

Vloga managementa v nevladnih izobraževalnih organizacijah

Bojan Mevlja¹, Klemen Kavčič²

¹e-pošta: bojan.mevlja@fm-kp.si

²e-pošta: klemen.kavcic@fm-kp.si

Povzetek

Namen članka je raziskati vloge, ki jih imajo vplivni deležniki (notranji in zunanji) v nevladnih organizacijah in razumeti vlogo managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja. Cilj kvalitativne raziskave je tako raziskati odnos managementa in deležnikov do dojemanja uspešnosti nevladne organizacije. Kvalitativna raziskava opravljena v letu 2015 temelji na intervjujih, s katerimi poglobljeno raziskujemo odnos managementa in preostalih ključnih deležnikov pri obvladovanju različnih pričakovanj in interesov. Ugotovitve raziskave omogočajo razumevanje ključne vloge managementa pri vodenju in obvladovanju nevladnih izobraževalnih organizacij z namenom širšega zadovoljstva vseh deležnikov in k uspešnem nadaljnjem razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji.

Ključne besede: deležniki, management, nevladne organizacije, intervju

1 Uvod

Rakar et al. (2010) opisujejo zasebne neprofitne organizacije kot del civilne družbe, ki je opredeljena kot prostor zunaj družine, države in trga, ki ga ustvarjajo posamezne in skupinske akcije, organizacije in institucije, z namenom uveljavljanja skupnih interesov. Te predstavljajo pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997).

Šporar (2004) ugotavlja, da se je oznaka »nevladna organizacija« sicer začela prvič uporabljati šele po letu 1945 zaradi potrebe Združenih narodov, da v svojih dokumentih (ob pripravi Splošne deklaracije človekovih pravic) opredeli določene pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. Costa, Ramus in Andreus (2011) menijo, da so se nevladne organizacije pojavile kot pomemben dejavnik, za spodbujanje družbenih vrednot in povezovanja, za ustvarjanje globalne civilne družbe, ki lahko pogosto vpliva na prakse, ter nacionalnih in mednarodnih politik.

Nevladne organizacije predstavljajo tudi posebno vrsto kulturne in institucionalne osnove. Ker je njihova zaveza posebno družbeno poslanstvo, njihove člane v prvi vrsti zanima in motivirata organizacijsko poslanstvo in želja, da bi prispevali, da bi bil svet še boljši. Prav tako so nevladne organizacije manj hierarhične od drugih institucij (Leete 2000; De Cooman et al. 2011). Kolarič (2001) poudarja, da nevladne organizacije spadajo med neprofitne organizacije, ki večinoma niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička, ampak zato, da pomagajo pri trajnem zagotavljanju storitev in dobrin za uspešno delovanje družbe. Iz tega izhaja, da je smisel obstoja neprofitnih organizacij delovanje v splošnem družbenem interesu, oz. delovanje v splošno družbeno koristne namene.

Martens (2002) pravi, da kljub vse večjemu interesu in naraščajoči literaturi o nevladnih organizacijah njihova definicija še ni bila dovolj opredeljena. Izraz NVO je postal splošno sprejet v akademskem svetu, vendar pa še ni jasno, kaj ta beseda dejansko zajema. V resnici mnogi študije niti ne ponujajo nobene opredelitve pojma nevladna organizacija, ki bi lahko olajšal razumevanje tega izraza. Podrobnejši pogled pa razkriva raznolike in včasih celo nasprotujoče si interpretacije izraza.

Kakorkoli, to otežuje primerjave posameznih študij o NVO.

Willetts (2002) meni, da kljub temu obstajajo nekatere temeljne značilnosti, ki so nevladnim organizacijam skupne. Jasno je, da mora biti nevladna organizacija neodvisna od neposrednega nadzora katerekoli vlade. Poleg tega obstajajo tri druge splošno sprejete značilnosti, ki izključujejo določene vrste organizacij iz obravnave. Nevladne organizacije (NVO) ne morejo biti ustanovljene kot politične stranke; so neprofitne in ne delujejo kot kriminalna skupina ter se ne poslužujejo nasilja. Te značilnosti veljajo v splošni uporabi, saj se ujemajo s pogoji za priznanje od Združenih narodov.

Problematika definicije civilne družbe leži torej v tem, da je skupne točke težko določiti, saj vanje spadajo zelo raznolike organizacije. Poleg tega pa vlada tudi velika zmeda v terminologiji na tem področju, saj se termin tretji sektor pogostokrat zamenjuje s terminom nevladni sektor, ki se ga v Sloveniji uporablja najpogosteje.

2 Nevladne organizacije v Sloveniji

Forbici et al. (2010) pišejo, da nevladno organizacijo lahko na lastno pobudo ustanovi vsak izmed nas. V vseh pogledih delujejo neodvisno od države in imajo nekaj temeljnih značilnosti. So neprofitne, večinoma prostovoljne in prav vse morajo imeti obliko pravne osebe. V Sloveniji so to prvenstveno društva, ustanove in (zasebni) zavodi. Rakar et al. (2011) izpostavljajo, da tudi v Sloveniji ne obstaja enoten termin ali definicija za tisti del civilne družbe, ki se nanaša na organizacije civilne družbe. V osnovi pa lahko opredelimo organizacije civilne družbe kot širok spekter organizacij, ki niso niti tržne niti državne, v javnosti pa so poimenovane z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, humanitarne, neodvisne, civilnodružbene in nevladne organizacije.

Organiziranost nevladnih organizacij v Sloveniji danes lahko razdelimo po treh merilih oz. kriterijih (Forbici et al. 2010):

- Vsebinski kriterij, kjer ločimo vsebinske povezave, ki združujejo organizacije z istega ali zelo podobnega področja delovanja, ter horizontalne povezave, katerih ključ njihovega nastanka je skupna pravna oblika. V Sloveniji horizontalne povezave predstavljajo Zveza društvenih organizacij Slovenije (ZDOS), Združenje slovenskih ustanov (ZSU), Skupnost

privatnih zavodov (SKUP) in Center nevladnih organizacij Slovenije (CNVOS).

- Glede na trdnost povezav nevladnih organizacij, kjer ločimo krovne zveze in mreže. Pri prvih gre za reprezentativno oz. predstavniško povezovanje. Drugačno je delovanje mrež, ki je načeloma bolj ohlapno, praviloma pa tudi nimajo predstavniške funkcije.
- Glede na teritorialnost, kjer lahko govorimo o nacionalnih, regionalnih in lokalnih zvezah in mrežah. V preteklosti je bila pozornost usmerjena predvsem v nacionalne zveze, z ustanavljanjem pokrajin pa se preusmerja na regionalne mreže.

Kolarič et al. (2002) ugotavljajo, da je v Sloveniji strukturni vzorec nevladnega sektorja podoben vzorcu v nekdanjih socialističnih državah in v državah s socialnodemokratskim tipom sistema blaginje. V Sloveniji tako prevladujejo športne in kulturne organizacije, manj pa je organizacij, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva in izobraževanja. Prav tako pri nas najdemo zelo malo institucionalno zahtevnejših zasebnih neprofitnih organizacij, kot so vrtci, šole, galerije, gledališča in drugo. Vse to je posledica specifičnega razvoja tega sektorja v obdobju socializma, ko je za zadovoljevanje javnih potreb in storitev skrbela država z obsežno in kakovostno mrežo javnih zavodov. V Sloveniji prevladuje model dominacije države. V tem ima država primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Država v največji meri financira javne zavode. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo obrobno vlogo, za njihovo dejavnost pa prispeva le minimalna sredstva. Slovenija spada med države, za katere sta značilna velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države nad zasebnimi neprofitnimi-volonterskimi organizacijami.

Leta 2012 je bilo nevladnih organizacij 25.065, od tega je bilo 23.963 aktivnih, oz. to pomeni, da so oddale letno poslovno poročilo na AJ PES (AJ PES 2013a in 2013b). Daleč največ je bilo društev (21.622), sledili so zasebni zavodi (2111) in ustanove oz. fundacije (232) (prav tam). Število nevladnih organizacij nenehno narašča, pri čemer se najhitreje večja število zavodov (leta 2013 za 11,2 %), najpočasneje pa raste število društev (leta 2013 samo za 1,7 %). Skupni indeks letne rasti števila vseh nevladnih organizacij za leto 2013 je bil 2,6 %. Tako jih je bilo pred desetimi leti npr. registriranih okoli 15.500 (prav tam). 31. decembra 2014 je bilo v Sloveniji registriranih 23.467 društev,

2.832 (zasebnih) zavodov in 277 ustanov. Skupaj torej 26.576. Zadnja leta se njihovo število povečuje za okrog 500 na leto.

V Sloveniji je leta 2013 delež zaposlenih v nevladnih organizacijah znašal 0,80 % (CNVOS 2015). Ta delež je v primerjavi z drugimi razvitimi državami izjemno nizek, npr. ta delež je bil v svetovnem povprečju primerjanih držav 5,6 (Salamon et al. 1999). Kolarič et al. (2002, 122) ugotavljajo, da če število nevladnih organizacij pretvorimo na tisoč prebivalcev, nam kazalnik pove, da lahko Slovenijo uvrščamo med države z največjim številom nevladnih organizacij na svetu. Po podatkih za leto 1996 je bilo v Franciji 10,6 in v Nemčiji 10,5 nevladne organizacije na tisoč prebivalcev, nato sledi Slovenija s 6,1 nevladno organizacijo na tisoč prebivalcev, vendar je treba poudariti, da kar 95 % teh predstavljajo društva; sledijo Kanada (5,2) in ZDA (4,8). Najmanj društev na tisoč prebivalcev sta leta 1996 imeli Češka (0,9) in Poljska (0,5).

Mevlja (2009) ugotavlja, da zdajšnje stanje na področju nevladnega sektorja v Sloveniji v primerjavi s stanjem nevladnega sektorja v evropskih državah ni ravno rožnato, saj se nevladne organizacije srečujejo z mnogimi težavami. V preteklosti je bilo v Sloveniji kar nekaj poskusov izboljšanja položaja nevladnih organizacij, ki pa so bili žal prav zaradi nepovezanosti in vodenja poskusov zunaj nevladnega sektorja razpršeni in parcialni ter tako niso dali pravih rezultatov.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo se je za slovenske nevladne organizacije odprla vrsta novih priložnosti in spodbud za čezmejno povezovanje. Možnost delovanja v širšem evropskem okolju predstavlja tudi številne izzive, predvsem pa potrebo nevladnih organizacij, da se bolje seznanijo z delovanjem institucij in politikami Evropske unije ter evropskimi nevladnimi organizacijami in mrežami. Prav zadnje lahko pomembno prispevajo k učinkovitejšemu uveljavljanju nevladnih organizacij v širšem evropskem prostoru (CNVOS 2005, 8).

Nevladni sektor v Sloveniji je leta 2015 zaposloval nekaj manj kot 7.500 ljudi. Skupno število zaposlenih v NVO zadnja leta kljub gospodarski in ekonomski krizi raste, pri čemer pa gre to rast pripisati zaposlovanju v zavodih, saj je več kot polovico vseh delavcev zaposlenih v zavodih, čeprav ti predstavljajo zgolj 9,6 % vseh nevladnih organizacij. Leta 2011 so namreč društva in ustanove prvič zaposlovale manj delavcev kot leta poprej, medtem ko je njihovo število v zavodih zraslo. Število zaposlenih v društvih in ustanovah se od leta 2012 ponovno povečuje in je

v letu 2013 že preseglo število iz leta 2010 (CNVOS 2015).

Videli smo, da ima nevladni sektor velik potencial za razvoj in da je velika gospodarska sila. NVO tako ponuja različne storitve, tako za trg kot za državo, in tako zapolnjuje vrzel, ki je podjetja ali država ne zmorejo. Zaradi prilagodljivosti in odgovarjanja na potrebe je NVO v prednosti pred drugimi ponudniki. Socialne storitve, zdravstvo, šport so samo nekatere storitve, pri katerih je prispevek NVO izjemno velik. Obstajajo pa tudi nekatere interdisciplinarne storitve, pri katerih je prispevek NVO prav tako velik. Ena izmed teh je izobraževanje.

3 Pomen interesov deležnikov v nevladni organizaciji

Anheier (2014) trdi, da je ključ za razumevanje odnosov kot posebnih značilnosti neprofitnih organizacij in njihovih zahtev pri upravljanju in odgovornosti pomembnost priznavanja pomena različnih deležnikov, in ne toliko, kdo v teh odnosih prevladuje. S tem razmišljanjem se z avtorjem strinjamo in v tem prispevku nam je to za izhodišče. Na nevladne organizacije lahko vpliva več deležnikov, kot so (Anheier 2014):

- člani – ko te temeljijo na članstvu ali podporne organizacije, kot so lokalne organizacije, zagovorniške organizacije, poslovna in poklicna združenja ali združenja staršev in učiteljev; kjer člani zaupajo upravljanje organizacije upravnemu organu, ta pa je nato odgovoren njim;
- podporniki, kot so npr. posamezni donatorji, fundacije, korporacije, vladne agencije in druge organizacije ter skupine, ki finančno ali drugače prispevajo;
- upravičenci ali uporabniki – tisti, ki na tak ali drugačen način prejemajo storitve ali koristi iz dejavnosti organizacije, v nekaterih primerih (npr. varstvo okolja) tudi javnost;
- plačano in prostovoljno osebje – tisti, ki delajo za organizacijo za polni ali delni delovni čas ali prostovoljno, vključno s svetovalci;
- izvajalci in sodelujoče organizacije, kot so dobavitelji materiala ali kupci storitev, fundacije, vladne agencije in druge neprofitne organizacije, ki so del skupnih programov in projektov;
- javne agencije, kot npr. nadzorne in regulacijske agencije.

Različni avtorji so identificirali različne deležnike v neprofitnih organizacijah. Brown in Moore (2001) identificirata ključne deležnike v neprofitnih organizacijah, ki so: uporabniki, donatorji in drugi oskrbovalci virov, strokovnjaki/regulatorji, zaposleni, zainteresirana javnost, politični deležniki, člani, splošna javnost in mediji. Za izhodišče definiranja deležnikov je treba upoštevati spoznanja Candlerja in Dumonta (2010), ki definirata različne deležnike, ki so: člani, stranke, odjemalci, donatorji, državni organi/lokalna skupnost, širša javnost, mediji, osebe in partnerji/zavezniki.

Kanter in Summers (1994) trdita, da je odzivanje na potrebe deležnikov v neprofitnih organizacijah v veliki meri povezano z doseganjem njihovega poslanstva in storitev, ki jih ponujajo. V nasprotju s podjetji, katerih glavni cilj je finančni dobiček, je v neprofitnem svetu poslanstvo tisto, ki je na koncu pomembno. Povedano preprosto, nevladne organizacije delujejo v želji po uresničevanju poslanstva, in ne dobička. Franklin (2011) pravi, da ima v neprofitnih in vladnih organizacijah, izhajajoč iz poslanstva, vidik uporabnikov/kupcev največji pomen, v primerjavi s finančnimi deležniki, ki imajo največji pomen v profitnih organizacijah. Zadovoljstvo uporabnikov oz. kupcev je primarni cilj neprofitnih in vladnih organizacij, saj z zadovoljitvijo njihovih potreb najučinkoviteje in lažje dosežejo svoje poslanstvo. Če pogledamo deležnike v nevladnih organizacijah potem lahko ugotovimo, da lahko njihove interese delimo na notranje in zunanje okolje.

3.1 Interesi zunanjega in notranjega okolja nevladne organizacije

Kot ugotavljajo Radbourne (2003) ter Guo in Musso (2007), iskanje ravnotežja med potrebami, pričakovanji in cilji različnih deležnikov predstavlja za nevladne organizacije velik izziv. To bi lahko oviralo neprofitne organizacije, da se pri določanju njihovih politik osredotočajo na prejemnike njihovih storitev (Kim in Lee 2010; Wellens in Jegers 2011).

Van Puyvelde et al. (2012) med najpogostejše interese skupine, ki izhajajo iz okolja, umeščajo financerje. V prvi vrsti so to donacije posameznikov in organizacij ter subvencije državnih, lokalnih organov ali vladnih agencij. Nato sledijo interesi, ki jih imajo prejemniki storitev nevladnih organizacij, kot so uporabniki, stranke in člani. Naslednji, ki na nevladno organizacijo lahko vplivajo, so dobavitelji oz. najrazličnejši pogodbeniki, ki ponujajo blago ali storitve. Prav gotovo med deležnike spadajo tudi

partnerji nevladne organizacije, s katerimi sodeluje, in zunanji deležniki, ki jih njihova dejavnost zadeva (npr. mediji, družbene skupine itd.).

Wellens in Jegers (2014a) menita, da morajo glede na vse večjo odvisnost od zasebnih donatorjev nevladne organizacije razumeti, kateri so tisti elementi, ki jim donatorji pripisujejo vrednost. Rezultati kažejo, da obstajajo razlike, pogosto celo protislovja, kateri so tisti dejavniki in pogoji, ki vplivajo na odločitve donatorjev. Vseeno pa velja splošno prepričanje, da zasebni donatorji pričakujejo od nevladnih organizacij odgovorno ravnanje.

Javno financiranje po ugotovitvah Eckerda in Moultona (2011) prav tako predstavlja pomemben element zunanjega okolja, ki oblikuje vedenje nevladnih organizacij ter tako ustvarja pogoje za pritisk skladnosti odgovornosti in vrednotenja. Paralis (2011) je v svoji raziskavi ugotovil, da je povečana odvisnost nevladnih organizacij od državnega financiranja povezana z izpolnjevanjem zahtev države (ki se redno spreminjajo), namesto s potrebami in željami zaposlenih in poslanstvom organizacije. Wellens in Jegers (2014a) opozarjata, da vlade vse bolj zahtevajo od nevladnih organizacij, naj postanejo bolj tržno usmerjene.

Wellens in Jegers (2014b) sta nakazala na dejstvo, da rezultati več študij kažejo pozitivne učinke, ki jih ima lahko udeležba uporabnikov nevladnih organizacij v sami nevladni organizaciji, da dejansko sodelujejo pri razvoju politik. Ti pozitivni učinki se lahko kažejo kot povečana učinkovitost opravljene storitve, olajšano uresničevanje organizacijskih ciljev, večja legitimnost, izboljšana zavezanost med člani upravnega odbora, občutek koristnosti, večja samozavest, učenje novih stvari, povečan družbeni kapital ter izboljšana kakovost prejetih storitev. Številne raziskave so pokazale, da so nevladne organizacije odgovorne več deležnikom, vključno z notranjimi, kot so zaposleni, prostovoljci, upravni odbor (Speckbacker 2003; Hatry 2006).

Najam (1996) je ugotovil, da se ena izmed vrst odgovornosti nanaša tudi na nevladne organizacije kot take. Ta notranja odgovornost vključuje odgovornost nevladnih organizacij do njihovega poslanstva in zaposlenih, ki vključuje tudi nosilce odločanja, kakor tudi izvajalce. Vse te različne in včasih konkurenčne odgovornosti lahko postanejo še bolj zapletene, in sicer takrat, ko nevladne organizacije sklenejo pogodbeno razmerja s tujimi donatorji, lokalnimi oblastmi, in multinacionalkami (Meyer 1999 v Ebrahim 2003).

Zaposlovanje zaposlenih v nevladnih organizacijah je dragoceno, ne samo zato, ker

so to pomembni sodelavci v svetu, kjer vlada konkurenca za zaposlovanje najboljših, ampak tudi zato, ker se učinkovitost storitev izboljšuje, če je večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Parlalis 2011). Narcy (2011) trdi, da se v nevladnih organizacijah zaposlujejo osebe, ki jih vodi notranja motivacija, spodbuja smiselnost njihovega dela in želja, da bi pozitivno vplivali na življenje ljudi. Moynihan in Pandey (2007) pa ugotavljata, da spodbujanje zaposlenih s spodbujanjem izražanja mnenj in pooblašanja nista dragocena le v času organizacijskih sprememb. Pozitiven odnos se kaže tudi med upoštevanjem in opolnomočenjem zaposlenih in zadovoljstvom zaposlenih ter doseganjem poslanstva nevladne organizacije. Prav tako se kaže povezava med posameznimi vrednotami/potrebami zaposlenih in poslanstvom nevladne organizacije, ki lahko pozitivno vpliva na dolgoročno zavezanost zaposlenih (De Cooman et al. 2011). Na drugi strani Parlalis (2011) ter Becker, Antuar in Everett (2011) trdijo, da se med zaposlenimi pojavljajo tudi navzkrižja interesov, zato je doseganje poslanstva nevladne organizacije lahko ogroženo. Razlogi za to so: premajhna vključenost v organizacijske spremembe, nerazumljivost organizacijskih sprememb in neskladnost sprememb s poslanstvom.

Posebno pozornost je treba posvetiti tudi prostovoljcem, ki so eni izmed ključnih deležnikov v manjših nevladnih organizacijah. Nevladne organizacije omogočajo ljudem, da se povežejo z njihovo skupnostjo in skupaj dosežejo pozitivno spremembo v svetu, na področjih, kjer delujejo.

Waters in Bortree (2010) pravita, da morajo nevladne organizacije pridobiti vpogled v potrebe in cilje prostovoljcev, saj lahko le tako optimizirajo organizacijske prakse v zvezi s prostovoljci. Privabljanje in ohranjanje prostovoljcev je še posebno pomembno glede na pomen prostovoljnega dela na lokalni ravni in naraščajoče težave pri njenem zagotavljanju. Nekatere izsledki raziskav poročajo o nasprotujočih si potrebah in ciljih, če se prostovoljcem in drugim deležnikom nezadostno posvetimo, kar lahko vodi do zmanjšanja zadovoljstva prostovoljcev in organizacijske zavezanosti. Rezultati dalje kažejo, da lahko na prostovoljce pozitivno ali negativno vpliva kar nekaj dejavnikov. Na primer, pri togem izvajanju profitnih kadrovskih praks v nevladnih organizacijah je bilo ugotovljeno, da negativno vplivajo na dobro počutje prostovoljcev. Na drugi strani organizacijska podpora in usposabljanja prostovoljcev pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost prostovoljcev. Bortree (2010) ter Garner

in Garner (2011) pravijo, da prav medsebojno sodelovanje z drugimi prostovoljci in zaposlenim osebjem ter delovno okolje, kjer lahko prostovoljci podajo svoje predloge za izboljšanje delovanja nevladne organizacije, delujejo na njih tako, da se počutijo cenjeni in zadovoljni.

Glede na to, da so člani nadzornih ali upravnih odborov nevladnih organizacij pretežno prostovoljci in vplivajo na oblikovanje organizacijske politike, je zelo pomembno vedeti, kakšno je njihovo vodilo. Raziskav, ki bi preučevale vplive teh odborov, ni mnogo. Omenimo lahko Browna (2005), ki je naredil raziskavo o uspešnosti upravnih odborov, med vodilnimi delavci in člani upravnega odbora ameriških neprofitnih organizacij na področju socialnih storitev. Ugotovil je povezanost med ocenami samoocenjevanja članov upravnega odbora in ocenami samoocenjevanja vodilnih delavcev. Bennett in Barkensjo (2005) sta dognala, da se pozitiven vpliv organizacijske podpore prostovoljcem zmanjša, če imajo prostovoljci negativne izkušnje z uporabniki. Na tak odziv lahko negativno vpliva tudi komuniciranje z zaposlenimi. Kreutzer in Jäger (2011) opozarjata, da med zaposlenimi delavci in prostovoljci obstajajo napetosti. Plačani zaposleni se počutijo ogroženi, še posebno, če prostovoljci opravljajo enake funkcije ali pa zaradi nasprotne zaznave identitete nevladne organizacije. Te napetosti lahko povzročijo celo odhod prostovoljcev. Poleg zaposlenih in prostovoljcev so prav gotovo managerji tisti, ki lahko kot notranje okolje najbolj vplivajo na nevladno organizacijo.

3.2 Pomen interesov managementa na nevladno organizacijo

Kot prve in najbolj izpostavljene interese notranjega okolja nevladne organizacije, lahko izpostavimo managerje nevladnih organizacij. Ti so ključni za odgovornost, ki smo jo za potrebe naše doktorske disertacije poimenovali, kot obvladovanje različnih pričakovanih deležnikov, ki ga izvaja management, s katerimi se sooča nevladna organizacija.

Brown in Guo (2010) ugotavljata, da se potrebe in cilji managerjev v nevladnih organizacijah lahko razlikujejo od tistih pri drugih deležnikih in managerjih, zaposlenih v profitnih in javnih organizacijah. Prav tako Lee in Wilkins (2011) pravita, da managerji nevladnih organizacij pripisujejo večji pomen odgovornosti organizacije in uporabi družinam prijaznih politik, v primerjavi z managerji javnih organizacij.

MacIndoe in Barman (2013) menita, da ko se nevladne organizacije soočajo s kompleksnim okoljem, vključno z več viri financiranja, večanjem potreb po odgovornosti in konkurenco iz zasebnega sektorja, je treba zaposlenim in predvsem neprofitnim managerjem ponuditi pestro paleto izbire o tem, kako oblikovati in upravljati njihovo organizacijo.

Van Puyvelde et al. (2012, 433) pišejo, da proces odgovornosti po navadi koordinirajo managerji v neprofitnih organizacijah, ki morajo imeti takšne kompetence, da te interese lahko obvladujejo v dobro organizacije. Nadzorni oz. upravni odbori po navadi nastopajo v vlogi vmesnika med organizacijo in zunanjim okoljem. Preston in Brown (2004) menita, da člani upravnih odborov in direktorji nevladnih organizacij med kazalnike učinkovitosti članov odbora štejejo predvsem: (a) (kakovostno) udeleževanje na (obveznih) srečanjih in prireditvah, (b) poznavanje poslanstva, storitev, programov, (c) splošen občutek do splošnih vprašanj, s katerimi se soočajo nevladne organizacije in (d) zagotavljanje potrebne pomoči. Zanimivo je, da Ostrower (2007) ter Du Bois et al. (2009) ugotavljajo, da heterogenost članov upravnega odbora vpliva na razvoj politik odbora in posledično organizacije, vendar Caers et al. (2006) menijo, da jakost in smer teh vplivov še ni nedvoumno raziskana. Če so managerji nevladne organizacije tudi donatorji, pa prihaja do zmanjšanja razhajanj med interesi donatorjev in upravljavcev, zato je dobro vključiti tudi zunanje opazovalce v odbore navladnih organizacij (de Andre's-Alonso, Azofra-Palenzuela in Romero-Merino 2009).

Wellens in Jegers (2014a) ob pregledu literature ugotavljata, da se omejeno število študij osredotoča na potrebe in cilje neprofitnih managerjev in da te dajejo velik pomen agencijski teoriji, ki dodeljuje managerju vlogo zastopnika interesov upravnega/nadzornega odbora. Kot rečeno, je agencijska teorija prav gotovo dragocena, vendar lahko šele uporaba modela, ki poudarja pomen vseh deležnikov na odgovornost, daje celosten pogled na obravnavano tematiko.

4 Empirična raziskava

Drugi del našega prispevka predstavlja kvalitativna raziskava, s katero z intervjuji managerjev in ostalih deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja, poglobljeno raziskujemo vlogo managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov.

Cilj kvalitativne raziskave je tako preučitev vloge managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja.

S kvalitativno raziskavo smo preverjali raziskovalno vprašanje, in sicer:

Kateri vzvodi oz. kakšni so načini, ki jih uporabljajo managerji v nevladnih organizacijah za doseganje uresničevanja interesov notranjih in zunanjih deležnikov?

4.1 Opis in metode

Uporabili smo metodo strukturiranega intervjuja. Usmeritvena vprašanja intervjuja so bila razdeljena na vsebinski sklop vprašanj. Vsebinski sklop in vprašanja za intervju smo dobili glede na namene in cilje raziskave. Intervjuvancem smo vabilo na intervjuje poslali po elektronski pošti v obliki kontaktnega pisma. V njem smo intervjuvance seznanili z raziskovalnim vprašanjem in tematiko. Intervjuvanci so si zato že pred intervjujem izoblikovali svoja stališča, čeprav usmeritvenih vprašanj niso dobili vnaprej.

Na intervjuje so se z veseljem odzvali vsi potencialni intervjuvanci, ki jim je bilo poslano kontaktno pismo. Z vsemi intervjuvanci smo se dogovorili za srečanje v prostorih, kjer je bilo zagotovljena zasebnost. Vsak intervju smo ob soglasju intervjuvanca, zaradi lažjega nadaljnjega natančnega preučevanja, dokumentirali z diktafonom. Pri tem smo si pomagali tudi s povzemanjem in zapisovanjem ključnih ugotovitev, ki so jih intervjuvanci izražali. Intervjuvanci so lahko od raziskave kadarkoli odstopili. Prav tako smo upoštevali Zakon o varstvu osebnih podatkov in v zapisu intervjuja, analizi in interpretaciji raziskave zagotovili anonimnost organizacij oz. predstavnikov organizacij ter njihovo predhodno soglasje.

Podatke iz kvalitativne raziskave smo zbirali mesec in pol, in sicer od 24. novembra 2014 do 15. januarja 2015. Zbrano gradivo oziroma transkripte smo razdelili na pet delov (predstavnik lokalne skupnosti, ustanovitelje, uporabnike, managerje, državo in donatorje) in vsakega izmed njih ločeno analizirali z metodo kvalitativne vsebinske analize. Avtorji (Lamut 2012, v Adam et al. 2012; Vogrinc 2008, 113; Easterby-Smith et al. 2007) priporočajo razčlenitev transkripta na teme kodiranja, ki jih raziskovalec oblikuje že pri snovanju protokola intervjuja oziroma z oblikovanjem izhodiščnih/opornih vprašanj za intervjuje. Temu je sledilo odprto kodiranje, ki je zajemalo pripisovanje pojmov empiričnemu gradivu, aglomeracijo sorodnih pojmov

v kategorije in aksialno kodiranje. Nadaljevali smo z odnosnim kodiranjem, pri katerem smo izdelali tudi paradigmatični model s katerim smo želeli plastično prikazati odnose med kategorijami. Paradigmatični model nam je nenazadnje služil kot izhodišče za oblikovanje interpretacije oziroma končne teoretične formulacije. Z analizo smo skušali formulirati odnos različnih deležnikov v nevladni organizaciji glede interesov, odgovornosti in njene uspešnosti.

4.2 Predstavitev in opis vzorca

V raziskavo smo zajeli 18 deležnikov, ki se po svoji službeni dolžnosti ali prostovoljno na različne načine srečujejo z nevladnimi organizacijami. Intervjuje smo opravili z 18 intervjuvanci, in sicer z devetimi predstavniki zunanjih deležnikov in devetimi predstavniki notranjih deležnikov. Mnenja zunanjih deležnikov so zastopali trije predstavniki države, trije predstavniki lokalne skupnosti in trije predstavniki donatorjev. Notranje deležnike pa so predstavljali trije predstavniki uporabnikov, trije predstavniki managerjev in trije predstavniki ustanoviteljev. Različne deležnike smo izbrali zato, ker smo si želeli pridobiti mnenja ključnih deležnikov, ki sodelujejo in uresničujejo interese ob sodelovanju z zasebnimi zavodi na področju izobraževanja.

Pri izbiri deležnikov, ki nevladnim organizacijam predstavljajo določeno težo, smo izhajali predvsem iz dejstva, da je eden od soavtorjev raziskave zaposlen v nevladnem sektorju, dobro pozna vsebinsko področje in ima osebna poznanstva ter dostop do ključnih deležnikov. Izbirali smo deležnike, ki so med seboj čim bolj raznoliki. Intervjuji s posameznimi deležniki, ki jih prikazujemo v preglednici 1, so trajali povprečno 20 minut.

4.3 Analiza izidov

V kvalitativni raziskavi smo preučevali vloge managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja. Odgovori na vprašanja so nam pomagali dobiti odgovore na raziskovalno vprašanje, in sicer, kateri vzvodi oz. kakšni so načini, ki jih uporabljajo managerji v nevladnih organizacijah za doseganje uresničevanja interesov? Da bi dobili odgovor na to vprašanje, smo skozi kvalitativno raziskavo spraševali deležnike o njihovem dojemanju tem o vlogi managerja v nevladni organizaciji.

Prvi med preučevanimi deležniki so bili zunanji deležniki, nato so v nadaljevanju sledili notranji deležniki.

Preglednica 1: Pregled prisotnih in terminov intervjujev

Deležnik	Prisotni	Datum intervjuja
A	Uporabnica	24. november 2014
B	Ustanovitelj	27. november 2014
C	Uporabnik	2. december 2014
D	Ustanoviteljica	2. december 2014
E	Manager	3. december 2014
F	Manager	4. december 2014
G	Ustanovitelj	4. december 2014
H	Višja svetovalka	9. december 2014
I	Manager	9. december 2014
J	Direktor urada ministrstva	10. december 2014
K	Vodja službe ministrstva	10. december 2014
L	Predstojnik za družbene dejavnosti občine	11. december 2014
M	Predstojnica za družbene dejavnosti občine	12. december 2014
N	Donatorka	17. december 2014
O	Uporabnica	18. december 2014
P	Vodja programa čezmejnega sodelovanja	22. december 2014
R	Donatorka	8. januar 2015
S	Donatorka	18. januar 2015

4.4 Zunanji deležniki

a) Država

Vloga managerja je za uspešnost NVO odločujoča, vendar v veliki meri pogojena s: (1) tipom oz. velikostjo organizacije in (2) kooperativnim timom oz. zaposlenimi. Če pod okriljem NVO deluje manjše število ljudi (ali celo en sam), je vloga managerja videna v obliki frontmana, torej nekoga, ki je zadolžen in odgovoren za celoten spekter nalog. V nasprotnem primeru, ko NVO prevzema obliko večje organizacije, z večjim številom zaposlenih oz. delujočih članov, pa manager prevzema vlogo koordinatorja dejavnosti. Odločujočo povezavo med managerjem in zaposlenimi v NVO vprašani predstavnik državne oblasti vidi predvsem v navezavi, da se »dandanes zahteva od nevladne organizacije, da izvaja dosti nalog, od računovodskih zadev do strateških usmeritev, poznavanja strokovnega področja, na katerem deluje, zato mislim, da mora imeti (manager) dober tim /.../, da se opira na svoj kader, ker sam ne more vsega«. V obeh primerih pa so izjemnega pomena managerjeve osebnostne lastnosti, kot so »izkušnje, prodornost, inovativnost, motivacijska sposobnost«.

Prav tako je vloga managerja in njegovih osebnostnih lastnosti epohalnega pomena pri obvladovanju različnih pričevanj in interesov deležnikov v NVO. Gre za človeka, ki »premika meje« in ima vse lastnosti dobre vodje, kot so »komunikativnost, strokovnost, profesionalnost«, in »ni samo manager in vodja, ampak je hkrati tudi deklica za vse, motivator, organizator, povezovalac z drugimi deležniki, tisti, ki mora najti učinke sinergij«. Pri uspešnem obvladovanju različnih pričakovanj in interesov deležnikov v NVO je manager zaznan, od vprašanih predstavnikov državne oblasti, kot »katalizator« in »pospeševalec« procesov v NVO ter »vizionar«, ki si mora nenehno zastavljati višje cilje zato, da mu bodo drugi ključni deležniki sledili.

b) Lokalna skupnost

Vloga managerja pri doseganju uspešnosti NVO je po oceni vseh vprašanih predstavnikov lokalne oblasti ključna. Pomembnost se prepozna predvsem pri managerju (1) motivatorju, (2) vizionarju, ki »širše gleda na stvari« in (3) promotorju organizacije. Predvsem pa mora biti manager »zgled« ostalim deležnikom, ki deluje (4) povezovalno in ki nikakor ne zadovoljuje lastnih interesov ali interesov ožjih skupin deležnikov. Če želi manager obvladovati različna pričakovanja in interese različnih deležnikov v NVO, pa mora imeti »vizijo, jasno zastavljen cilj. Imeti uvid v pot do dosega tega cilja, tako z vidika pridobivanja finančnih sredstev kot z vidika vsebin. Imeti mora izdelan načrt, kako izvajati določene vsebine, katere vsebine so prioritete, katere imajo možnosti financiranja. /.../ Mora biti /.../ odločen in če stoji za odločitvijo in vidi v tem smisel, potem mora imeti tudi dobro pogajalsko moč, in znati mora zadeve predstaviti potencialnim financerjem. In če so včasih pritiski znotraj nevladne organizacije, ker različni ljudje imajo različne interese, spet pride do izraza ta povezovalna vloga – izluščiti, kaj je pomembno za čim širši krog ljudi, za lastne člane in vsekakor stati za tistim, za kar se odloči, in to izpeljati«. Opis vloge managerja, kot odgovarja vprašani predstavnik lokalne oblasti, pri obvladovanju različnih pričakovanj in interesov deležnikov v NVO, razkriva, da se od managerja pričakuje, da je (5) dober analitik, (6) usmerjevalec, (7) pogajalec, (8) povezovalac in (9) usklajevalec.

c) Donatorji

Vloga managerja pri uresničevanju interesov NVO je, po mnenju vprašanih donatorjev, odločilna.

Predvsem se značilnost nanaša na zmožnost vodje, da zaposlene med seboj (1) povezuje in jih (2) motivira ter navdihuje za delo v NVO. Prav tako naj bi manager skrbel za (3) prepoznavnost NVO med ciljnim skupinami v neposrednem okolju. Vloga managerja pri obvladovanju različnih pričakovanj ali interesov deležnikov v NVO je odločilna in vezana na krmarjenje oz. »vijuganje« ter usklajevanje med temi različnimi interesi.

4.5 Notranji deležniki

a) Uporabniki

Relevantnost vloge managerja v NVO pride »še bolj do izraza«, saj je manager navadno (1) prostovoljec ali pa dela za bistveno nižje plačilo z (2) omejenim krogom sodelavcev in s (3) finančno »omejeno malho«. Uspešnega managerja NVO pa udeleženci v raziskavi prepoznavajo kot »prepoznavno osebnost« ali »čarodeja«, ki ima vodilne karakteristike in je več v usklajevanju ter povezovanju različnih interesov deležnikov NVO.

Vprašani udeleženci zaznavajo pomembnost managerja pri doseganju uspešnosti NVO v vlogi (4) analitika možnosti, ki jih ponuja neposredno okolje, v katerem deluje NVO kot tudi (skritih) potencialov zaposlenih. Pri tem navajajo, da »uspešen manager organizacije mora razumeti, katero je tržišče, v lokalni skupnosti, katere so tiste teme in področja, ki zbudijo največ pozornosti in ki prinesejo lokalni skupnosti največji doprinos« ali »manager mora iz nabora ljudi zbrati ali prepoznati ljudi, ki imajo potencial ali iz katerih lahko izvleče najboljši potencial. Torej jaz si managerja predstavljam kot človeka, ki zna prepoznati v človeku potencial, ki ga ima /.../. Uspešnost managerja v vlogi analitika pa je, kot menijo vprašani udeleženci NVO, neposredno vezana oz. pogojena z vlogo managerja kot (5) motivatorja zaposlenih in (6) vizionarja.

Intervjuvanci zaznavajo vlogo managerja pri obvladovanju pričakovanj ali interesov različnih deležnikov v NVO kot zelo pomembno. Stičnost opisov pomembnosti vloge managerja, ki jih podajajo vprašani udeleženci, je v managerju kot (7) povezovalcu oz. »lepilu«, ki »išče vmesno pot, ki združuje večino« deležnikov in njihove interese, saj »vsakdo doprinese nekaj, vsakdo ima tudi voljo, konec koncev so v nevladnih organizacijah vsi prostovoljci /.../, in naloga managerja je, da združi te, tudi volje, do prostovoljnega dela. In jih vklopi v različne projekte«. Manager lahko, kot menijo vprašani udeleženci NVO, pri balansiranju med

različnimi interesi deležnikov prevzema (tudi) vlogo (8) vmesnika ali mediatorja, vendar mora pri tem paziti, da pri ustrežanju želja ali pričakovanih deležnikov »ne izneveri poslanstva organizacije, ki jo vodi. Torej /.../ mora paziti, da je vse usklajeno s poslanstvom, ki ga ima organizacija, ki jo vodi«. Če bi sintetizirali opise vloge managerja, bi lahko vlogo managerja označili kot »stabilnega prevodnika ali vmesnika« pri obvladovanju različnih pričakovanih ali interesov deležnikov NVO. Eden izmed vprašanih k opisu vloge managerja doda še, da managerja vidi kot »figuro, ki skrbi za tkanje mreže, ki povezuje posamezno organizacijo deležnikom, ki omogoča realizacijo določenih projektov in ki omogoča dostop do (komunikacijskih) kanalov«. Gre za managersko vlogo, ki je usmerjena v (9) lobiranje in (10) vzpostavljane mrežnih povezav oz. tesnih odnosov z različnimi tipi deležnikov, kar (posledično) spodbuja vedno boljše in lažje poslovanje NVO.

b) Managerji

Vsi intervjuvanci so izpostavili pomembnost vloge managerja pri doseganju uspešnosti in obvladovanju različnih pričakovanih oz. interesov deležnikov v NVO. Prav tako vsi vprašani vlogo uspešnega managerja neposredno vežejo na (so)delovanje s timom zaposlenih v NVO. Pri tem predvsem intervjuvanci izpostavljajo relevantnost prepletanja večplastnih (osebnostnih) lastnosti managerja, kot so: (1) zmožnost motiviranja oz. navdihovanja zaposlenih za delo v NVO, (2) zmožnost ustreznega načina artikuliranja, kdaj je NVO uspešna, saj uspešnosti NVO, kot meni eden izmed vprašanih managerjev, ne moremo meriti po kriterijih, ki jih uporabljajo organizacije, ki izvajajo formalne izobraževalne programe, (3) zmožnost vizionarstva v smislu jasne vizije ciljev NVO v prihodnosti, (4) zmožnost hitre adaptacije v smislu odločitev in odločanj, (5) doslednost in zmožnost prepričevanja ter (6) zmožnost pridobivanja finančnih sredstev in njihove pravilne porabe. Poleg naštetih značilnosti, ki naj bi jih uspešen manager NVO posedoval, pa intervjuvanci v navezavi z vlogo managerja pri obvladovanju različnih interesov deležnikov (financerji, zaposleni, udeleženci programov) v NVO (še) dodajajo, da je balansiranje med različnimi pričakovanih deležnikov mogoče takrat, ko se manager poistoveti z nameni, cilji oz. poslanstvom NVO. Zadnje eden izmed vprašanih managerjev poimenuje »etični pogon« ali poklicanost za delo v NVO.

c) Ustanovitelji

Vloga managerja pri doseganju uspešnosti NVO je, kot menijo vsi vprašani ustanovitelji, ključna in (celo) pomembnejša od ustanoviteljev, saj je zadnjih lahko več in pogosto ne izražajo zanimanja ter prevzemajo pasivno vlogo pri načrtovanju razvoja (ali obstoja) NVO. Koliko vlog (večtirno delo) in kako jih manager izvaja, je v veliki meri pogojeno z velikostjo NVO. Velike, glede na število zaposlenih in pridobljena finančna sredstva, nevladne organizacije imajo načeloma ključne vloge (vodja, finančnik, pravnik) razdeljene med zaposlenimi, medtem ko so pri manjših nevladnih organizacijah ključne funkcije združene v eni osebi – managerju. Povedano drugače, »čim manjša je nevladna organizacija, večji razpon dela ima manager«. Zato se pogosto managerja v manjših NVO označuje kot »generalista«, ki skrbi za vsa področja delovanja NVO, predvsem pa skrbi, da je skupina zaposlenih v NVO pravilno usmerjena, motivirana in (strokovno) primerna.

Manager prevzema ključno vlogo tudi v odnosu do obvladovanja različnih pričakovanih in interesov (zunanjih) deležnikov NVO, kot so občine, nevladne organizacije, podjetja, državne institucije ipd. Na tem mestu ga eden izmed vprašanih ustanoviteljev označi kot »vlečnega konja«, ki skrbi za vzpostavitev sodelovanja (za projektne prijave). Vzpostavljeno sodelovanje z zunanjimi deležniki temelji na zakonskih podlagah in ustanovitvenem aktu NVO, zadnje pa določa tudi oblike sodelovanja in delovanja med deležniki znotraj NVO, torej upravnega odbora NVO, zaposlenih in managerja. Pri obvladovanju pričakovanih in interesov notranjih deležnikov v NVO se pomembnost vloge managerja kaže skozi skrb za pretočnost informacij med vsemi člani NVO. Eden izmed vprašanih ustanoviteljev relevantnost pretočnosti informacij pojasni, da »ko se vodstvo za nekaj opredeli in predlaga, je (pomembno), da so vsi člani informirani, ker če zmanjka informacija in se potem določena dejavnost naredi (brez vednosti preostalih članov), se potem (ti) čutijo opeharjene. (To) zna biti velik problem. To je ena izmed zelo ključnih nalog« managerja.

6 Interpretacija in sklepne ugotovitve

Ob upoštevanju interesne teorije lahko rečemo, da je za organizacijo značilen dvojni vidik. Organizacija kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev posameznikov in organizacija kot skupnost

interesov. Za zadnje je značilna kompleksnost; prav tako tukaj uspešnost organizacije predstavlja skladnost delovanja, ob upoštevanju interesov zunanjih in notranjih deležnikov. Čeprav govorimo o tem, da je vsak deležnik odgovoren za razvoj neprofitne organizacije, pa po drugi strani teoretična izhodišča opozarjajo, da se lahko pojavljajo določene razlike oz. trenja med njimi. Neprofitne organizacije so lahko v nenehnem procesu pogajanj med interesi različnih zunanjih in notranjih deležnikov (Mumby 1988; Putnam 1994). Ta proces po navadi koordinirajo managerji v neprofitnih organizacijah, ki morajo imeti takšne kompetence, da te intrese lahko obvladujejo v dobro organizacije. Tudi vsi intervjuvanci so izpostavili pomembnost vloge managerja pri doseganju uspešnosti in obvladovanju različnih pričakovanj oz. interesov deležnikov v NVO.

Intervjuvanci izpostavljajo, da je za uspešnega managerja pomembna prepletenost večplastnih (osebnostnih) značilnosti, kot so: (1) zmožnost prepoznavanja skritih potencialov pri zaposlenih in zmožnost motiviranja zaposlenih za delo v NVO; (2) zmožnost ustreznega načina artikuliranja, kdaj je NVO uspešen, saj uspešnosti NVO, kot meni intervjuvanec –manager, ne moremo meriti po kriterijih, ki jih uporabljajo organizacije, ki izvajajo formalne izobraževalne programe; (3) zmožnost vizionarstva v smislu jasne vizije ciljev NVO v prihodnosti; (4) zmožnost hitre adaptacije v smislu odločitev in odločanj; (5) zmožnost prepričevanja ter (6) zmožnost pridobivanja finančnih sredstev in njihove učinkovite porabe. Intervjuvanci –uporabniki zaznavajo pomembnost managerja pri doseganju uspešnosti NVO tudi v vlogi (7) analitika priložnosti, ki jih ponuja neposredno okolje, v katerem deluje NVO. Pri tem eden izmed intervjuvancev navaja, da »mora uspešen manager organizacije razumeti, katero je tržišče, v lokalni skupnosti, katere so tiste teme in področja, ki zbudijo največ pozornosti in ki prinesejo lokalni skupnosti največji doprinos.« Predvsem pa mora biti manager »zglede« preostalim deležnikom, s tem ko deluje (8) povezovalno in ko ne zadovoljuje lastnih interesov ali interesov ožjih skupin deležnikov.

Stičnost opisov intervjuvancev glede pomembnosti vloge managerja je v managerju (9) povezovalcu oz. »lepilu«, ki »išče vmesno pot, ki združuje večino« deležnikov in njihove interese, saj »vsakdo doprinese nekaj, vsakdo ima tudi voljo, konec koncev so v nevladnih organizacijah vsi prostovoljci /.../ in naloga managerja je, da združi te, tudi volje, do prostovoljnega dela. In jih vklopi v različne projekte.« Intervjuvanci opozorijo, da lahko manager prevzema (tudi) vlogo

(10) vmesnika ali mediatorja, vendar mora pri tem paziti, da pri ustrežanju želja ali pričakovanj deležnikov »ne izneveri poslanstva organizacije, ki jo vodi. Torej /.../ mora paziti, da je vse usklajeno skupaj s poslanstvom, ki ga ima kot organizacija, ki jo vodi.« Balansiranje managerja med različnimi pričakovanji deležnikov je torej, kot menijo intervjuvanci, mogoče takrat, ko se manager poistoveti z nameni, cilji oz. poslanstvom NVO. Pri tem intervjuvanci opozarjajo, da naj bi si manager zastavljal vedno višje cilje in spodbujal preostale deležnike, da mu pri uresničevanju teh ciljev sledijo. Zadnje eden izmed intervjuvancev – manager poimenuje »etični pogon« ali poklicanost za delo v NVO. Če bi sintetizirali opise vlog managerja, bi lahko vlogo managerja označili kot »stabilnega prevodnika ali vmesnika« pri obvladovanju različnih pričakovanj ali interesov deležnikov NVO.

Opis vloge managerja, če strnemo besede intervjuvancev, pri obvladovanju različnih pričakovanj in interesov deležnikov v NVO, razkriva, da se od managerja pričakuje, da je (11) usmerjevalec, (12) povezovalac in (13) usklajevalec. Eden izmed intervjuvancev pa k opisu vloge managerja doda še, da managerja vidi kot »figuro, ki skrbi za tkanje mreže /.../, ki omogoča dostop do določenih (komunikacijskih, op. p.) kanalov«. Gre za managersko vlogo, ki je usmerjena v (14) lobiranje in (15) vzpostavljajanje mrežnih povezav oz. tesnih odnosov z različnimi tipi deležnikov, kar (posledično) spodbuja vedno boljše in lažje poslovanje NVO.

Viri in literatura

- Adam, F., Hlebec, V., Kavčič M., Lamut, U., Mrzel, M., Podmenik, D., Poplas-Susič, T., Rotar-Pavlič, D in Švab, I. (2012). *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management and policy*. New York, NY, London: Routledge.
- Becker, K., Antuar, N. in Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership* 21 (3): 255–271.
- Bennett, R. in Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing highquality services in a UK helping and caring charitable organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization* 16 (3): 251–274.

- Bortree, D. S. (2010). Exploring adolescent-organization relationships: A study on effective relationship strategies with adolescent volunteers. *Journal of Public Relations Research* 22 (1): 1–25.
- Brown, D. L. in Moore, M.H. (2001). Accountability, strategy, and international non-governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30 (3): 569–587.
- Brown, W. A. in Guo, C. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (3): 536–546.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., de Gieter, S., Schepers, C. in Pepermans, R. (2006). Principal agent relationship on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management & Leadership* 17 (1): 25–47.
- Candler, G. in Dumont, G. (2010). A non-profit accountability framework. *Canadian Public Administration* 53 (2): 259–279.
- CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. (2015). NVO sektor: dejstva in številke. http://www.cnvos.si/article?path=podrocja_dela/zagovornistvo/nvo_sektor:_dejstva_in_sdevilke (16. 3. 2015).
- CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. (2005). *Nevladne mreže: vodič po mrežah NVO v Evropski uniji*. Ljubljana: CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Costa, E., Ramus, T. in Andreus, M. (2011). Accountability as a managerial tool in non-profit organizations: Evidence from Italian CSVs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22 (3): 470–493.
- Črnak-Meglič, A. in Vojnovič, M. (1997). Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. Ljubljana: *Družboslovne razprave* 13 (24/25): 152–178.
- De Andrés-Alonso, P., Azofra-Palenzuela, V. in Romero-Merino, M.E. (2009). Determinants of nonprofit board size and composition: The case of Spanish foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38 (5): 784–809.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. in Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (2): 296–317.
- Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., De Cooman, R., De Gieter, R. in Pepermans, R. (2009). Agency conflicts between board and manager. A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools. *Nonprofit Management & Leadership* 20 (2): 165–183.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development* 31 (5): 813–829.
- Eckerd, A. in Moulton, S. (2011). Heterogeneous roles and heterogeneous practices: Understanding the adoption and uses of nonprofit performance evaluations. *American Journal of Evaluation* 32 (1): 98–117.
- Forbici, G., Divjak, T., Osonkar, B., Dernovšek, V. in Verbajs, M. (2010). *Skupaj za skupnost: priročnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS.
- Franklin, P.W. (2011). *Relationship between strategic planning and nonprofit organizational performance*. Doktorska disertacija, Capella University, Minneapolis.
- Garner, J.T. in Garner, L.T. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (5): 813–828.
- Guo, C. in Musso, J.A. (2007). Representation in nonprofit and voluntary organizations: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (2): 308–326.
- Hatry, H.P. (2006). *Performance measurement: Getting results*. Washington, DC: The Urban Institute Press.
- Kanter, R.M. in Summers, D.V. (1994). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. V *Public sector management: Theory, critique and practice*, ur. David McKeivitt in Alan Lawton, 220–236. London: Sage.
- Kim, S.E. in Lee, J.W. (2010). Impact of competing accountability requirements on perceived work performance. *The American Review of Public Administration* 40 (1): 100–118.
- Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., in Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Z. (2001). Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 29–44. Ljubljana:

- Zavod Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Kreutzer, K. in Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (4): 634–661.
- Lamut, U. (2012). Kvalitativna vsebinska analiza z računalniškim programom ATLAS.ti. V *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi*, ur. Frane Adam, 123–162. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Lee, Y-J. in Wilkins, V.M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivation. *Public Administration Review* 71 (1): 45–56.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization* 43 (4): 423–446.
- MacIndoe, H. in Barman, E. (2013). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (4): 716–738.
- Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 13 (3): 271–285.
- Mevlja, B. (2009). Razvoj nevladnih organizacij in strategija razvoja Slovenije. V *Razvojni izzivi Slovenije*, ur. Janez Nared in Drago Perko, 193–198. Ljubljana: Založba ZRC.
- Moynihn, D.P. in Pandey, S.K. (2007). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2): 205–227.
- Mumby, D.K. (1988). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and domination*. Norwood, New Jersey: Ablex.
- Najam, A. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. *Development Policy Review* 14 (3): 339–353.
- Narcy, M. (2011). Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France. *Applied Economics* 43 (3): 313–326.
- Ostrower, F. (2007). *Nonprofit governance in the United States. Findings on performance and accountability from the first national representative study*. <http://www.urban.org/research/publication/nonprofit-governance-united-states> (5. 5. 2015).
- Parlalis, S.K. (2011). Organizational changes and job satisfaction among support staff. *Journal of Social Service Research* 37 (2): 197–216.
- Preston, J.B. in Brown, W.A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management & Leadership* 15 (2): 221–238.
- Putnam, R.D. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Radbourne, Jennifer. (2003). Performing on boards: The link between governance and corporate reputation in nonprofit arts boards. *Corporate Reputation Review* 6 (3): 212–222.
- Rakar, T., Vrbica, S., Deželan, T., Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., Nagode, M. in Matoz, A. (2010). *Raziskava indeks civilne družbe: končno poročilo*. Ljubljana: Inštitut RS za socialno varstvo, Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC.
- Rakar, T., Deželan, T., Vrbica, S., Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A. in Nagode, M. (2011). *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C. in Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (3): 431–451.
- Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Waters, R.D. in Seavick Bortree, D. (2010). Building a better workplace for teen volunteers through inclusive behaviors. *Nonprofit Management & Leadership* 20 (3): 337–355.
- Wellens, L. in Jegers, M. (2011). Beneficiaries participation in nonprofit organizations: A theory-based approach. *Public Money & Management* 31 (3): 175–182.
- Wellens, L. in Jegers, M. (2014a). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal* 32 (2): 223–243.
- Wellens, L. in Jegers, M. (2014b). Beneficiary participation as an instrument of downward accountability: A multiple case study. *European Management Journal* 32 (6): 938–949.
- Willetts, P. (2002). What is a non-governmental organization? Output from the Research Project on Civil Society Networks in Global Governance. <http://staff.city.au/CS-NTWKS-ART.HTM> (5. 5. 2015).

Dr. Bojan Mevlja je doktor znanosti in habilitirani predavatelj na področju managementa na Univerzi na Primorskem Fakulteti za management. Ima številna znanja in izkušnje s področja managementa, strateškega managementa in neprofitnih organizacij. Bil je vodja nekaterih projektov razvojne in svetovalne narave za javno upravo, nevladni sektor in gospodarstvo. Bil je tudi član Sveta Republike Slovenije za trajnostni razvoj.

Prof. dr. Klemen Kavčič je izredni profesor za management. Magistriral je na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, smer Mednarodna ekonomija. Doktoriral je na Fakulteti za management, Univerzi na Primorskem. Pred kariero v visokem šolstvu je bil zaposlen v večji slovenski korporaciji kot vodja industrijskega trženja in direktor strateško-poslovne enote. Med drugim svetuje v podjetjih, ki delujejo v mednarodnem okolju, s poudarkom na strategijah nabave in outsourcingu. Njegova raziskovalna področja so management, področje nabave in celostne strategije outsourcinga.

Approaches of leadership training as an example of good practice in the company TBP Lenart

Gregor Rojs

The economic environment, which is considered the last few years to be a very unstable and increasingly complex, requires multiple managerial skills and knowledge. Priorities and competencies desirable in leaders today are not only specific technical and functional knowledge, but knowledge, which is a combination of multiple skills, abilities and cognitive capabilities. A successful leader is a leader, who controls these skills and knows how to use them consciously in all areas and various situational needs. In the first part of the paper we define the concept of training, define key factors of training and approaches with a positive impact on the leadership skills. With empirical research we are trying to figure out, which key factors are needed in leadership development and whether leaders in the company are interested in wide spectrum of permanent multidisciplinary type training which is based on modern approaches to training. Based on the findings we present relevant recommendations to strengthen leadership skills based on modern approaches to training.

Key words: leader, leadership skills, training, training approaches, multidisciplinary learning methods

The role of management in non-governmental educational organizations

Bojan Mevlja, Klemen Kavčič

The purpose of the article is to explore the roles played by influential stakeholders (internal and external) in non-governmental organisations (NGOs), and to understand the role of managers in managing the expectations and interests of

stakeholders in NGOs in the field of education. The aim of the qualitative research is thus to examine the attitude of the management and the stakeholders towards the perception of successfulness of NGOs. The 2015 qualitative research is based on interviews through which we conduct an in-depth research of the attitude of the management and other key stakeholders in managing different expectations and interests. The research findings enable us to understand the key role of the management in managing NGOs with the purpose of achieving more comprehensive satisfaction of all stakeholders as well as the successful further development of the non-governmental sector in Slovenia.

Key words: stakeholder, management, non-governmental organizations, interview

Management development for an effective search and change in the strategic organization

Melita Balas Rant

The bottom-line of firm success is effective detection and implementation of business opportunities. However, management needs to overcome cognitive as well as structural barriers to their effective implementation. The article studies how one should design management development program that helps effectively overcome these barriers. The author uses contingency theory approach to identify important variables that determine the cognitive and structural inertia in the company, which effective management program design should help resolve. Author identifies different combinations of cognitive-structural inertia which call for different approaches to management education. These approaches are outlined in this paper with considerate detail and illustration of such programs as executed by Center for Business Excellence of the Faculty of Economics.

Key words: management, education, organization, business processes, cognitive inertia, structural inertia, organizational development