano uveljavljanje lastnih odločitev brez pogajanj s

prizadetimi stranmi vodi v prenehanje pridobivanja potencialno koristnih nasprotnih argumentov in predlogov. Sodelavci jih sčasoma sploh ne posredujejo več, prepričani, da tako in tako ne bodo nikoli upoštevani.

Slovenski managerji znajo zaradi boljših informacij ali trenutno ugodnejšega položaja vsiliti svoje predloge nasprotni strani. V primerih, ko so z nasprotno stranjo vezani tudi v prihodnje, in običajno je temu res tako, se jim to vrača preko namernega maščevanja v kaki drugi situaciji. Lahko rečemo, da se managerji v vlogi pogajalcev ne znajo vživeti v kožo nasprotnika. Vživljanje namreč pomeni tako prepoznavanje nasprotnikovih pogajalskih okvirov in prilagajanje lastnega odzivanja le-tem, kot tudi predvidevanje njegovih reakcij po sklenitvi dogovora.

Popuščanje je sestavni del vsakih pogajanj. Slovenski managerji pa težko najdejo pravo mero popuščanja. Po eni strani gre za prehitro popuščanje, kar je posledica slabe priprave pogajalskih izhodišč. In po drugi strani gre za nepripravljenost na popuščanje, čemur botruje tekmovanje egov namesto tekmovanja argumentov.

5.4.3. Pogled stroke na pogajalca

Manager v vlogi pogajalca nastopa tako izven svoje organizacije kot tudi znotraj njenih okvirov. Ljudje se med seboj razlikujemo, za usklajevanje medsebojnih razlik pa potrebujemo pogajanja, na podlagi katerih sprejemamo odločitve (Fisher, 1983, str. xi). Pogajanje je izmenjava mnenj z namenom, da bi spremenili odnose in s tem dosegli določene cilje (Možina, Damjan, 1992, str. 160). Uspešno pogajanje je spretnost, večšina in se je manager zato kot vsake veščine lahko nauči in jo izpopolnjuje. Torej dobri pogajalci niso rojeni ampak vzgojeni. Vloga pogajanj ni le menjati stališč ljudi, ampak pokazati možnosti za skupno zadovoljevanje potreb. Gre za umetnost dogovarjanja za sklenitev sporazuma, sprejemljivega za vse pogajalske strani. Ko gre za pogajanja znotraj organizacije (za pridobitev omejenih sredstev, za vzpostavitev soglasja s podrejenimi glede določenih zadev itn.), mora biti manager še posebej previden. V procesu notranjih pogajanj posredno vpliva tudi na zelo občutljiva področja medčloveških odnosov v organizaciji, na katerih temelji tudi motivacija ljudi za nadaljnje delo. Pogajanje se mora po možnosti zaključiti s sporazumom, proces pogajanj mora biti učinkovit in mora izboljšati oz. vsaj ne sme poslabšati medsebojnega odnosa pogajalskih strani (Fisher, 1983, str. 4). Določen »na silo« dosežen na prvi pogled ugoden rezultat lahko managerju posledično prinese več negativnih kot pozitivnih posledic.

V situaciji, ko se manager znajde v vlogi pogajalca (lahko se tudi sam odloči za to vlogo in se zavestno odreče »izkoriščanju« svoje formalne vloge nadrejenega), se mora najprej zavedati, da je namen doseči za vse sprejemljiv sporazum. Racionalnost pogajanj je v tem, da pride do najboljših odločitev z namenom maksimiranja interesov. Doseči je potrebno najboljši možni dogovor (Bazerman, 1991, str. 18-19). Za to se mora manager dobro predhodno pripraviti, sicer bo po nepotrebnem porabil več časa za pogajanja, po nepotrebnem popuščal ter zgrešil svoje prvotne cilje. Pogajalske cilje si mora vnaprej zastaviti zelo jasno v okviru nekega pogajalskega intervala, ki opredeljuje načrtovane

najvišje morebiti še dosegljive cilje, najnižje še sprejemljive cilje in vmesno oceno realno pričakovanega izida. S tem se točno opredeli stopnja popuščanja in pogajalska izhodišča. Seveda pa si mora manager že v tej začetni fazi odgovoriti tudi na vprašanje, koliko mu je resnično do dosege sporazuma oz. v kakšnem primeru bi od pogajanj odstopil ter razpoložljivi čas raje uporabil za druge aktivnosti – ter seveda kakšne bi bile posledice te odsotnosti dogovora.

Naslednji korak je izbira ustrezne pogajalske tehnike oz. njihove kombinacije. V naši kulturi je žal prevečkrat na sporedu iskanje razlik ter merjenje moči namesto grajenja na osnovi skupnih pogledov in interesov (Fisher, 1983, str. 17-30). Tehnika izražanja ekstremnih zahtev sloni na namenoma zastopanih realno gledano previsokih zahtevah v upanju, da bodo s tem znižana pričakovanja druge strani. S tem lahko manager kot pogajalec seveda povzroči porušenje dobrih medsebojnih odnosov, saj lahko druga stran tak odnos razume kot ponižujoč in tudi odpove pripravljenost na nadaljnja pogajanja. Z igralskim obnašanjem, v kolikor ga manager odlično obvlada, v pogajanja vpelje izjemno čustvenost (prepričljivost v svoja stališča, užaljenost ob nasprotnih predlogih itn.) in s tem vpliva na dosego ugodnejšega izida. Nevarnost ob tem je v tem, da lahko druga stran (še posebej, če ga dobro pozna v drugačni luči) to prepozna in (dolgoročno...) izgubi zaupanje v managerjevo poštenost in dobre namene. Tehnika sklicevanja na omejene pristojnosti predvideva sklicevanje na to, da lahko manager sam o stvareh odloča le do neke meje, izven te meje pa da je sporazum nemogoč oz. zahteva potrditev z višjega nivoja (in s tem dodatni vloženi čas). Čas pa je v procesu pogajanj pomemben (Možina, Damjan, 1992, str. 160). Na boljšem je tista stran, ki pozna skrajni rok druge strani in jo sili v popuščanje. Ob tem je treba predvideti, koliko dodatnega časa za iskanje soglasij si je moč vzeti. Zelo ekstremna je tehnika »vzemi ali pusti«, s katero pogajalec jasno pove maksimum, do katerega gre, sicer sporazuma ne bo. Seveda se mora zavedati, da lahko to zaradi nesprejemljivosti predloga pomeni prekinitev pogajanj z druge strani – in v primeru, da kasneje zaradi lastne potrebe po sporazumu manager sam predlaga nadaljnja pogajanja, to lahko pomeni njegovo oslABLJENO pogajalsko izhodišče zaradi izgube verodostojnosti. Praviloma pogajanja ne potekajo le o eni sami stvari, temveč gre za kombinacijo različnih vidikov (časovni, denarni, pogoji glede izpolnjevanja dogovorjenega itn.). Taktika rezin v tem primeru pomeni namerno usmerjanje pogajanj naenkrat le na en vidik in medsebojno ločitev področij, saj se pričakuje doseganje manjših ugodnosti na vsakem posamičnem področju, kar pa bi v skupnem pogledu prineslo ugoden rezultat.

Manager v vlogi pogajalca mora znati dokazovati utemeljenost lastnih stališč in prepričevati v njihovo pravilnost tudi sogovornike (Flander, 1996, str. 24-25). Utemeljevanje naj bo kratko in jedrnato. Prepričljiv govor ima kratek začetek in jasen konec – oba pa sta blizu skupaj. V nasprotnem primeru utegne sogovornik izjaviti, da je začetek pozabil, ker je bil govor predlog, konca pa ne razume, ker je začetek pozabil... Postaviti se je potrebno v kožo sogovornika in pojasnjevati stvari glede na njegov interes. Naj se sogovornik počuti pomembnega, kar z ustreznimi (seveda iskrenimi) pohvalami in spraševanji po njegovih osebnih mnenjih ni težko doseči, s tem pa bo precej bolj dojemljiv za predloge. Manager mora znati tudi ločiti ljudi od problemov – imeti trd odnos do predmetov pogajanja in prijateljski odnos do sogovornika kot človeka. Tudi ustrezna uporaba humorja v najtežjih trenutkih lahko odrešilno sprosti ozračje in pelje pogajanja naprej.

Ob dobrem poslušanju manager ugotovi tudi to, da nasprotna stran marsikdaj »med vrsticami« pove več, kot je bila sprva pripravljena, in to mora znati zaznati. Iskrenost je še vedno vrлина – zavedati se je potrebno, da se zavajanje ne splača in se prej ali slej vrne kot bumerang. Sogovornik bo tudi hitreje sprejel ponujeno rešitev, če bo ta zadostovala načelom poštenosti, legalnosti in časti (Fisher, 1983, str. 58-83). Seveda pa k pogajanjem spada tudi popuščanje. Za popuščanje mora manager dobiti tudi nekaj v zameno od nasprotne strani. Prehitro popuščanje oslabi pogajalsko pozicijo, smiselno je postopno popuščanje po manjših delčkih. In popuščanje naj bo najprej na tistih elementih, ki niso najbolj pomembni – to pa seveda zahteva dobro predhodno pripravo, v kateri se jasno opredeli, kaj vse se želi doseči in katere so prioritete stvari.

Manager kot pogajalec se mora zavedati, da je nedopustno, da sporazum ni dosežen, če je bil mogoč in za obe strani koristen. Več časa kot je bilo vanj vloženega, večji je neuspeh, če pogajanja ne pripeljejo do sporazuma. Tempo sporazuma praviloma narekuje tisti, ki prvi predlaga zaključke, seveda šele takrat, ko sta si obe strani dovolj blizu za tak korak. Lahko gre za nek povzetek ali pa končno ponudbo z nekim svojim dodatnim popuščanjem. Sporazum mora v končni fazi jasno opredeliti vsebino, za koga velja, kdaj in pod katerimi pogoji stopi v veljavo ter sankcije za morebitno odstopanje od sporazuma. Najpogostejše napake, ki se jim mora manager v vlogi pogajalca izogibati (Možina, Damjan, 1992, str. 171), pa se skrivajo v želji po ugajanju, pretirani zaupljivosti, dajanju prednosti kratkoročnim koristim pred dolgoročnimi posledicami, spoprijemanju z ljudmi namesto s problemi, nestrpnosti, neustreznem popuščanju in predvsem pomanjkanju smisla za življenje v položaj nasprotne strani.

6. KARAKTERISTIKE NA OSNOVI OSEBNOSTNIH VIDIKOV

V skupino karakteristik managerja, povezanih z osebnostnimi vidiki, sem izmed 15 najpomembnejših karakteristik uvrstil sledeče: etičen, karizmatik, odprtih nazorov, obvladovalec sprememb.

6.1. Etičen

Karakteristiki »etičen«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

ETIČEN manager

- pozna etična načela, izhajajoča iz lastne organizacije v okviru širšega okolja,
- spoštuje osebne vrednote in se zaveda, kaj je prav in kaj ne v neki situaciji ter
- se odloča in deluje družbeno odgovorno v skladu s temi načeli.

6.1.1. Opredelitev idealnega etičnega managerja

Etičnosti managerja ni lahko opredeliti. Na posamičnih praktičnih primerih je lažje reči, katero dejanje je oz. ni etično. Za etičnega managerja na splošno pa lahko rečemo, da je človek, ki pozna in spoštuje etična načela. Vendar etična načela niso v vsakem okolju enaka. Zato etičnega managerja opredeljujemo kot managerja, ki pozna in spoštuje poslovne in druge norme in vrednote, ki so značilne za njegovo lastno organizacijo in seveda tudi za širše okolje, v katerem ta organizacija deluje. To pomeni, da etičnemu managerju tudi morebitne poslovne prakse znotraj lastne organizacije, ki niso skladne z etičnimi načeli širšega okolja te organizacije, ne opravičujejo njihove uporabe.

Poslovne in druge norme se nanašajo med drugim na prizadevanje za kvaliteto lastnega dela, svojo delovno zagnanost, spoštovanje dogovorov, odnose z ljudmi v organizaciji in izven nje itn. S svojim delovanjem etični manager ne povzroča neposredne ali posredne škode interesom lastne organizacije in zaposlenih. Prav tako ne konkurira drugim organizacijam ali ljudem na nepošten način. In nenazadnje etični manager svojim sodelavcem posreduje odkrite in resnične informacije.

Spoštovanje svojih osebnih vrednot je prav tako povezano z etičnim delovanjem, saj se manager v skladu z njimi odloča, kaj je prav in kaj ne pri njegovem delovanju. Tudi vsakokratna situacija vpliva na to, kaj je etično in kaj ne. Načela, vrednote in norme se namreč skozi čas spreminjajo. Kar je bilo nekoč prav, danes morda ni več. Etični manager primerja in usklajuje osebne vrednote z vrednotami lastne organizacije oz. organizacijsko kulturo. Kljub temu pa se kot voditelj ljudi vedno zaveda, da obstajajo neka splošna obče človeška načela obnašanja do ljudi.

Poleg samega poznavanja se manager tudi dejansko odloča in deluje skladno z etičnimi načeli ter predstavlja model za sodelavce, od katerih pričakuje enako ravnanje. S tem poudarja družbeno odgovornost lastnega delovanja in delovanja organizacije kot celote. To zahteva ne le zavzemanje za svojo korist, temveč tudi za korist okolja, v katerem živi oz. deluje.

Managerji se zavedajo, da je lahko brezkompromisno ustvarjanje dobička hitro ožigosano v današnji družbi, ki vedno bolj kritično obravnava širše posledice delovanja organizacij. Antiglobalizacijska gibanja so le del te nove družbe, ki jo morajo managerji upoštevati pri svojem delu. Aktivisti se v sodobni informacijski družbi znajo organizirati, so izjemno motivirani na osnovi svojih globokih prepričanj ter ob nenasilnem delovanju doživljajo visoko podporo medijev. Organizacijo, ki ne deluje etično, lahko ta gibanja spravijo

najprej ob ugled, posledično lahko tudi zato izgubi najsposobnejše kadre ter investitorje in kupce, pot navzdol pa tako kljub preteklim dobičkom postane realnost. Nov vzpon je težak, če se organizacija ne podredi etičnim zahtevam okolja.

6.1.2. Etični manager v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot etičnega managerja ocenili z oceno »neodločeno«. Mnenja o etičnosti slovenskih managerjev so sicer deljena, vendar kljub vsemu najbolj pridejo do izraza razmišljanja, da se etičnost bolj nagiba v pozitivno smer. Kot vrlino je moč navesti relativno odsotnost korupcije, kljub temu, da le-ta ponekod obstaja. So primeri, v katerih ljudje na vodilnih položajih v organizacijah sprejemajo podkupnine oz. provizije za sklenitev posla z določenimi partnerji. To je prav gotovo po vseh merilih našega okolja neetično delovanje, vendar taki primeri gledano v splošnem verjetno niso pogosti. Kot protiutež siceršnjemu etičnemu ravnanju pa se zaznava včasih že preveč poudarjeno iskanje lukenj v zakonodaji in pravilih na splošno, saj namreč ni vse, kar je dovoljeno oz. ni izrecno prepovedano, tudi etično.

Slovenski managerji v splošnem kljub vsem izjemam praviloma ne postavljajo svojih lastnih koristi nad koristi svoje organizacije v smislu, da bi zavestno povzročali materialno korist sebi na račun interesov organizacije. Managerji izhajajo iz prakse, ki spoštuje etična načela pri lastnem odločanju in delovanju znotraj okvirov lastne organizacije. Prav tako je v uspešnih podjetjih opazna skrb za socialno varnost ljudi. Vedno bolj prihaja do izraza še skrb za lokalno skupnost, v kateri podjetja delujejo. Vidno se uveljavlja tudi skrb za naravno okolje.

Etičnost slovenskih managerjev se lahko izpostavi na področju zavzemanja za strokovno kvaliteto dela, ki ga opravljajo. Nasprotno pa bi se lahko kot neskladno z etičnimi načeli pokaže na managersko izogibanje izpostavljanju samih sebe kot voditeljev. Slovenski manager se namreč rad »skrije« v svojo vlogo strokovnjaka za stvari, namesto delovanja kot voditelj ljudi. Ravno vodenje ljudi in doseganje rezultatov preko njihovega uspešnega delovanja bi morala biti njegova izrazita vloga na mestu managerja. Kot neetično ravnanje je moč izpostaviti tudi odsotnost izražanja spoštovanja do svojih podrejenih. Ena ključnih nalog managerja je ravnanje v besedah in dejanjih, s katerimi sodelavcem vliva neko samozaupanje – a na to se praviloma pozablja oz. se tega celo noče uporabljati.

Poleg tega se slovenski managerji pogosto niso pripravljani izpostavljati kot zaščitniki interesov svojih ljudi napram drugim, predvsem svojim nadrejenim. Vendar je to njihovo delo, čeprav ni prijetno. »Klanjajo« se navzgor in »pritiskajo« navzdol. To predstavlja bežanje od managerske odgovornosti in lastne zavezanosti k zagovarjanju stališč sebe in svojega tima. Posledice so vidne v izgubi zaupanja podrejenih, ki je temelj uspešnega sodelovanja.

6.1.3. Pogled stroke na etičnega managerja

V zadnjem desetletju se vse bolj v ospredju pojavljajo vprašanja o etiki v delovanju ljudi in organizacij (Glas, 2001, str. 1). Opredelitev managerja kot etične osebe v raziskavi med slovenskimi vrhnjimi managerji to potrjuje. Kot pravi Tavčar, je etika v najširšem smislu besede filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvor morale, temeljna sodila za vrednotenje, kakor tudi cilje in smisel moralnih hotenj in delovanja (Možina et al., 1994, str. 136). Povezana je tudi s pojmom morale. Etika proučuje moralo, moralna vodila in moralno ravnanje, zlasti pa sodila (norme) in postopke za analitično etično odločanje. Etika je filozofija morale. Osnovni problem, s katerim se etika ukvarja, je vprašanje o tem, kaj je dobro oz. slabo in kaj pravilno oz. nepravilno. Prinaša torej sodbe o pravilnosti ali nepravilnosti neke akcije oz. odločitve. Te sodbe so zasnovane na vrednotah, ki se uporabljajo kot kriterij za presojo obnašanja ljudi (Štimac, 1992, str. 3). Morala je seštevek načel oz. pravil obnašanja oz. delovanja, ki služijo za vrednotenje z vidika, ali je nekaj dobro ali slabo. Etično ravnanje je torej ravnanje, ki je v skladu z moralnimi načeli. Vrednote in osebnostne lastnosti managerjev so odločilne za raven etičnosti odločanja in moralnosti delovanja organizacije (Tavčar, 1997, str. 21).

Ko se lotevamo področja etike, je potrebna posebna previdnost. Razlog za to je v dejstvu, da je etičnost pravzaprav relativen pojem, saj je etično obnašanje odvisno od okoliščin – kdo je vpleten, kdaj in kje. Določeno ravnanje je v določenem okolju v določenih okoliščinah etično, v drugem okolju pa morda ne. Aktivnosti vedno potekajo v določenem okolju, ki ima svoje običaje in vrednote (Štimac, 1992, str. 4-5). Že zaradi tega ni mogoče ponuditi natančnih navodil za ravnanje, ki bi veljala v vseh situacijah. Poleg tega pa je občutek za »dobro« in »slabo« stvar, ki je v človeka vsajena že od malih nog dalje in se kot taka težko spreminja. Poslovna etika je del oz. ožje področje etike in se na nanaša na obravnavanje managerja kot etične osebe. Opredelimo jo lahko kot termin, ki se nanaša na širok obseg problemov, povezanih z družbeno in moralno odgovornostjo organizacij in oseb, ki odločajo v poslovnem svetu. Gre za skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve.

Zakoni so gotovo prvo vodilo za etične vidike odločanja. Managerju zakoni pri etičnem odločanju in moralnem ravnanju pomagajo, ne pa tudi zadoščajo. Ni vsako legalno obnašanje tudi etično (Hindle, 1992, str. 44). Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo in tistim, kar izrecno dovoljujejo, prostrano sivo področje, kjer se lahko dogaja marsikaj, kar ni prepovedano, vendar tudi ni moralno in etično. Za etično presojanje je pomembnih pet osnovnih izhodišč: koristnost, pravičnost, temeljne človeške pravice, sprejemljivost in trajnost nekega ravnanja.

Glede na to, da manager deluje v določeni organizaciji v določenem okolju, je potrebno etičnost njegovega ravnanja presojati skozi to konkretno okolje. Biti etičen pomeni, da morajo ljudje, ki sprejemajo odločitve v podjetju, ravnati v skladu z načeli enakosti, poštenosti in nepristranskosti, spoštovati morajo pravice posameznikov (Dimovski, 2001, str. 27). Etiko v tem kontekstu pa je potrebno opredeliti do vrste deležnikov: sodelavcev, lastnikov, poslovnih partnerjev, konkurence, kupcev itn (Štimac, 1992, str. 9-10). Od managerja se zahteva, da dosega najboljše možne rezultate za organizacijo kot celoto in

svoje podrejene. To vodi do dveh temeljnih vprašanj – katere so vrednote (oz. h katerim težimo) v organizaciji ter kaj je dobro in kaj slabo v medčloveških odnosih (komunikaciji) med ljudmi v tej organizaciji. Vprašanje vrednot se nanaša na skupne vrednote v organizaciji oz. na njeno kulturo. Manager mora usklajevati svoje obnašanje z obstoječimi vrednotami ter ga voditi v smeri zelenih idealnih vrednot organizacije. Etično se torej obnaša tako, kot se to v njegovem okolju od njega pričakuje, hkrati pa uvaja vrednote, ki predstavljajo zeleno obnašanje in tako postaja model posnemanja za svoje sodelavce.

Vprašanje vrednot v medsebojnih odnosih med ljudmi je pomembno vprašanje. Predvsem se nanaša za zelen oz. dober način komunikacije med zaposlenimi, še posebej med različnimi hierarhičnimi nivoji. Manager ne more uspešno voditi svoje enote brez sodelovanja notranjih udeležencev (Možina et al., 1994, str. 138). Tavčar pojasnjuje, da se sodelavci v primerih, ko dobijo občutek, da je odnos managerja do njih neetičen, na to odzovejo. Lahko se začasno umaknejo, odidejo iz organizacije, zatečejo v nekritično pokorščino ali karieristični oportunistem, sabotirajo delovanje, se poslužijo izsiljevanja itn. Manager je dolžan po svojih močeh zagotavljati okolje, ki podrejenim omogoča dobro počutje za delo, saj je zanje na nek način tudi odgovoren.

Aguilar opredeljuje kot etično podjetje tisto (Aguilar, 1994, str. 18), v katerem so zaposleni motivirani kot posledica usmeritve v etično vedenje na delovnem mestu. Da je temu tako, morajo managerji ustvariti kulturo podjetja, ki temelji na etiki in morali (s tematskimi pogovori, ponujanjem izobraževanja, promocijo dobrih primerov itn). Manager, ki se želi »razvijati« po svoji etični plati, si lahko in mora postavljati nekatera vprašanja:

- Kaj ljudje v moji enoti smatrajo kot »dobro« in »slabo«?
- Kakšna so pričakovanja mojih podrejenih do mene kot voditelja glede moje etičnosti?
- Ali me podrejeni smatrajo za pravičnega (pri razporejanju nalog, ocenjevanju posameznikov, nagrajevanju oz. sankcioniranju, posredovanju informacij, ...)?
- Kakšne so norme obnašanja v naši organizaciji kot celoti?
- Koliko poznam kulturo svoje organizacije?
- Kakšne so naše dejanske vrednote?
- Kakšne so naše zelene vrednote?
- Se zavedam razlik med dejanskimi in zelenimi vrednotami? Jih znam premostiti? Kako to vpliva na moje delo kot voditelja ljudi? Kako v tem pogledu ravnajo ostali managerji?
- Kakšne so specifične vrednote v naši panogi?
- Kako s svojimi ljudmi ravnajo managerji v primerljivih organizacijah? Je to dobro? Bi lahko bilo boljše za dobrobit zaposlenih? Na kakšni osnovi to ocenjujem? Sem subjektiven ali lahko to na kak način objektiviziram?
- Kaj pravzaprav pomeni biti »etičen« v mojem okolju? Kateri so temeljni elementi, ki so relevantni za oceno »dobrega« in »slabega«?

Kot pravi Glas, so uporabna in splošno veljavna načela, ki naj bi se jih držali managerji, sledeča (Glas, 1996, str. 1-2): izhajanje iz načel skrbnega gospodarja (zavezanost standardom strokovne usposobljenosti in delovanja), zaupnost (varovanje informacij pred nepoklicanimi), zvestoba do posebnih odgovornosti (spoštovanje pogodb, samih poslovnih odnosov), izogibanje možnostim nastanka pojava konflikta interesov, voljno podrejanje zakonom, delovanje v dobri veri (pošteno ravnanje pri transakcijah) na pogajanjih, spoštovanje blaginje ljudi ter spoštovanja svobode in ustavnih pravic drugih ljudi.

6.2. Karizmatik

Karakteristiki »karizmatik«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot KARIZMATIK

- izžareva moč, je samozavesten in prepričljiv, s tem pa vzbuja zaupanje,
- sodelavci mu priznavajo avtoriteto in vidijo v njem posebne sposobnosti ter
- mu lojalno in navdušeno sledijo zaradi njegove močne osebnosti.

6.2.1. Opredelitev idealnega karizmatika

Karizmatični manager ne uveljavlja vpliva na klasični način uporabe formalne moči, ampak deluje predvsem na temelju tega, da ljudje v njem vidijo neke posebne kvalitete za voditeljstvo. Z besedami in dejanji karizmatik v svojih sodelavcih vzbuja zaupanje v usmeritve, ki jih predstavlja in uresničuje. Za doseg karizmatičnega vpliva mora imeti človek nek talent. Karizmatičnost je moč razvijati le v omejenem obsegu.

Manager kot karizmatik nase prevzema odgovornost za uspeh in pridobiva za delovanje potrebna pooblastila. Odločno je prepričan sam vase, trdno verjame v svoje lastne ideale in vizije ter s tem izraža samozavesten nastop. Kriznih situacij se karizmatik ne ustraši, temveč jih jemlje kot izziv in priložnost za potrditev svojih lastnih sposobnosti. Daje občutek kompetentnosti in okolju vliva zaupanje, da ve, kaj počne.

Karizmatični voditelj je sposoben občutiti želje in upanja svojih ljudi. Tako lahko postavlja cilje, ki so skladni z njihovimi vrednotami in prepričanji. Na tej osnovi pridobiva zvestobo ter podrejene navdušuje za skupno stvar. Posledično s tem mobilizira energijo vseh v enotno smer doseganja izzivalnih ciljev, hkrati pa kot karizmatična osebnost predstavlja model idealnega obnašanja. Karizma človeka, ki ima to lastnost razvito, se sicer izraža tudi

izven njegovega delovnega okolja – torej tam, kjer nima neke formalne funkcije oz. položaja. Karizmatiki so ljudje, ki na stvari gledajo pozitivno. Celó v negativnih situacijah so sposobni in si želijo poiskati pozitivne vidike ter na ta način vlečejo ljudi k sebi in za sabo.

Postavljanje visokih pričakovanj tako do samega sebe kot do svojih ljudi prav tako opredeljuje karizmatika. Obenem le-ta jasno izkazuje svoje zaupanje v sodelavce, da bodo s skupnimi močmi visoka pričakovanja tudi uresničili. Sodelavci mu to zaupanje vračajo s svojo neomajno lojalnostjo in pripravljenostjo na sledenje njegovi poti. Verjamejo, da je to del njihovega življenjskega namena in da s tem dajejo svoj dragocen prispevek k pomembnemu poslanstvu. Iz tega izhaja njihov občutek samospoštovanja ter visoka motiviranost za delo.

6.2.2. Karizmatik v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot karizmatika ocenili z oceno »negativno«. Lastnosti karizmatika slovenski managerji večinoma nimajo izrazite. Seveda pa na nivoju vrhnjih managerjev seveda najdemo relativno več karizmatikov kot na drugih nivojih managementa. Najvišji managerji so na svoja vodilna mesta prišli tudi s pomočjo uporabe svoje karizme in talentov.

Problem razvijanja lastne karizmatičnosti je med drugim v pomanjkanju nekih tovrstnih modelov obnašanja. Opaziti pa je moč tudi to, da slovenski managerji ne izpostavljajo niti tiste karizme, katere potencial v njih sicer obstaja. Problem je v tem, da smatrajo, da karizme ne smejo preveč izražati. Mnenju managerjev glede tega morda botruje splošna slovenska kultura, ki ne spodbuja lastnega izpostavljanja pred ljudmi. Vendar bi morali managerji svojo karizmo tudi izkazovati in kot pravi voditelji postati vidni in prepoznavni znotraj svojih organizacij.

Temeljne slabosti pri slovenskih managerjih kot karizmatikih izhajajo iz komuniciranja, saj s komuniciranjem izražajo svojo karizmatičnost. To se nanaša na pomanjkanje komunikacijskih spretnosti tako v neposrednem dialogu s sodelavci kot tudi v javnem nastopanju pred skupinami ljudi. Na tem področju pa se je nekaterih ključnih stvari moč naučiti in torej sposobnosti, povezane s karizmo, do neke mere vendarle izboljšati.

Izžarevanje karizme je povezano tudi z neko energijo in trdnostjo, ki jo človek nosi v sebi. To pa je deloma odvisno od zdravja managerjev, tako telesnega kot duševnega. Managerji se po eni strani športno-rekreativno udeležujejo. Po drugi strani pa zdravje slovenskih managerjev ogroža pretiran stres, ki lahko onemogoči tudi sposobnost izžarevanja svoje karizme. Negativen stres preko managerjevih reakcij slabo vpliva tudi na sodelavce, čeprav sam po sebi ne rešuje ničesar.

Karizmatiki se razlikujejo še v obvladovanju zaključnega in za vse pomembnega procesa – lastnega odhoda s funkcije. Predaja poslov nasledniku je zelo občutljivo področje prav pri karizmatičnih managerjih. Ni namreč dovolj, da naslednika vzgojijo, temveč mu morajo znati tudi prepustiti svoje mesto v pravem trenutku. Karizmatiki ob odhajanju na naslednika pogosto ne prenesejo svoje nedvoumne podpore, zaposleni pa tako v njihovem odhodu lahko vidijo začetek konca. To odhajajočemu sicer daje signal, da so mu ljudje izjemno zaupali in je bil torej dober manager, vendar v celotno sliko njegovega uspeha šteje tudi (ne)uveljavitev naslednika.

6.2.3. Pogled stroke na karizmatika

Manager kot karizmatik je vodja, ki ga podrejeni vidijo kot človeka z izjemnimi močmi, karakteristikami in sposobnostmi in ki lahko vzbudi lojalnost in navdušenje med sodelavci (Bennett, 1992, str. 26). Karizmatičnost managerja je karakteristika, za katero lahko rečemo, da v veliki meri izhaja iz prirojenih lastnosti oz. talenta. Kljub omejenim možnostim pa manager lahko napreduje tudi kot karizmatik. Izžarevanje neke moči in samozavesti je povezano z zaupanjem vase in v svoje delo. Na podlagi načrtnega usmerjanja lastnih misli v pozitivno mišljenje o samem sebi si manager krepí ta del osebnosti. Sicer pa se karizma izraža predvsem skozi komuniciranje z okolico, najbolj izrazito pa preko komuniciranja z večjo skupino ljudi. V takem primeru daleč najbolj pride do izraza tista povezovalna vloga karizmatika, ki zna vzbuditi zaupanje skupini kot celoti, da mu je pripravljena slediti. Kot pravi Lipičnik, karizmatični ugled temelji na sposobnosti za motiviranje drugih na osnovi močne osebnosti. Karizma je vidik osebnosti. Kdor jo ima, mu drugi sledijo (Lipičnik, 1998, str. 71).

Za karizmatičnega managerja velja, da ima visoko potrebo po moči. Moč daje občutek pomembnosti (Møller, 1995, str. 42). Moč pomeni sposobnost inicirati aktivnost ali spremeniti odnos oz. obnašanje drugih. Oseba, ki ima moč, ima možnost nagrajevati ali kaznovati, ima sposobnost zadovoljiti skupne potrebe, vrši kontrolo nad informacijami oz. sredstvi ali pa premore neko specialno znanje (Bennett, 1992, str. 157). Moč pomeni možnost vplivati na posameznika, tim ali podjetje in jih usmerjati proti želenim rezultatom. Izhaja iz položaja ali pa iz osebnosti, karizme.

French in Raven (Možina et al., 1994, str. 529) ločita pet vrst moči, ki se uporabljajo odvisno od okoliščin:

- legitimna moč izvira iz položaj, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji,
- moč nagrajevanja izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagraduje,
- moč pritiska izhaja iz bojazni sodelavcev pred kaznijo,
- referenčna moč izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo,
- ekspertna moč izvira iz strokovnega znanja vodje.

Transformacijsko vodenje je tisto, ki s karizmatičnim vplivanjem povzroči motiviranost ljudi na še višjem nivoju kot so objektivno potrebni za izvršitev nalog (Bennett, 1992, str.

212-213). Transformacijsko vodenje spodbuja zaposlene k idealom in moralnim vrednotam. Deluje na podlagi (Možina et al, 1994, str. 549):

- karizme: ima vizijo, poslanstvo, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje,
- inspiracije: navdahne velika pričakovanja, pomembne zadeve izraža enostavno,
- intelektualne stimulacije: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov,
- upoštevanja posameznika: osebno pokaže zanimanje za posameznika, mu svetuje, vsakogar obravnava kot celovito osebnost.

Pojmovanje voditeljev kot karizmatičnih osebnosti pa je lahko tudi škodljivo (Možina et al., 1994, str. 15), saj lahko povzroči kult osebnosti in čaščenje herojev. Vodja mora biti energičen in entuziastičen, to pa na osnovi trdnega prepričanja o smislu svojega dela. Kot pravi Bizjak, karizmatični slog vodenja izhaja iz odnosa vodja – podaniki, spremljevalci (Bizjak, 1997, str. 247). Ta slog označujejo predvsem karizmatične osebnostne lastnosti vodje, ki zahteva slepo pokorščino, podrejenost in zaupanje, kar pogosto preraste v popolno gospostvo nad podrejenimi. Velikokrat se uveljavlja v političnih sistemih, kjer je tako mogoče obvladati velike skupine. Pri strokovnih opravilih mora biti karizma utemeljena predvsem z znanjem, če naj vodja obvladuje podrejene in delo.

Vsekakor mora manager kot karizmatik obvladati odnose z ljudmi. Biti mora samovesten, znati mora nastopati, izžarevati mora moč in tudi smisel za humor mu ne sme manjkati. Pomemben je tudi sam zunanji videz (Natek, 1995, str. 7). Veščine za nastopanje pred ljudmi managerju dajejo možnost za uveljavljanje lastne karizmatičnosti. Razvoj komunikacijskih veščin za nastopanje pred skupino ljudi lahko manager uporabi za povečanje možnosti karizmatičnega vplivanja. Vsak napredek pri tem razvoju da nov zagon za lažje doseganje nadaljnjega napredka. Potrebna samozavest in samozaupanje rasteta vzporedno s tem. Dejstvo je, da večina govorniških spretnosti človeka izhaja iz trdega dela in ukvarjanja z razvojem teh svojih sposobnosti.

Razlika med karizmatičnim vodjem in navadnim vodjem je v tem, da si prvi postavlja veliko višje cilje, ki jih tudi nekoliko idealizira, vendar verjame v svoje zmožnosti, da bo zastavljene cilje tudi dosegel (Conger, 1989, str. 25-29). Poleg tega ima tudi veliko moč prepričevanja in motiviranja podrejenih, da vložijo v delo še dodatne napore, saj bodo s tem dosegli višjo stopnjo zadovoljitve svojih potreb. Manager kot karizmatik pri vodenju uporablja nekaj bistvenih značilnosti in sposobnosti. Zna odkriti neizkoriščene priložnosti, predvsem na področju tržnih niš in vizijo oblikuje na temelju zahteve, da mora biti njegova organizacija vedno korak pred drugimi. To vizijo zna karizmatik prenesti na svoje sodelavce s prepričanjem, da je trenutno stanje nesprejemljivo in da je njegova vizija, ki jo prikaže v izjemno pozitivni luči, najboljša alternativa. Pri tem poudarja, da gre za zelo pomembne cilje, ki bodo prinesli ugodnosti ne le organizaciji, temveč tudi vsem sodelujočim posameznikom. Ljudi spodbuja s tem, da jim pove, da zaupa v njihove sposobnosti, strokovnost, predanost skupnim ciljem itn. Tako gradi tudi medsebojno zaupanje, ki ga okrepi še z demonstriranjem osebnega tveganja in samoodrekanjem oz. skorajda žrtvovanjem za doseganje ciljev. Vero v pravilnost zamišljenega načina uresničitve vizije pa prikaže z navajanjem številnih izkušenj oz. osebnih primerov, ki jih je

v preteklosti uspešno rešil. In zaposleni takemu karizmatičnemu managerju z navdušenjem in optimizmom sledijo pri uresničevanju njegove vizije.

6.3. Odprtih nazorov

Karakteristiki »odprtih nazorov«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager ODPRTIH NAZOROV

- ob upoštevanju, da se svoboda človeka konča z začetkom svobode sočloveka
- brez predsodkov, t.j. odklonilnega odnosa neodvisno od izkustva,
- nepristransko tolerira različnost in sprejema enakovrednost vsakega posameznika.

6.3.1. Opredelitev idealnega managerja odprtih nazorov

Resnično uspešen manager je človek odprtih nazorov. Sam v sebi verjame, da je svoboda vsakega človeka dragocenost in da obstajajo meje, preko katerih se nima pravice vmešavati v življenje nekoga drugega brez njegovega privoljenja. Seveda pa je vsaka svoboda človeka omejena z isto pravico sočloveka. Meje so zato težko teoretično določljive, vendar znajo dobri managerji točno to – postavljati meje svoji lastni svobodi, da ne bi ogrozili svobode sodelavcev. V praksi se to kaže npr. v managerjevem izogibanju poseganja v odločanje in delovanje podrejenega, za katerega ima le-ta že svojo lastno odgovornost in pooblastila.

Manager odprtih nazorov je človek brez predsodkov. Ljudi ne ocenjuje kar počez. Nikakor ne obsoja vnaprej, brez resnične lastne izkušnje s konkretnim posameznikom. Tudi posploševanje določenih izkušenj z nekim posameznikom na določeno z njim tako ali drugače povezano skupino ljudi je strogo izvzeto iz njegovega razmišljanja. Ne privošči si zgrešenih predpostavk, da so homoseksualci, uprava, mladina, politiki, konkurenca, ženske, podrejeni sodelavci, črnci, ljudje iz podjetja X, tujci, managerji itn. »vsaki in taki«. Vedno govori le o konkretnem posamezniku, s katerim ima dovolj osebnih izkušenj.

Manager brez predsodkov je oseba, ki si ne dovoli vnaprejšnjega zakoreninjenja lastnih misli. Deluje po načelu, da človeka najprej zares spozna osebno in si šele nato ustvari mnenje o njem. To pa zahteva ustrezno mero radovednosti ter pristnega interesa za spoznavanje in razumevanje človeka. Svetu odprt manager se ne počuti ogroženega zaradi drugačnosti drugih – nasprotno, zna jo spodbujati in uporabiti za napredek in razvoj.

Zaveda se reka, ki pravi, da je v uspešni organizaciji pri dveh, ki razmišljata povsem identično, eden od njiju odveč. Različnost je izvir za iskanje najuspešnejšega delovanja.

V svojih razmišljanjih manager ne prehiteva in ne skače k zaključkom. To pomeni, da zna biti kreativen in ne išče le tistih dokazov in elementov, ki naj podpirajo njegovo prvotno misel. S svojo tolerantnostjo dopušča drugačno mnenje o stvareh in drugačne življenjske nazore sodelavcev. Iz tega izhaja tudi njegova pripravljenost na spreminjanje svojih stališč do določenega problema, ko nepristransko ovrednoteni argumenti pokažejo boljšo izbiro. Človek odprtih nazorov ljudi ne sodi po tem, kakšni so, ampak kako se obnašajo. Nikoli se ne počuti ne manjvrednega ne večvrednega na podlagi osebnih okoliščin, s katerimi je človek rojen in nanje nima vpliva. Vsakega človeka dober manager jemlje kot edinstveno bitje in se zna osredotočiti na tiste njegove lastnosti in sposobnosti, s katerimi lahko kot sodelavec bistveno pripomore k skupnim uspehom organizacije.

6.3.2. Manager odprtih nazorov v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot managerja odprtih nazorov ocenili z oceno »negativno«. Tako kot to velja za slovensko družbo nasploh, tudi managerji glede odprtosti svojih nazorov niso izjeme. Se pa stvari premikajo v pozitivno smer. Skladno s temeljnimi načeli odprtosti pa na tem mestu še posebej opozarjam na to, da to delo kljub vsemu prinaša posplošen pogled na »povprečnega« slovenskega managerja. Dejstvo je torej, da lahko konkretni manager kot edinstveni posameznik bolj ali manj ali pa povsem odstopa od siceršnjega povprečja.

Zaprto slovenskih managerjev v določene svoje nazore se kaže na različne načine in je v marsičem ravno nasprotno od načel odprtosti, zapisanih v prejšnjem poglavju. Izpostaviti je moč pretirano vmešavanje v svobodo podrejenih, še posebej svobodo delovanja. Preveč je namreč vpletanja v izvajanje določenega dela in naročanje podrobnih načinov, kako naj sodelavci dosegajo zastavljene cilje. To je povezano tudi z enim ključnih že omenjenih problemov, t.j. nepoznavanjem oz. nerazumevanjem vizije organizacije s strani zaposlenih. Brez nje ljudje že v osnovi nimajo možnosti, da bi se lahko samostojno in pravilno odločali o svojem delu v smeri doseganja skupnih ciljev.

Nadalje je opazna zaverovanost vase, zaradi česar si managerji ne pustijo niti svetovati s strani svojih sodelavcev niti jim sploh nočejo prisluhniti. Menijo, da sami vse najbolje vedo in trmoglavo vztrajajo pri svojem. Slabost je tudi posploševanje v presojanju. Izraža se npr. preko izjav, da so vsi zaposleni nemotivirani (ali leni), da so vsi nesposobni in da vsi le zahtevajo višje plače (kar bo pač trajalo toliko časa, dokler jim managerji ne bodo znali pojasniti povezanosti njihovega dela z rezultati in nagradami celotne organizacije in predvsem dokler ne bodo začeli uporabljati nefinančnih motivacijskih vzvodov, ki jih imajo že v rokah – v prvi vrsti najcenejšega in najredkeje uporabljane: iskreno pohvalo).

Prav tako je moč opaziti strah managerjev pred drugačnostjo in drugačnimi razmišljanji. Managerji so prepričani v svoj prav, kar sicer samo po sebi ni nič narobe. Narobe pa je, ko

zavestno zavračajo ideje točno zato, ker niso njihove. Izgleda, da menijo, da je sprejem stališča nekoga drugega izraz lastne šibkosti – a resnica je ravno obratna.

6.3.3. Pogled stroke na managerja odprtih nazorov

Odprtost nazorov po eni strani izhaja iz lastnih življenjskih izkušenj, po drugi strani pa je to stvar osebne odločitve managerja. Manager kot človek odprtih nazorov gleda na svet in ljudi v njem skladno z načeli odprtosti in sprejemanja. Odprt človek je človek, ki ima do ljudi in pojavov razumevajoč, strpen odnos in je dovzeten in sprejemljiv ter zaupljiv (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1997). Glede na to, da vsakdo predstavlja edinstvenega človeka, različnega od vseh drugih, je to način za uspešno vodenje svojih sodelavcev. Manager se mora odločiti, da bo posamezniku najprej res prisluhnil in ga razumel ter si šele nato ustvarjal lastna mnenja glede njega. Eden ključnih pristopov, ki jih pri tem lahko uporablja, je aktivno poslušanje. Brez aktivnega poslušanja razumevanja ne more biti. In brez razumevanja tudi sprejemanja ne. Brez sprejemanja pa je manevrski prostor za doseganje uspehov bolj omejen. Za uspešno sodelovanje je bistveno, da med managerjem in sodelavci vlada vzdušje enakovrednosti po človeški plati. Manager se ne sme počutiti oz. dajati vtisa superiornega oz. večvrednega človeka po intelektu ipd. (Možina, Damjan, 1992, str. 38). Ob odločanju, kaj storiti oz. kako reagirati v določenih okoliščinah mora imeti manager pred očmi celotno sliko, ki jo lahko pridobi le s svojo odprtostjo. Gledanje na stvari z vidika celote in povezanosti delov je ena od potrebnih lastnosti managerja pri odločanju (Dimovski, 2000, str. 19).

Odprtost se izraža skozi posvečanje pozornosti in aktivno poslušanje, nadgradnja tega pa je empatija, ki ni le komunikacijska veščina. Empatija je sposobnost za prepoznavanje, razumevanje in cenjenje čustev drugih (Møller, 2000, str. 93-95). To pomeni občutljivost na kaj, kako in zakaj ljudje čutijo kot čutijo, na nek način gre za čustveno branje drugih, ki vključuje zavedanje, razumevanje in sprejemanje. Manager, ki zna ravnati empatično, je dober poslušalec, pristno se zanima za sodelavce, identificire potrebe zaposlenih po rasti in jim nudi podporo ter navdušuje ljudi za potegnitev najboljšega iz sebe. Empatija je ključna v interakciji, da manager ve kdaj reči še kaj in kdaj molčati, kdaj se uveljavljati in kdaj umakniti, potrebna je za pravo in učinkovito reagiranje. Manager kot človek odprtih nazorov z empatijo intuitivno začuti sočloveka in je tudi dober pogajalec, saj ve kaj drugi želijo in jim to zna ponuditi ob upoštevanju vsestranskih koristi.

Empatija je tudi sinonim za sočutenje (Možina, Damjan, 1992, str. 38). Empatija izraža način uspešnega sodelovanja z ljudmi. Vključuje pristno vživljanje v sočloveka in razumevanje njega samega. To je torej stil življenja in ne le managerski profesionalni pristop. Od managerja zahteva, da se zna odmakniti od svojih stališč in sodb ter dobiti pogled skozi oči in misli sogovornika. S tem si pridobiva dragoceno zaupanje, ki je temelj pravega dialoga. Z empatijo manager pomaga sogovorniku, da ostane pri ključnih stvareh, jih pojasnjuje in postaja tudi sam bolj dojemljiv za različne poglede. S tem pa se doseže obojestranski jasen in realni pogled na stvari za uspešno sobivanje in (so)delovanje. Vsakdo namreč v osnovi vidi svet skozi svoje oči in ne kot realnost (Møller, 2000, str. 98-101). Te poglede pa je za uspešno sodelovanje potrebno uskladiti. Bolj kot se človek zaveda, da svoje paradigme (dojemanja, domneve, modele in teorije v lastnem delovanju)

sploh ima, bolj jih lahko raziskuje, posluša še druge, dojema njihove paradigme, je odprt in si pridobiva precej širši pogled na svet in sprejema objektivnejše zaključke. V empatiji se manager lahko tudi izpopolnjuje. Gre za »učenje« govornice telesa in branja med vrsticami, »poslušanje« z ušesi in srcem, spraševanjem za doseganje razumevanja, razumevanje pred oblikovanjem reakcij, uveljavljanje pravega dialoga in ne le vzporedna monologa, gledanje na stvari iz perspektive drugega ter zanimanje in skrb za ljudi okoli sebe.

Svojih sodelavcev manager odprtih nazorov ne gleda le skozi eno od vlog, ki jo igrajo, in mu je blizu – to je v vlogi zaposlenega, člana organizacije. Vsakdo v življenju igra več vlog, ki se med seboj neizogibno prepletajo. Skozi različna življenjska obdobja so te vloge bolj ali manj intenzivne ter zavzemajo večji ali manjši delež posameznikovih razmišljanj, energije in časa. Kot pravi Berne, ki opisuje različne vloge managerja, lahko stanje jaza razvrstimo v tri temeljne kategorije: roditelj, odrasla oseba, otrok (Berne, 1980, str 24-26). Roditelj je del jaza, ki je vzvišen, zaščitniški in nekako nadomešča nezadostnost drugega. V tej vlogi oseba teži k presojanju drugih, nagnjena je k postavljanju svojih pravil. Po eni strani deluje razumevajoče in ljudem rada pomaga, po drugi strani želi imeti taka oseba vse pod svojim nadzorom. Odrasla oseba je stanje jaza, ki je logičen, miren in zbran. V tej vlogi oseba deluje sproščeno, pozorno, ima široke poglede ter veliko sprašuje in dobro presoja ter izbira najboljše možnosti. Otrok je stanje jaza, ki se po eni strani spontano odziva na okolje in s tem nenehno spreminja svoje vedenje, po drugi strani pa je prilagojen okolju in zna doseči svoje na tak ali drugačen način, npr. s kljubovalnostjo ali pohlevnostjo. Nobena od omenjenih vlog ni dobra ali slaba, bolj ali manj pomembna. Primerno vedenje namreč določajo dejavniki kot so položaj, analiza tega položaja ter sposobnost vloge odrasle osebe, da nadzoruje drugi dve stanji jaza.

Tako zase kot za svoje podrejene se mora manager zavedati raznolikih vlog. Poznati mora interese, vrednote in nekatera dejstva v življenju sodelavcev. Nekaj najbolj izrazitih življenjskih vlog, glede katerih se mora manager odprtih nazorov vprašati, koliko sploh pozna ljudi, se združuje v sklopih o delu, družini oz. partnerstvu, družbenih aktivnostih in prostem času (Sušanj, 2001, str. 47-50). Delovna vloga je torej le ena od vlog, saj pozitivne in negativne izkušnje, uspehe in razočaranja človek seveda prenaša tudi iz drugih vlog in v druge vloge. Zato mora manager te druge vloge tudi poznati. Brez tega je skorajda nemogoče vedeti, kdaj je potrebno dati človeku tudi na delovnem mestu čas, kdaj mu pomagati, kdaj ga spodbujati in kdaj ga soočiti z določenimi zahtevami. Delovna vloga je vloga sodelavcev, s katero se manager seveda najbolj ukvarja. Ljudje se po njej med drugim razlikujemo glede na odnos do dela in osebne delovne vrednote. Odnos do dela se kaže v psihološki identifikaciji z opravljanim delom. Gre torej za stopnjo vpliva dela, ki ga človek opravlja, na podobo o samem sebi oz. na samospoštovanje. Delovne vrednote predstavljajo drug sklop medčloveških razlik, saj različni ljudje z opravljanjem svojega dela stremijo k različnim stvarim. Prioritete glede teh vrednot lahko izpostavljajo osebni razvoj, stike z ljudmi, napredovanje, življenjski stil, prestiž, materialne dobrine, avtoriteto, tveganje, estetiko, delovne pogoje itn. Na te razlike mora biti manager odprtih nazorov pozoren. Tudi družina oz. partnerstvo je vloga, ki ima v življenju posameznika nedvomno velik pomen, ne glede na to, kakšni odnosi vladajo na teh relacijah. Manager se mora v svoji odprtosti še toliko bolj kot kdo drug zavedati, da ne obstaja le »tradicionalni« tip družine oz. partnerstva. Obstaja cela paleta možnosti, od katerih so mu nekatere bolj in

druge manj blizu. Vsaka izmed njih pa nekomu iz njegovega okolja predstavlja temeljni življenjski stil, zato mora to tudi poznati, spoštovati in upoštevati.

Razlike med tem, kako svoje življenjske vloge živi manager sam in kako jih živi vsakdo izmed preostalih sodelavcev, seveda so. Vsakdo je edinstveno bitje. Bistveno je, da ima vsak posameznik svoje samospoštovanje in si upa biti tak, kakršen je - brez pretvarjanja. (Møller, 1995, str. 16). Manager pa se mora v tem pogledu vedno spraševati:

- Sprejemam medsebojne razlike med mano in sodelavcem?
- Lahko medsebojne razlike celo spodbujam z namenom širine naših pogledov?
- Koliko ljudem dopuščam, da zastavljene cilje dosegajo na svoj lastni način?
- Ali občutim nagnjenost k posploševanju (stereotipom) in če da, kako naj se tega znebim?
- Si ustvarjam mnenje o ljudeh (pre)hitro, še preden jih zares spoznam?
- Dopuščam možnost lastnih zmot, ne le načelno, temveč z jasnim priznanjem le-teh?
- Gledam na ljudi predvsem skozi njihove negativne ali skozi pozitivne karakteristike?
- Ali kot manager sprejemam svoje podrejene kot sebi enakovredne ljudi?
- Koliko sprejemam, spoštujem in podpiram različne (drugačne) življenjske stile ljudi?

Občutek biti razumljen je človeku precej bolj dragocen kot strinjanje sogovornika. Manager odprtih nazorov vzbudi v ljudeh ravno ta občutek razumevanja, sodelavci se dobro počutijo ob njegovi pristni pozornosti (Møller, 2000, str. 109). Seveda pa je jasno, da mora biti manager pri spoznavanju svojih sodelavcev takten. Niti slučajno ne sme iti za to, da bi se vtikal v njihovo življenje oz. brskal po njihovih skrivnostih. Ravno nasprotno. Njegova vloga je v tem, da s svojimi odprtimi nazori ustvarja okolje, v katerem mu ljudje sami zaupajo stvari o svojem življenju v vlogah izven delovnega mesta. To je najvišja stopnja zaupanja in najboljši temelj za uspešno izpolnjevanje managerskega dela.

6.4. Obvladovalec sprememb

Karakteristiki »obvladovalec sprememb«, ki so jo predsedniki uprav oz. direktorji uvrstili med petnajst najpomembnejših karakteristik slovenskega managerja, za predstavitev najprej opredeljujem jasnejše okvire. Na temelju ključnih sporočil, podanih s strani slovenskih predsednikov uprav oz. direktorjev, je moč izluščiti definicijo, ki jo nato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujem:

Manager kot OBVLADOVALEC SPREMEMB

- se s pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja stalno prilagaja,
- planira in uveljavlja spremembe za dolgoročno rast organizacije, pri tem pa
- s komunikacijo in spodbujanjem vključuje ljudi ter zmanjšuje odpor do sprememb.

6.4.1. Opredelitev idealnega obvladovalca sprememb

Obvladovanje sprememb je vrlina sodobnega managerja. Ta karakteristika v sebi pravzaprav združuje ključne značilnosti managerja. Manager kot obvladovalec sprememb mora biti sposoben predvidevati razvoj dogodkov v prihodnosti, skladno z njimi opredeljevati cilje in pravočasno izbirati strategije ter organizacijo za doseganje ciljev. Hkrati postavlja prave ljudi na prava mesta, jim predaja vsa potrebna pooblastila in v dobrem dialogu komunicira s sodelavci ter jih motivira za skupno uspešno delovanje. Ob doslednem upoštevanju etičnih načel tako s pomočjo karizme in zavestnim odprtim razmišljanjem ustvari pogoje za obvladovanje sprememb. To je en vidik.

Drugi vidik se nanaša predvsem na dojetanje sprememb. Manager v vlogi obvladovalca sprememb je lahko uspešen, če je tudi sam v sebi naklonjen spremembam. Obvladovanje ni le sprejemanje neizogibnega, temveč tudi lastno samoiniciativno spreminjanje stvari. Danes sploh ni vprašanje, če se bo organizacija spreminjala, temveč zgolj kdaj in kako se bo spreminjala. Dober manager ta proces v mejah mogočega vodi sam in namerno gradi kulturo sprememb. Ustvarja ozračje varnega tveganja in tolerira učne napake, ki so ob spreminjanju neizogibne na poti do uspeha. Spodbujanje notranjega podjetništva in sledenje »utripu« ljudi v celotni organizaciji je tako ne le v majhnih, ampak tudi v velikih organizacijah koristno. Vendar inovacije ter ideje zagotavljajo šele osnovo, manager pa je tisti, ki mora znati zagotoviti tudi dejansko vpeljavo sprememb.

Spremembe so lahko planirane ali neplanirane, toda uspešen manager se zaveda prednosti planiranih sprememb. Le-te namreč dajejo občutek delovanja po lastni volji v smeri napredka, medtem ko neplanirane v ljudeh sprožajo občutke nemoči in izgube. Poleg tega se je na prve moč pripraviti, druge pa pridejo kot stresni šok. Ljudje izjemno pogosto niso naklonjeni spremembam, manager kot obvladovalec sprememb pa zna prav to oviro preseči. Odpor do sprememb izhaja predvsem iz ustaljenih in utečenih navad, ki so dotlej zagotavljale neko varnost, stabilnost in predvidljivost – in zaposleni pričakujejo, da bo tako tudi vnaprej. Toda problem je v tem, da bo prav nespremenjeno delovanje na dolgi rok botrovalo neuspehu. Kdor dela danes tako, kot je delal včeraj, ga jutri ne bo več. Manager zna pojasniti točno to z obilno mero zavzetega individualnega prepričevanja in nudenja osebne podpore.

Vpeljevanje sprememb brez temeljite priprave zaposlenih nanje oz. celo na silo ne uspe. Poleg navajenosti na trenutno delovanje se ljudje spremembam upirajo tudi iz preprostega strahu pred (spremenjeno) prihodnostjo. Sprašujejo se, kako bo to vplivalo na plačo, na lastni položaj in ugled v organizaciji ipd. In sklenejo, da je bolje, da stvari ostanejo take kot so ter posledično zavestno ali podzavestno, odkrito ali prikrito rušijo dejansko uveljavitev sprememb. Manager lahko to pri res izjemno redkih ljudeh prepreči s prisilo, toda praviloma tak pristop povzroči le še večji odpor. Bistveno boljše je razvijanje zaupanja, vključevanje sodelavcev že v fazo priprave sprememb ter pritegnitev »mnenjskih voditeljev« k aktivni podpori. Temeljna naloga managerja prihodnosti je v tem, da sam služi kot model obnašanja ter odstranjuje ovire na poti sprememb – in predvsem investira čas v odprto komunikacijo.

6.4.2. Obvladovalec sprememb v slovenski praksi

Predsedniki uprav oz. direktorji so slovenskega managerja kot obvladovalca sprememb ocenili z oceno »neodločeno«. Ob kritičnem pogledu na slovenske managerje je moč reči, da v svoji vlogi obvladovalcev sprememb še ne dosegajo ravni, ki je neizogibno potrebna za napredek v današnjem konkurenčnem svetu. Organizacije, v katerih temu ni tako, so prepoznavne po svojih uspehih. Mnogo pa je tudi organizacij s posameznimi managerji, ki so tem nalogam sicer kos, vendar nekje v sistemu izgubijo moč oz. priložnost za to, da bi lahko postali resnični agenti sprememb in pognali organizacijo na naslednjo razvojno stopnjo. Toda stvari vendarle niso črnoglede, saj je zaznati vedno večje zavedanje o potrebnosti obvladovanja sprememb.

Eden izmed problemov obvladovanja sprememb se utegne skrivati v tem, da se stvari se po novem zacementirajo na neko v danem trenutku potrebno stanje – zatem pa se »zaspi«. Managerji se torej želijo spremeniti tako, da se jim ne bi bilo več potrebno spreminjati. To pa žal ni več mogoče. S tem se izgublja kvalitete, izkazane pred desetletjem in več, ob izjemno hitrem gospodarskem spreminjanju kot posledici sprememb ob osamosvajanju. Takih dramatičnih šokov kljub vsemu ni več, mnogi managerji pa so se trdno oprijeli (takrat pravih, a sčasoma zastarelih) uveljavljenih načinov delovanja.

Naravnost na spremembe bi se morala izražati tudi v pripravi različnih strategij za doseganje ciljev, izhajajočih iz vizije organizacije. Posebej opazen je problem pomanjkanja alternativnih strategij, saj jih slovenski managerji praviloma ne pripravljajo. Managerji nimajo odgovorov na morebitne spremembe oz. na vprašanja kot »Kaj pa če se zgodi ...?«. In ko se ta »če« uresniči, reagirajo ali z otrplostjo (in majavim upanjem, da bodo problemi izginili sami od sebe) ali pa s hitrimi in včasih tudi slabo premišljenimi ukrepi, ki med zaposlenimi povzročajo zmedo in odpor. Dobri vnaprejšnji scenariji bi namesto tega omogočili več kot dobrodošlo samozavest na poti sprememb.

Managerji se vendarle dobro zavedajo nujnosti in potrebnosti spreminjanja. Verbalno tako spodbujajo dotične projekte in obnašanje. Toda sami se še vedno ne izpostavljajo kot modeli obnašanja in niso odločno na čelu sprememb. Distancirajo se od tega procesa in ga želijo videti pri drugih. Spreminjali bi vse sodelavce, a zase bi želeli ohraniti status quo oz. bi se minimalno prilagodili. To se lahko začne že pri vrhnjem managementu. Managerji včasih jasno rečejo, da odločno podpirajo spremembe – toda opravljajo naj se le na nižjih nivojih. Bolj koncentrirana lastniška struktura utegne začeti reševati tovrstne probleme. Kjer so stvari urejene, so tudi uspehi razvidni in obvladovanje sprememb poteka od najvišjega managementa navzdol skozi vso organizacijo.

Zaposleni sami občutijo, kaj se dogaja med managerji. Ko v njih ne vidijo ustrezne osebne zavzetosti za spremembe, se še bolj udobno namestijo v nadaljevanje obstoječega delovanja. Le redki (in dragoceni) so sodelavci, ki sami pravijo: »Dovolj imamo anket, kdaj se bo na njihovi podlagi kaj zares spremenilo?«. Zgolj postavitev »fasade« ni dovolj, managerji morajo za spremembe garati. Seveda je najtežji prav zagon te miselnosti med ljudmi – ko pa enkrat steče, je vse lažje. Marsikje so dobri poznavalci in uspešni »motorji«

procesov sprememb službe, ki se ukvarjajo z razvojem človeških virov. Nemalokrat imajo najtežje delo pri prepričevanju najvišjega managementa v potrebnost zavzemanja za spremembe prav od vrha navzdol. Zaposleni se pač zgledujejo po modelih, svojih nadrejenih.

Vsemu temu ob bok se lahko doda še dejstvo, da med managerji ni opaziti medgeneracijskega sodelovanja. Bogastvo različnosti ljudi izhaja tudi iz raznolikosti generacij. Med slovenskimi managerji pa se ob medsebojnem izključevanju namesto medsebojnega vključevanja postavlja vprašanje uspešnosti sprememb v managementu oz. prehoda organizacij na mlajše vodstvene kadre, ki niso bili pravočasno in postopoma vpeti v vodenje. Managerji morajo tako precej več časa nameniti odprtemu komuniciranju, ki vključuje ljudi v celotni proces, jih motivira za podajanje idej ter sprejema in omogoča uresničevanje njihovih pobud. In ki spoštuje enako(vredno)st vsakogar in v dialogu znižuje ter odstranjuje ovire na poti sprememb. Managerji morajo v svoje organizacije preprosto vpeljati podjetniški duh.

6.4.3. Pogled stroke na obvladovalca sprememb

Spremembe političnega in gospodarskega sistema v devetdesetih letih zahtevajo od organizacij drugačen poslovni pristop, saj so edina stalnica spremembe. V novejšem času se na področju managementa uveljavljajo nove smeri, kar avtorji različno imenujejo: management sprememb ali inovacijski management (Rozman et al, 1993, str. 70). Manager kot obvladovalec sprememb je v središču tega dogajanja. Hitrost prilagajanja spremembam postaja skupaj z inovativnostjo vedno pomembnejši dejavnik pri pridobivanju konkurenčnih prednosti in poslovne odličnosti, ki loči uspešne organizacije od neuspešnih. Trendi v poslovnem okolju zahtevajo prilagajanje organizacije okolju (David, 1995, str. 7). Predvidevanje okolja je ocenjevanje prihodnjih zunanjih razmer poslovanja na podlagi sedanjih tendenc. To je verjetnostna napoved, ki ne razkriva prihodnosti, ampak skuša pokazati na možne prihodnosti (Možina et al, 1994, str. 279). S spremembami sta torej povezana negotovost in tveganje. Večja negotovost zahteva večji nadzor in manjši razpon kontrole (Dimovski, 2000, str. 40). Večja kot je negotovost okolja, bolj mora biti podjetje prilagodljivo in hitreje se mora odzivati (Glas, 1994, str. 19). Po nekaterih raziskavah je več kot dve tretjini poskusov uvajanja sprememb v podjetjih neuspešnih.

Hitrost sprememb na trgu določa tudi spreminjanje ciljev, ki postajajo začasni, to pa potegne za sabo spremembe organizacije (Lipičnik, 1998, str. 34). Individualne spremembe so seveda potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspeh. Organizacija kot celota je lahko uspešna le, če se spremembe uvajajo na nivoju celotne organizacije. Sistematično je potrebno opredeliti vizijo organizacije, določiti cilje in ugotoviti potrebna obnašanja za uresničevanje zastavljenega, kar zahteva stalno spreminjanje in prilagajanje ter vzpostavitev vrste podpornih sistemov. Pritisk na managerje še posebej narašča takrat, ko se pojavijo spremembe (Levitt, 1991, str. 58). Prenos določenega razmišljanja v izvajanje ustreznih aktivnosti pa ne poteka gladko. Ljudje preprosto marsikdaj ne delajo tega, za kar sicer verjamejo, da bi bilo potrebno delati. Če želi manager obvladovati spremembe, mora delati na treh ravneh – ozaveščanju potrebe po spremembah (zavedanje ljudi), spremembah stališč (naravnost ljudi) in spremembah konkretnega delovanja (obnašanje ljudi).

Vodenje sprememb zahteva ravnotežje med aktivnostmi na eni strani ter znanjem in kulturo podjetja na drugi strani. Uspešno vodenje sprememb zahteva ravnotežje med temi elementi. Spremembe terjajo pripravljenost managerja na vse možne okoliščine. Zato je pomembno, da je manager vse bolj generalist, da se lahko uspešno in učinkovito odziva (Thornton, 1992, str. 228). Manager mora seveda najprej poznati sam sebe in svoj odnos do sprememb, šele potem se lahko loti obvladovanja sprememb v svojem okolju.

Napoved sprememb praviloma sproži v udeležencih odzive, ki si časovno sledijo takole (Carnall, 1995, str. 144-147):

- Zavračanje – še posebej v primeru možnih nenadnih in dramatičnih sprememb ljudje pričnejo videti staro »varno« stanje kot boljšo možnost.
- Obramba – ob pojavitvi konkretnih planov sprememb ljudje poskušajo na različne načine zaščititi obstoječe stanje.
- Opustitev – ljudje počasi pričnejo opuščati pogled preteklosti in spoznavati, da je sprememba neizogibna.
- Prilagoditev – nastopi faza uvajanja sprememb, ki zahteva ogromno energije.
- Normalizacija – s to fazo so spremembe vpeljane in obravnavane kot novo »normalno« stanje.

Odpor do sprememb je izjemno pogost in izhaja iz splošnega strahu pred neznanim ter morebitnih izgub varnosti, statusa, vpliva, utečenih odnosov itn (O'Connor, 1993, str. 116-119). Manager mora znati z dobro komunikacijo pojasniti sodelavcem, da je stabilnost brez sprememb varljiva in na dolgi rok tudi usodna. Dejstvo je, da spremembe na kratki rok pogosto prinesejo na prvi pogled slabše stanje, ker je pač potreben čas za osvojitve in vpeljavo novosti. Vendar pa je potrebno ljudem razložiti, da bo po določenem času (torej po tem vmesnem obdobju prehoda) stanje boljše kot pa bi bilo brez sprememb (z nadaljevanjem trenutnega stanja).

Različne strategije so lahko managerju v pomoč pri preseganju odporov do sprememb. Ko ljudje nimajo na voljo dovolj (pravih) informacij, je rešitev seveda v izobraževanju in komunikaciji. V primerih, ko manager tudi sam nima vseh potrebnih informacij in želi preseči odpor, sodelavce dobro vključi tako v proces planiranja kot uvajanja sprememb. Ob vse to sodi tudi podpora sodelavcem pri prilagajanju na nove okoliščine (George, 1996, str. 620-623). V izjemnih primerih, ko je hitrost ključnega pomena in ima manager dovolj moči za uvedbo sprememb, lahko uporabi tudi določeno prisilo. Na dolgi rok pa mora izjemno paziti, da se ljudje zavedajo, da je vsak pristop uporabljen z namenom nadaljnega uspešnega razvoja celotne organizacije. Manager kot obvladovalec sprememb mora zagotoviti dobro komunikacijo v procesu spreminjanja. Komunikacija mora biti intenzivna, odkrita in poštena, podprta z rednimi poročili o opravljenih aktivnostih in doseženih rezultatih. Najučinkovitejši posredovalci sporočil o spremembah so vrhnji managerji, najprimernejši način posredovanja pa so sestanki ali pogovori v okviru delovnih enot.

Pojavljanje sprememb ni nobena novost sedanjega obdobja. Kar je novost, pa je to, da so spremembe burnejše in hitrejše. Razvoj ni linearen in napovedljiv, kaos postaja naravno stanje (Møller, 1995, str. 137). Včasih se je dalo zaradi relativne počasnosti sprememb vse predvideti in planirati in dati vsakomur svoje mesto, saj je bila prihodnost nekako predvidljiva – izkušnje enega rodu so veljale tudi za naslednjega in so omogočile nastanek »zdravega razuma«. Danes izkušnje, tradicija in zdrav razum pogosto ne veljajo več, včasih celo ovirajo razumevanje in napredek (Lipičnik, 1998, str. 32-33). Želja po spremembi ni več želja, ampak nujnost, ki si jo moramo želeli. Spremeniti se je potrebno še preden okoliščine prisilijo ljudi v nenaden in s tem slabše pripravljen proces uvajanja sprememb. Manager kot obvladovalec sprememb pa je človek, ki ima v tem vse hitrejšem procesu stalnih sprememb ključno vlogo in vpliv na to, ali bo organizacija ta proces razumela kot problem ali pa kot priložnost ter v njem obstala ali pa se uspešno razvila na višjo in uspešnejšo raven delovanja.

7. SLOVENSKA PODJETJA OZ. ORGANIZACIJE KOT CELOTE

Bistvo tega magistrskega dela je osredotočeno na managerje. Gledano z vidika organizacije kot celote – torej ne le managerjev kot posameznikov – seveda prav tako lahko najdemo tako prednosti kot izzive, ki so se pokazali v pripravi tega magistrskega dela. Zato tudi temu namenjam nekaj besed.

V splošnem lahko rečemo, da za zaposlene velja, da se praviloma močno identificirajo s svojo organizacijo, kar ima vrsto ugodnih posledic. Ponosni na svojo organizacijo je ne zapuščajo zlahka in so pripravljeni marsikaj storiti za njeno in skupno uspešnost. Verjamejo v njen ugled in dolgoročni napredek ter so zadovoljni s svojim delom – stalnostjo zaposlitve in sodelavci ter tudi možnostmi za izobraževanje in delovnimi pogoji. Medsebojni odnosi znotraj lastnega oddelka so dobri, ljudje se razumejo z ljudmi, s katerimi stalno sodelujejo in so na istem hierarhičnem nivoju, medsebojno si pomagajo ter se dobro počutijo drug ob drugem.

Med prednosti uvrščamo tudi delovno naravnost zaposlenih. Imajo občutek odgovornosti za kakovost in rezultate svojega dela. Kakovost smatrajo za vrednoto, ki je v organizaciji praviloma tudi močno sistemsko podprta, še posebej kakovost proizvodnje. Obstaja zavest o potrebi po vlaganju precejšnjih naporov za uspeh v konkurenčnem okolju, zaposleni cenijo marljivost in zavzetost, samospoštovanje v veliki meri izhaja iz opravljenega dela. Poleg tega pa se ljudje zavedajo tudi potrebe po spreminjanju in so v tem procesu pripravljeni sodelovati, če so le vključeni vanj na ustrezen način.

Izzivov oz. priložnosti za velik napredek pa tudi s stališča organizacije kot celote ne manjka. Cela vrsta sistemov v organizacijah ni ustrezno zastavljenih in s tem ovirajo managerje pri delu, ki bi ga le-ti morali opravljati. Sistemi nagrajevanja in sankcioniranja

ne razlikujejo med dobro in slabo opravljenim delom (oz. zaznanih razlik ne priznavajo, kar ima razumljivo prav tako negativne posledice). Dobrega dela se ne nagrajuje in slabega dela se ne sankcionira. Še vedno je preveč neke »uravnilovke«. Managerji v takih sistemih v svojih rokah nimajo moči za sprejemanje odločitev, omejeni so kvečjemu na podajanje predlogov in prepuščanje odločitev nekomu drugemu. Nasploh sistemi preveč poudarjajo materialno nagrajevanje, izrazito pa se zanemarjajo sistemi nematerialnega nagrajevanja. Plače so nadomestilo za vloženi čas, pravega nagrajevanja pravzaprav ni. Sistemi nagrajevanja in sankcioniranja so zastavljeni tako nepregledno, da jih zaposleni (ki so bili iz njihovega nastajanja bolj ali manj izključeni) ne razumejo in ne sprejemajo.

Sistemi napredovanja večinoma omogočajo le hierarhično napredovanje, ne pa tudi strokovnega. Kriteriji za napredovanje so sestavljeni vse preveč »na pamet« in ne odražajo realnih potreb organizacije. Sistem razvoja in usposabljanja ne prikazuje prave povezave med planiranimi cilji in planiranim usposabljanjem. Preveč je izobraževanja, ki je v končni fazi samo sebi namen, saj se novih znanj ne prenaša v prakso, in premalo je razvojno usmerjenega usposabljanja. V tem sklopu lahko opozorim še na redkost sicer potrebnih sistemov razvoja in usposabljanja naslednikov managerjev.

Sistem informiranja in komuniciranja daje bistveno prevelik poudarek neosebnim medijem (intranet, oglasne deske, pisna obvestila, interni časopisi), saj se to med managerji uporablja kot izgovor za manjšo uporabo (bolj pomembnega) sistematičnega osebnega komuniciranja. Osebni stiki so podcenjevani in zanemarjeni, komunikacija je pretežno enosmerna, posredovane informacije niso zares razumljene med zaposlenimi. Le-ti si zato ne znajo razložiti, kaj neka skupna vizija organizacije pomeni zanje osebno in za njihovo enoto ter kako na njeni osnovi razumeti in uspešno izvrševati svoje delo.

Organiziranost je pogosto »zacementirana« na neki preteklosti in se ne prilagaja spremembam v usmeritvah podjetij. Sistem razporejanja pooblastil in odgovornosti vsebuje preveč nedorečenosti, nejasnosti in nedokumentiranosti glede izvajanja nalog. Managerji ne predajajo naprej pooblastil, ki bi jih podrejeni potrebovali za svoje delo. Tudi prioritete nalog med managerji in njihovimi podrejenimi niso razjasnjene. Vse te organizacijske pomanjkljivosti pa pomenijo ogromno polje neizkoriščenih priložnosti.

Prave iniciativnosti med ljudmi ni. Zaradi slabih preteklih izkušenj (neodziva oz. napačnega odziva organizacije na dane pobude) ljudje marsikdaj niti ne poskušajo biti več iniciativni. Zdi se jim, da je podpora iniciativnosti le na načelni ravni, v praksi pa nezaželena (npr. tudi sistem nagrajevanja je ne spodbuja). Neuspešne ideje se ostro kritizira, medtem ko se dobrih idej ne izpostavlja. Kultura ustreznih povratnih informacij ni razvita. Kritizira se vsepovprek in kritika ni pozitivno usmerjena v prihodnost. Pohvale so neverjetno redke. Očitno se smatra, da je dobro opravljeno delo razumljivo samo po sebi in ni potrebe po tem, da bi še »zapravljali čas« za pohvale oz. pozitivne povratne informacije.

SKLEP

Slovenski vrhnji managerji (predsedniki uprav oz. direktorji) za presojanje delovanja slovenskih managerjev kot voditeljev ljudi izpostavljajo 15 najpomembnejših karakteristik: vizionar, ciljno usmerjen, strateg, odločevalec, organizator, kadrovalec, delegator, komunikator, motivator, timski vodja, pogajalec, etičen, karizmatik, odprtih nazorov in obvladovalec sprememb.

Za slovenske managerje lahko rečemo, da imajo velik razvojni potencial, kar je morda posledica dogodkov preteklega desetletja – razčiščevanja prioritet, procesa prehajanja na sodobne tehnologije in zaenkrat še ne dovolj poudarka danega na človeške vidike delovanja organizacij. Praviloma so zelo lojalni svoji organizaciji in njihove sposobnosti je tako moč dobro uporabiti v skupno korist. Večinoma ni opaziti konfliktnosti (prej gre za izogibanje konfliktom), pripravljeni so se učiti drug od drugega. V splošnem lahko rečemo tudi to, da imajo slovenski managerji visoke ideale oz. zahteve do sebe. To se izraža bolj pri njihovem kakovostnem delu v svoji (tehnični oz. profesionalni) stroki in manj v njihovi managerski vlogi, čeprav jim teoretičnega znanja o vodenju ljudi ne manjka.

Področij, ki jih lahko opredelimo kot izzive in priložnosti za temeljite izboljšave, je kar precej. V prvi vrsti je opaziti nevidnost oz. premajhno aktivnost managerjev v svoji ključni vlogi voditeljev ljudi. Njihovi podrejeni jih ne čutijo kot prave vodje, saj so v tej svoji vlogi negotovi in se izogibajo vodstvenim potezom (kar izhaja tudi iz tega, da v organizacijah ni razjasnjeno, kaj vsebinsko od človeka sploh zahteva opravljanje managerske vloge). Managersko obnašanje je tako praviloma bolj šefovsko kot voditeljsko, s sodelavci se ukvarjajo »tehnično«, skorajda bolj kot s stvarmi kot pa z ljudmi.

V sklop neizpostavljanja sebe kot voditeljev lahko dodamo tudi dejstvo, da managerji niso dovolj vztrajni pri zastopanju svojih stališč in stališč svojega tima v odnosu do svojih nadrejenih managerjev. Prehitro se skrijejo za to, da »nadrejeni pač delajo tako in tako in sam pri tem ne morem storiti ničesar«. Napram nadrejenim pa se skrijejo za svoj tim in se ne izpostavljajo in ne prevzemajo vodstvene odgovornosti. Sicer pa pri odločanju ne uporabljajo toliko moči argumentov kot uporabljajo argument moči, torej svojo formalno moč na osnovi (pretirane) prepričanosti v svoj prav. S tem so seveda tudi slabi timski vodje in svojih ljudi ne poznajo dovolj. Tako zanje žal tudi niso dobri modeli obnašanja.

Na managerska mesta ljudje še vedno marsikje prihajajo zaradi nekega avtomatizma napredovanja (staž, formalna izobrazba, »zasluge za narod«, ...). Posledica tega je, da dobri strokovnjaki pogosto napredujejo v slabe managerje. S tem organizacija dobi še enega povprečnega vodjo in izgubi dobrega strokovnjaka. Managerji se tako ukvarjajo pretežno s svojo osnovno stroko, ki je zanje boljše obvladljiva, seveda na račun zanemarjanja strokovne vloge voditelja ljudi.

Komunikacija je eno najbolj v oči bodečih kritičnih področij, ki jih slovenski managerji ne obvladujejo. Dialog s podrejenimi je redek. Osredotočen je le na določene ljudi, praviloma na lastni »prijateljski krog«, izbran ne glede na rezultate njihovega dela. Dialog torej ni sistematičen in dosleden in se ga pravzaprav podcenjuje, pogovori se pogosto vrtijo okoli nepomembnih stvari. K tej problematiki sodi tudi to, da managerji ne znajo poslušati svojih ljudi in ne razumejo, kaj jim le-ti sploh želijo sporočiti. Obratno pa podrejenim tudi ne posredujejo jasne vizije oz. ključnih stvari glede razvoja organizacije.

Med izzive, ki stojijo pred slovenskimi managerji, lahko uvrstimo tudi neodločnost glede hitrih in zahtevnih potrebnih sprememb. Preveč je pasivnosti in čakanja na druge, namesto učinkovitejšega odločanja. Temu ob bok lahko postavimo tudi preveliko nezanesljivost oz. slabo izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti. Managerji se premalo zavedajo izjemne pomembnosti lastne vloge in vpliva na uspeh organizacije, zaradi česar tudi ne občutijo ustrezne potrebe po lastni proaktivnosti. Obenem pa je opazno pomanjkanje lastne samokritičnosti do ugotovljenih lastnih slabosti, ki jim jih tako ali drugače posredujejo podrejeni. Namesto, da bi na to gledali kot na priložnost za izboljšavo, se počutijo ogrožene ter postavijo v bran in še bolj krčevito dokazujejo svoj prav. Temu botruje tudi že omenjeno dejstvo, da v organizacijah ni dovolj razjasnjeno, kaj vse je sploh delo managerja in kako ga ocenjevati.

Za razliko od dobrega poznavanja svoje osnovne stroke pa med managerji močno primanjkuje praktičnih veščin za vodenje ljudi. Premalo je tudi poguma za tveganje in poskušanje kot metode za razvoj managerskih veščin. Naučene dobre teorije se v prakso ne vnaša. To je še posebej opazno na področjih motivacije in delegiranja. Vrsta omenjenih slabosti je seveda tesno povezana s problematiko celotne organizacije, ki managerjev ne spodbuja oz. jim ne omogoča, da bi do izraza prišle njihove sposobnosti. V kolikor naprimer že v osnovi ni prave povezave med vizijo organizacije, zastavljenimi cilji, uporabljenimi strategijami in akcijskimi načrti, tudi managerji ne morejo dobro opraviti dela, ki bi ga sicer znali in zmogli opraviti.

Izzivov, ki stojijo pred slovenskimi managerji, je več kot dovolj. Je pa tudi vedno več pripravljenosti na spremembe. Ob ustreznem zavedanju ključnih izzivov si tako kljub vsemu lahko privoščimo optimizem, da se bo slika slovenskega managerja v 21. stoletju izrisovala v vedno bolj svetlih barvah.

LITERATURA

Aaker A. David: Developing Business Strategies. New York: John Wiley and Sons, 1984. 391 str.

Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza, 1996. 404 str.

Aguilar Francis Joseph: General Managers in Action. Oxford: Oxford University Press, 1994. 498 str.

Bazerman Max H., Neale Margaret A.: Cognition and Rationality in Negotiation. New York: Macmillan, Inc., 1991. 211 str.

Belbin Meredith R.: Management Teams: Why They Succeed or Fail. Reprinted. Oxford: Butterworth, Heinemann, 1993. 179 str.

Bennett R.: Dictionary of personnel and human resources management. London: Pitman Publishing, 1992. 231 str.

Berne Eric: Games People Play. New Jersey: Penguin Books Inc., 1980. 173 str.

Bizjak Franc: Slogi vodenja podjetja. LES, Ljubljana, 49(1997), 9, str. 247-251.

Bizjak Miran: Vodenje in delegiranje nalog, pristojnosti in odgovornosti v organizaciji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 87 str.

Conger A. Jay: The Charismatic Leader. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989. 211 str.

Craig-Cooper Michael, De Backer Phillipe: The Management Audit. London: Financial Times – Pitman Publishing, 1993. 212 str.

David R. Fred: Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 355 str.

Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.

Dimovski Vlado, Penger Sandra: Management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 182 str.

Dyer William G.: Team Building: Issues and Alternatives. Second Edition. Reading (Mass.): Addison Wesley Publishing Company, 1987. 171 str.

Everard Bertie, Moris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.

Fisher Roger, Ury William: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Harrisonburg (Virginia): R.R. Donnelley & Sons Company, 1983. 161 str.

Flander Stane: Vodič za pogajanja; Pogajanja kot oblika poslovnega komuniciranja. Ljubljana: CISEF, 1996. 27 str.

Genus Audley: The Management of Change: Perceptives and Practice. B.k.: ITP, 1991. 121 str.

George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behaviour. B.k.: Addison Wesley Publishing Company, 1996. 650 str.

Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 51 str.

Glas Miroslav: The Ethics of Business in Slovenia: Is It Really Bad? University of Ljubljana. [URL: http://www.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/glas2.doc], 4. 12. 2001

Hindle Tim et al.: Pocket MBA – The essentials of management thinking and theory from A to Z. London : The Economist Books Ltd, 1992. 233 str.

Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing, 1995. 440 str.

Lawton Rani: Quality – Change through Teamwork. London: Century Business, 1992. 318 str.

Levitt Theodore: Thinking About Management. New York: The Free Press, 1991. 154 str.

Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. 1. izdaja. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.

Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.

Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.

Ložar Borut: Motivacija kot sredstvo koordinacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 50 str.

Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.

Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.

Možina Stane et al.: Management. Ljubljana: Didakta Radovljica, 1994. 1072 str.

Møller Claus, Reuven Bar-On: Heart Work. Hillerød: Time Manager International A/S, 2000. 241 str.

Møller Claus: Employeeship, usmeritev energije vseh proti zmagam. Hillerød: TMI Publishing A/S, 1995. 192 str.

Natek Irena: Pridobivanje in izbor managerjev v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 59 str.

O'Connor A Carol: The Handbook for Organizational Change. UK: MCGraw-Hill Book Company, 1993. 130 str.

Pagonis Willian G.: The Work of the Leader. Harvard: Harvard Business Review, 1992, str. 118-126.

Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.

Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

Štimac Martina: Poslovna etika. Zagreb: Ekonomski analitičar, 1992, 11, str. 3-12.

Tavčar Mitja: Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih. Ljubljana: Združenje manager, 1997.

Thornton George: Assesment Centers in Human Resource Management. Reading: Addison Wesley, 1992. 276 str.

Warner Malcolm et al.: Pocket International Encyclopedia of Business and Management. Boston: International Thomson Business Press, 1997. 291 str.

Wickham Philip A.: Strategic Entrepreneurship. London: Pitman Publishing, 1998. 328 str.

Wilson Ian: Realizing the Power of Strategic Vision. Long Range Planing, Oxford, 25 (1992), 5, str. 18-28.

Yukl Gary: Leadership in organizations. New Yersey: Prentice-Hall Inc, 1994. 498 str.

Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 200 str.

Žerovnik Aleš: Projektno vodenje razvoja novega izdelka. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 35 str.

VIRI

Interna gradiva TMI

Jerman Sandi: Priročnik za managerje. Ljubljana, 2000. 81 str.

Sušanj Zoran: Razvoj menedžera. Zagreb, 2001. 54 str.

Slovar slovenskega knjižnega jezika, CD-ROM, Amebis, Kamnik, 1995

Tavčar Mitja: Management v zaposlovanju – interno gradivo. Ljubljana: GEA College, 1997. 38 str.