

# Ustvarjanje vizije

**Vojko Toman**

e-pošta: vojko.toman@siol.net

---

## Povzetek

V znanstveni in strokovni literaturi je pojem vizija velikokrat uporabljen, vendar je treba poudariti, da ga različni avtorji razumejo različno in velikokrat obravnavajo pomanjkljivo. V praksi in teoriji se pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo in na mnoga od teh odgovorim v prispevku, kjer jasno opredelim vizijo, pojasnim razloge, zaradi katerih je vizija potrebna, ter naveden značilnosti in vsebino vizije. Pojasnim vlogo vizije v strateškem planiranju. Predstavim pristop oziroma način ustvarjanja vizije. Za izvedbo vizije poskrbimo s procesom uveljavljanja, brez katerega vizija bolj ali manj ostane le črka na papirju ali misel v glavi. Vizija se uveljavlja s kadrovanjem in vodenjem (ki je sestavljeno iz vodenja v ožjem smislu, komuniciranja in motiviranja).

*Ključne besede:* vizija, strateško planiranje, ustvarjanje, uveljavljanje.

---

## 1 Uvod

Zgodovinsko gledano je bila vizija, čeprav morda tudi pod drugimi imeni, verjetno vedno prisotna na vseh področjih. Res pa je, da se je v zvezi s podjetji večji poudarek viziji začel namenjati v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja, ko je prišlo do povečanja svetovne konkurence in je v ospredje stopil kupec.

Vizija je nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Podjetje mora vedeti, kam želi. Tega pa podjetja v praksi dostikrat ne vedo. Veliko podjetij nima vizije ali pa je neusklajena s poslanstvom, strategijami. Podjetja imajo celo (in to ni redkost) podrobne cilje, a brez vizije. V teoriji in praksi se tako pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo. V nadaljevanju so naštetja le nekatera. Kaj je vizija? Ali se vizija razlikuje od pojmov, kot je poslanstvo in podobno, ali pa jih lahko enačimo, ker gre samo za en pojem, ki ga različni avtorji obravnavajo različno in enkrat imenujejo poslanstvo, drugič vizija, tretjič kaj tretjega, pač odvisno od tega, kaj poudarjajo? Kaj vsebuje vizija oziroma iz česa je sploh sestavljena? Ali podjetje potrebuje vizijo? Kako ustvarimo vizijo? Seveda pa ni dovolj samo ustvariti vizijo in jo obesiti na oglasno desko. Vizijo je treba tudi uveljaviti in uresničiti.

## 2 Vizija

### 2.1 Opredelitev vizije

V znanstveni in strokovni literaturi obstaja veliko različnih opredelitev vizije (angl. vision), zato nekatere izmed njih navajam v nadaljevanju. Rozman, Kovač in Koletnik (1993) pod vizijo podjetja razumejo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Za Nanusa (1992) je vizija realna, kredibilna in privlačna prihodnost podjetja. Khatri, Templer in Budhwar (2012) opredelijo vizijo kot realistične in zelo koristne ideje ali cilje, ki so na dolgi rok koristni za dobrobit sledilcev in sistema, katerega del so. Kotter in Cohen (2003) menita, da vizija prikazuje končno stanje, do katerega bodo pripeljali plani in strategije.

Na osnovi proučene znanstvene in strokovne literature ter logičnega razmišljanja podajam svojo opredelitev vizije. Vizija podjetja je na osnovi zaznav okolja s pomočjo domišljije ustvarjena slika želenega in mogočega stanja podjetja v prihodnosti, ki povzroča ustvarjalno napetost, sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem in jih motivira za njeno doseganje ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje. Že iz same opredelitve vizije in na podlagi empiričnih raziskav (glej v Toman, 2013) sledi, da lahko vizija pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Take pojave oziroma zlasti pojave, ki so pomembni, je smiselno proučevati

in jih potem prilagajati sebi v prid, saj vplivajo na nas. To pa je možno samo, če pojave jasno vnaprej opredelimo in jih postavimo v razmerja s podobnimi pojavi.

## 2.2 Razlogi za opredelitev vizije

Čeprav je razlogov za opredelitev vizije veliko in je večina med njimi med sabo povezanih, na osnovi proučevanja različne literature menim, da so glavni razlogi (potrebe) za opredelitev vizije naslednji:

- vpliva na uspešnost,
- usmerja razvoja,
- usklajuje oziroma zagotavlja enotnost v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v isti smeri,
- ustvarja novosti,
- motivira in navdušuje za spremembe in novosti (pomembno predvsem v krizi oziroma pri reševanju iz težav).

## 2.3 Značilnosti vizije

Značilnosti vizije opisuje veliko raziskovalcev in vsak izpostavlja različne značilnosti vizije. Gotovo je odvisno tudi od položaja v posameznem podjetju in njegovega okolja, katere značilnosti vizije so bolj zaželeni. Kljub temu menim, da mora vsaka vizija imeti vsaj večino naslednjih značilnosti: privlačnost, usmerjenost, izzivalnost, spodbudnost, smiselnost, jedrnatost, jasnost, enostavnost, edinstvenost, domišljijaskost in izvedljivost.

## 2.4 Vsebina vizije

Naravnost presenetljivo je, da kljub velikemu številu raziskovalcev, ki govorijo o viziji, večina raziskovalcev vsebine vizije podrobneje ne predstavi, ampak se njihovo proučevanje vsebine začne in konča pri tem, da so vsebina vizije cilji in v manjši meri lahko tudi poti. Še več, razen Nanusa (1992), ki je v okviru procesa ustvarjanja vizije izpostavil določene konkretne vsebine vizije, mi ni uspelo najti niti enega raziskovalca, ki bi jasno navedel, kaj so vsebine oziroma elementi vizije. Standard za vsebino vizije ne obstaja, čeprav menim, da je potreben in bi bil koristen za potrebe raziskav ter bi hkrati v praksi služil kot nabor priporočenih vsebin vizije. Podrobnejša opredelitev vsebine vizije je smiselna in potrebna tako z vidika teorije kot tudi prakse. Na osnovi pregledane znanstvene in

strokovne literature, predvsem pa svojega lastnega razumevanja vizije, mora vizija opredeliti poslovanje podjetja (uspešnost podjetja in poslovnih funkcij), pri tem pa vsebovati naslednje sestavine oziroma odgovoriti na naslednja vprašanja:

- širino poslovne dejavnosti: Kaj bodo glavni proizvodi podjetja?;
- konkurenčno arena: Kje bo podjetje konkuriralo, tržilo? Kolikšen tržni delež bo imelo?;
- tehnologijo: Kaj bo osnovna tehnologija podjetja?;
- kadre: Kakšne kadre bo imelo podjetje?;
- družbenoekonomske cilje oziroma skrb za preživetje: Kateri oziroma kakšni so družbenoekonomski cilji podjetja?;
- prednosti svojega poslovanja: Kaj bodo največje moči in konkurenčne prednosti podjetja? Kateri bodo posebni viri in zmožnosti podjetja? Kaj konkurenco ovira oziroma jo bo oviralo pri posnemanju naših prednosti ter kako te ovire vzdrževati in razvijati?;
- skrb za javno podobo oziroma opredelitev imidža: Kakšen ugled želimo doseči?.

Kadar je smiselno in mogoče bistvo vizije zajeti v kratkem stavku oziroma sloganu, lahko vizija vključuje tudi slogan (v tem primeru je po navadi na začetku vizije), vendar to ni nujno potrebno.

Kaj je vključeno v vizijo, je v največji meri odvisno do zaznav, vrednot, domišljije, navdiha, predanosti in znanja ravnatelja podjetja. V vizijah konkretnih podjetij sicer niso vedno vključeni vsi navedeni elementi, a pogosto najdemo večino od njih. Sedem osnovnih, prej navedenih sestavin, lahko služi kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Sestavin je lahko tudi več ali pa so drugačne od navedenih, kar je v veliki meri odvisno od podjetja in okolja, v katerem se podjetje nahaja. Tako lahko podjetje opredeli tudi učinkovitost poslovanja, upravljanje s finančnimi viri, ravnanje z zalogami, nabavne pogoje, strukturo stroškov itd. Izjemoma lahko vizija vsebuje tudi okvirno strategijo ali njen del, če želi ravnateljstvo to namenoma izpostaviti.

## 2.5 Ročnost vizije

Postavlja se tudi vprašanje, kako daleč v prihodnost naj sega vizija oziroma kako daleč za prihodnost naj bo ustvarjena vizija. Ali naj bo nekaj, kar lahko dosežemo v enem letu? Treh letih? Desetletju? Petnajstih letih? Tu ni dokončnega odgovora. Nekatere vizije potrebujejo trideset let in več, da se dosežejo. Nekatere pa so dosežene v letu ali

celo manj. Bolj kot to, ali je vizija ustvarjena za pet ali deset let, moramo biti pozorni na to, kdaj jo dosežemo, in najpomembneje je, ustvariti do takrat novo vizijo.

Poleg ročnosti vizije je pomembno opozoriti tudi na preverjanje veljavnosti vizije. Stalno preverjanje veljavnosti vizije je nujen proces, na katerega lahko vplivajo različni dejavniki. Tako lahko na primer podjetje preverja veljavnost vizije enkrat letno, morda sočasno z ažuriranjem strateškega plana.

### 3 Vloga vizije v strateškem planiranju in krizi

#### 3.1 Strateško planiranje

Po Rozmanu (1995) proces strateškega planiranja sestavljajo naslednje faze: analiza podjetja, analiza in predvidevanje okolja, določanje ciljev, določanje strategij, strateški plan (je rezultat strateškega planiranja). Rozman et al. (1993) v okviru faze določanja ciljev navajajo naslednje cilje: temeljni cilj poslovanja, vizija podjetja, poslanstvo podjetja, okvirni cilji in podrobni cilji. Velika večina raziskovalcev kot eno izmed faz bodisi v procesu strateškega ravnanja ali strateškega planiranja navaja ustvarjanje vizije. Seveda so med njimi odstopanja, vendar predvsem v tem, da nekateri ne navajajo posebej vizije, vendar je vsebinsko ta zajeta v poslanstvu, spet drugi pa ne omenjajo poslanstva, je pa to zajeto v viziji ipd.

Ker obstaja pri razumevanjem vizije na eni strani ter poslanstva in strategije na drugi strani veliko nejasnosti tako v teoriji kot praksi, odnos med njimi v nadaljevanju podrobneje obravnavam. Še prej pa opredelim poslanstvo in strategijo. Poslanstvo podjetja je sorazmerno trajen in edinstven namen (obstoja), ki določa poslovanje podjetja in usmeritev njegovega razvoja glede na vrednote in pričakovanja deležnikov ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje (Toman, 2013). Ko smo enkrat določili cilje, je potrebno, da se podjetje odloča tudi o poteh, ki nas iz sedanjega stanja na dovolj učinkovit način pripeljejo v zaželenega. Ker govorimo o procesu strateškega planiranja, imamo opravka samo s strategijami. Strategija je na osnovi poznavanja okolja in podjetja razvita, okvirno določena, mogoča in z vidika celotnega poslovanja usklajena pot podjetja, ki ustrezno izvedena obeta dosego (strateških) ciljev (Toman, 2013). Strategija je tista, ki pove, kako se bo prišlo do vizije, in zato zelo pomembna za uveljavitev vizije.

#### 3.2 Odnos med vizijo in poslanstvom

Zanimivo, če ne kar presenetljivo je dejstvo, da nekateri raziskovalci ne ločijo pojmov vizija in poslanstvo, premalo razlikujejo oba pojma oziroma pojmujejo vizijo preozko. Kljub temu sem mnenja, da obstajajo med vizijo in poslanstvom dovolj značilne razlike. V praksi sta vizija in poslanstvo velikokrat združena v en dokument, vendar to ni utemeljeno.

Največja razlika med vizijo in poslanstvom je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Poslanstvo namreč odgovarja na vprašanje, zakaj podjetje obstaja, medtem ko vizija odgovarja na vprašanje, kaj želimo doseči v neki prihodnosti. Poslanstvo je bolj usmeritev, način obnašanja podjetja, medtem ko je vizija bolj povezana s cilji podjetja in izjemoma tudi s potmi (v primeru, da to želimo posebej poudariti). Poslanstvo se bolj navezuje na sedanost in bližnjo prihodnost, vizija na to, kaj bo čez več let. Vizija je bolj domišljajska, kar se tiče podrobnosti, poslanstvo bolj realno. Poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas (seveda mora biti kakovostno oblikovano). Vizija se pogosteje spreminja, v vsakem primeru pa, ko je dosežena. Pojem vizije je usmerjen le v prihodnost, medtem ko namen podjetja ali poslanstvo zajema tudi sedanost. Ali naj ima podjetje vizijo in poslanstvo ali samo eno od obeh ali nobeno? Najbolje je imeti tako vizijo kot poslanstvo, za velika podjetja pa nujno, da sta oba v pisni obliki. Potrebno je poudariti še dejstvo, ki velja tako za poslanstvo kot vizijo, se pa v praksi prepogosto ne upošteva. Poslanstvo ali vizija podjetja ni ustvarjanje dobička. Dobiček je dejansko cilj in rezultat tistega, kar podjetje počne. Zato se podjetje, ki trdi, da je njegovo poslanstvo ali vizija ustvarjanje dobička, izvija vprašanju, kaj bomo delali, da bomo ustvarjali dobiček.

#### 3.3 Odnos med vizijo in strategijo

Večina raziskovalcev oziroma avtorjev razlikuje med vizijo in strategijo, tako da ne prihaja velikokrat do takšnih nejasnosti kot med vizijo in poslanstvom. Seveda pa to še zdaleč ne pomeni, da do tega ne prihaja, čeprav menim, da obstajajo med vizijo in strategijo dovolj značilne razlike.

Največja razlika med vizijo in strategijo je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Vizija namreč odgovarja na vprašanje, kaj želimo doseči v neki prihodnosti, medtem ko strategija odgovarja na vprašanje, kako bomo to dosegli ali po kateri poti bomo prišli do tja. Vizija je bolj povezana s

cilji podjetja in izjemoma tudi s potmi (v primeru, da to želimo posebej poudariti), medtem ko je strategija povezana z načinom doseganja vizije. Vizija je usmerjena le v prihodnost, medtem ko strategija podjetja deluje v sedanjosti (izjemoma v prihodnosti). Vizija je bolj domišljajska, kar se tiče podrobnosti, strategija bolj realna. Vizija se lahko večkrat spreminja (čeprav se ne sme prepogosto), v vsakem primeru pa, ko je dosežena. Strategija sledi viziji in se največkrat spreminja skladno s spreminjanjem vizije, lahko pa tudi prej. Vizija je v svojem izhodišču bolj domišljajska, medtem ko strategija temelji na viziji in pretežno na racionalnem razmišljanju. Tudi zaradi tega je pri izdelavi vizije prevladujoči način izdelave ustvarjanje, pri strategiji pa oblikovanje. Vizijo je v vsakem primeru treba ustvariti pred strategijo, lahko pa v iterativnem procesu kasneje zaradi omejitev pri izvedbi prilagajamo tudi vizijo. Glede vprašanja, ali naj ima podjetje vizijo in strategijo, samo eno od obeh ali nobene, je odgovor jasen. Podjetje potrebuje najprej vizijo in nato še strategijo.

### 3.4 Vizija in kriza

Krizo lahko opredelimo kot stanje, v katerem se uspešnost podjetja pomembno slabša. Običajno kriza v podjetju pomeni preobrat oziroma veliko spremembo v načinu delovanja podjetja in zaposlenih. Čeprav sem vizijo umestil v strateško planiranje, menim, da lahko vizija izvira tudi iz potrebe po preobratu. Mnogo znakov podjetja v težavah ima namreč svoje korenine prav v pomanjkanju izvirnega pogleda na poslovanje podjetja oziroma občutka smeri. Ena prvih stvari, ki jih je pri preobratu treba narediti, je torej razviti občutek smeri. Prav tako je pri preobratu potrebna ohrabritev. V primeru preobrata težko govorimo o strateškem planiranju, saj zanj dostikrat ni časa. A tudi v tem primeru trdim, da gre za strateško planiranje, ki morda ni tako natančno in sistematično, vendar ga mora ravnatelj (največkrat novi) izvesti, če želi ustvariti dobro vizijo. Seveda mora kasneje podjetje izvesti strateško planiranje temeljiteje.

V krizi je gotovo pomembno ukrepati čim prej, kar samo po sebi nakazuje na kratkoročne in operativne ukrepe, vendar pa pri tem nikakor ne smemo pozabiti na dolgoročno usmeritev, ki jo v prvi vrsti predstavlja vizija. Rejc Buhovac (2011) meni, da podjetje v krizi še posebej potrebuje vizijo, saj je v takšni situaciji spodbuda (vizija kot motivacijski dejavnik) še bolj na mestu.

Vizija lahko ima torej pomembno vlogo pri reševanju podjetja iz krize. V primeru zunanjih vzrokov za krizo lahko ravnatelji krizo izkoristijo za večje spremembe v podjetju. Ustvarjanje nove vizije in njena uveljavitev v času krize bosta zelo verjetno uspešnejši, saj bodo zaposleni vizijo lahko razumeli kot rešitev iz krize. Na splošno lahko vizijo prepoznamo kot priložnost in potrebo za izhod podjetja iz krize. Priložnost je predvsem v tem, da so razmere v podjetju v času krize ustvarjanju in uveljavitvi vizije bolj naklonjene. Hkrati pa je vizija tudi potrebna, saj lahko ponudi vsem novo upanje in jih usmeri k rešitvi iz krize.

## 4 Ustvarjanje vizije

Proces ustvarjanja vizije oziroma vizija sta vedno navedena kot ena osnovnih in prvih nalog ravnatelja oziroma ekipe ravnateljev ter kot osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje. Paradoks je v tem, da je v znanstveni in strokovni literaturi relativno malo (recimo Nanus, 1992) napisanega o tem, kako dejansko izvesti proces ustvarjanja vizije oziroma raziskovalci opisujejo samo nekatere dele.

Proces ustvarjanja vizije, ki ga predlagam, ima sedem zaporednih korakov:

1. ekipa ravnateljev ustvari vizijo,
2. ekipe deležnikov ustvarijo vizijo,
3. razprava ravnateljev o ustvarjeni viziji,
4. razprava deležnikov o ustvarjeni viziji,
5. ravnatelji potrdijo vizijo,
6. deležniki potrdijo vizijo,
7. uveljavitev vizije.

V zvezi s predlaganim procesom ustvarjanja vizij moramo biti pozorni, da čas trajanja celotnega procesa ni predolg (največ en mesec). V nadaljevanju je podrobneje opisanih vseh sedem zaporednih korakov procesa ustvarjanja vizije.

### 4.1 Ekipa ravnateljev ustvari vizijo

Najvišji ravnatelj skupaj z ostalimi ravnatelji podjetja sestavlja ekipo ravnateljev, ki v tem koraku ustvari vizijo. Zaporedne faze procesa so navedene in na kratko opisane v nadaljevanju.

#### a. Analiza podjetja in okolja

Pri analizi podjetja in okolja analiziramo področja v povezavi z osnovnimi sestavinami oziroma vsebino vizije.

- b) **Ustvarjanje prihodnosti**  
Na osnovi analize podjetja in okolja, na osnovi znanja, izkušenj, hotenj, čustev in intuicije začnemo z najzlahtnejšim delom procesa ustvarjanja vizije, in sicer ustvarjanjem prihodnosti. Prihodnost ustvarjamo v povezavi z osnovnimi sestavinami oziroma vsebino vizije (navedeno v poglavju 2.4), ki nam služijo kot ogrodje pri ustvarjalnem razmišljanju. Osnovno vprašanje je, kako si predstavljamo sestavine v prihodnosti (recimo čez pet let, če ustvarimo vizijo s horizontom petih let). O njih se sprašujemo na način, da si že predstavljamo, da je danes dan, ko je vizija uresničena (po petih letih) in govorimo v sedanjiku. Pomembno je, da si poskušamo prihodnost vizualizirati (predstavljati), saj to v veliki meri prispeva k jasnosti prihodnosti. Rezultat ustvarjanja prihodnosti je mnogo različnih alternativ znotraj sestavin oziroma vsebin vizije.
- c) **Ustvarjalna prekinitev**  
Ustvarjalna prekinitev je del procesa ustvarjanja vizije, ki je na videz brez vsake koristi, a je v resnici ravno nasprotno. Menim, da je po ustvarjanju prihodnosti treba slednji proces prekiniti za en teden. Le tako bomo lahko v večji meri izkoristili ustvarjalni proces v posamezniku, ker bomo dali čas zavednemu razmišljanju posameznika kot tudi nezavednemu in podzavesti ter s tem omogočili fazo zorenja, ki bo odpravila marsikatero morebitno blokado in ustvarila prebliske oziroma nove ideje.
- d) **Nadaljevanje ustvarjanja prihodnosti**  
Pri nadaljevanju ustvarjanja prihodnosti najprej v grobem pregledamo oziroma osvežimo proces ustvarjanja prihodnosti in njegove rezultate. S tem se ogrejemo. Sledi sistematično izvajanje ustvarjanja prihodnosti (ki sem ga že opisal), ki pa je v tem primeru hitrejše, ker gradimo na osnovi dobljenih rezultatov in jim samo dodajamo nove, ki so se nam porodili v času ustvarjalne prekinitve ali pri nadaljevanju ustvarjanja prihodnosti.
- e) **Izbira prihodnosti**  
Vizijo v nadaljevanju ustvarimo v treh korakih. V prvem koraku na osnovi ustvarjenih prihodnosti (alternativne prihodnosti znotraj sestavin oziroma vsebin vizije) naredimo izbor najpomembnejših alternativnih prihodnosti znotraj posamezne sestavine oziroma vsebine vizije. V drugem koraku na osnovi izbranih alternativ znotraj vsebin vizije ustvarimo več

alternativnih vizij. V tretjem koraku alternativne vizije ovrednotimo in izberemo našo vizijo podjetja. Pri izboru vizije izmed alternativnih vizij se opremo na tri sodila ocenjevanja oziroma izbire, ki smo jih pripravili že v fazi analize podjetja in okolja, in sicer: značilnosti vizije, scenariji in dodatni elementi. Dodatni elementi, po katerih ocenjujemo alternativne vizije, so predvideno poslanstvo, predvidene vrednote in predvidena kultura v podjetju.

- f) **Oblikovanje vizije**  
Izbrano vizijo podjetja sedaj oblikujemo skladno z nekaterimi slogovnimi oziroma jezikovnimi usmeritvami in želenimi značilnostmi vizije. Sedaj je tudi čas, da poskušamo na osnovi celotne vizije iz nje izluščiti slogan, ki v enem kratkem stavku zajame bistvo vizije.

#### 4.2 Ekipe deležnikov ustvarijo vizijo

Proces ustvarjanja vizije v ekipah deležnikov je podoben procesu ustvarjanja vizije v ekipi ravnateljev. Pod izrazom deležniki razumem predvsem zaposlene, lastnike, kupce in dobavitelje. Seveda pa se lahko ravnateljstvo glede na okoliščine odloči, ali bi se dodatno vključilo še katere druge deležnike, recimo lokalno skupnost, državo ipd. Vključitev deležnikov v proces ustvarjanja vizije nudi veliko koristi, med drugim poveča zavezanost, poveže deležnike, poveča razumevanje stanja, poveča razumevanje vizije, bistveno olajša uveljavljanje vizije, če naštejemo samo nekatere. Zaporedne faze v procesu ekipe deležnikov ustvarijo vizijo so: analiza podjetja in okolja, ustvarjanje prihodnosti, izbira prihodnosti in oblikovanje vizije.

#### 4.3 Razprava ravnateljev o ustvarjeni viziji

Na osnovi vizije, ustvarjene od ravnateljev, in vizije, ustvarjene od vseh deležnikov ravnateljji obe viziji poenotijo oziroma dopolnijo vizijo, ustvarjeno v ekipah deležnikov. Slednjo vizijo dopolnijo z vsebinami vizije, ki so jo ustvarili sami, če ocenijo, da so določene vsebine nujno potrebne. Prav tako poskušajo poenotiti oziroma izbrati najprimernejši slogan vizije. V primeru, da se pri sloganu ne morejo poenotiti in se jim več sloganov zdi enakovrednih, lahko izbiranje končnega slogana prenesejo v naslednji korak.

#### 4.4 Razprava deležnikov o ustvarjeni viziji

Ravnatelji deležnikom predstavijo končno vizijo in o njej razpravljajo z deležniki. Ta korak oziroma razprava ni namenjena vnovičnemu ustvarjanju ali spreminjanju vizije, temveč naj najvišji ravnatelj oziroma ravnatelj predstavi/-jo in interpretira/-jo končno vizijo (dodajo kakšne pozitivne zgodbe, poudarijo zadovoljstvo nad procesom ustvarjanja in ustvarjeno vizijo ipd.) Če ravnatelji niso izbrali slogana, potem lahko na osnovi ponujenih alternativ z glasovanjem vseh deležnikov izberejo še slogan vizije.

#### 4.5 Ravnatelji potrjuje vizijo

Najvišji ravnatelj in morebiti tudi ostali ravnatelji morajo končno vizijo tudi formalno potrditi. V primeru, da jo morajo potrditi tudi organi nadzora ali sami lastniki, je treba tudi to vključiti v proces potrditve.

#### 4.6 Deležniki potrjuje vizijo

Potrditev, ki jo opravijo deležniki, je simbolna (morda simboličen podpis listine ipd.) in je namenjena predvsem povečevanju zavezanosti deležnikov. Ta potrditev mora biti izvedena takoj po razpravi deležnikov o ustvarjeni viziji in po tistem, ko vizijo potrjuje ravnatelj. Če je le mogoče, obe potrditvi

zdržimo in izvedemo eno takoj za drugo kot en proces.

#### 4.7 Uveljavitev vizije

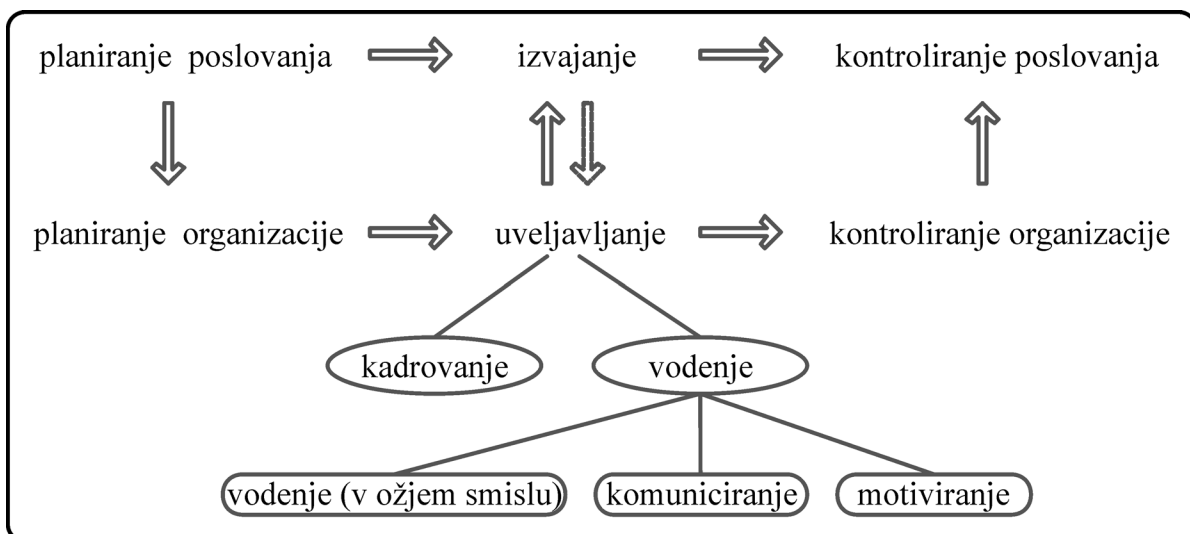
Proces uveljavitev vizije sem vključil v proces ustvarjanja vizije namenoma iz več razlogov. Vizijo začne ravnateljstvo uveljavljati s tistim dnem, ko v proces vključimo ostale deležnike oziroma z vključitvijo poskrbimo, da bo kasneje uveljavljanje vizije bistveno lažje. Tudi dosledno izvajanje predlaganega procesa ustvarjanja vizije bo močno olajšalo uveljavljanje in uresničitev vizije. Uveljavljanje vizije je stalen proces, ki se v praksi pogostokrat zanemari ali celo opusti, zato ga navajam že v procesu ustvarjanja kot njegov sestavni del.

### 5 Uveljavljanje vizije

#### 5.1 Proces uveljavljanja

Za izvedbo vizije poskrbimo s procesom uveljavljanja, ki je tisti del upravljalno-ravnalnega procesa, kjer se tudi vizijo najbolj vidi navzven. Vizija se uveljavlja s kadrovanjem in vodenjem (ki je sestavljeno iz vodenja v ožjem smislu, komuniciranja in motiviranja), ki sta sestavna dela upravljalno-ravnalnega procesa (Slika 1). Zaradi jasnosti in razumevanja upravljalno-ravnalnega procesa je na Sliki 1 prikazano tudi izvajanje, ki pa ni del upravljalno-ravnalnega

Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: Prilagojeno po R. Rozman, Slovenian Organization Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences, 2012.

procesa, ampak z uveljavljanjem dosežemo izvajanje planov.

## 5.2 Vizija in kadrovanje

Kadrovanje je zelo pomembno v smislu uveljavljanja vizije. Če ravnatelj nima v ekipi pravih ljudi, bo zelo težko uveljavil novo vizijo. Zaposleni, ki nimajo enakih vrednot, ki nimajo podobnih pogledov na vizijo, ki niso hoteli sodelovati pri ustvarjanju vizije, ki nimajo svoje vizije podobne oziroma usklajene z vizijo podjetja, gotovo ne bodo prispevali k uveljavljanju in uresničevanju vizije v tolikšni meri, kot bi zaposleni, ki bi vse prej našteto imeli. V primeru, da podjetje vizijo že ima, pa je sploh nujno, da kadruje takšne ljudi, ki to vizijo sprejemajo in ji bodo hoteli slediti oziroma jo uresničiti. Če vizija predvideva rast podjetja, je morda v zvezi z uveljavljanjem vizije in kadrovanjem pomembno omeniti še eno stvar. V primeru prihodnje rasti je treba biti pozoren ne samo na to, kakšne ljudi imamo za uveljavljanje vizije (torej kakšne imamo in kakšne zaposluje na novo), ampak tudi, da jih imamo dovolj.

Kadrovanje kot sestavni del procesa ravnanja ima zelo velik vpliv na kulturo podjetja, na njeno ohranjanje ali spreminjanje. S tem ima kadrovanje poleg neposrednega vpliva na vizijo preko kulture tudi posreden vpliv. Kultura ima velik vpliv na vizijo. Če je kultura z vizijo podjetja združljiva, potem bo tudi uveljavitev vizije bistveno lažja. Ni si težko predstavljati, da bo uveljavitev vizije, ki ni združljiva s kulturo, bistveno težja, morda celo nemogoča.

## 5.3 Vizija in vodenje

Po pregledu različne znanstvene in strokovne literature lahko trdim, da ne obstaja splošna in celovita teorija vodenja. Rozman et al. (1993) opredelijo vodenje kot vplivanje na obnašanje delovanja posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Vizija se sicer vidi predvsem pri vodenju, ko se jo komunicira zaposlenim in se jih motivira (spodbuja, navdušuje), da jo sprejmejo.

### 5.3.1 Vizija in vodenje v ožjem smislu

Ko govorimo o vodenju v ožjem smislu imamo v veliki meri v mislih lastnosti vodij zaradi katerih

zaposleni zaupajo vodjem, za način njihovega dela, za njihov slog, za njihove sposobnosti ipd. Tako avtorji govorijo o transakcijskem, transformacijskem, alternativnem transformacijskem, karizmatičnem, vizionarskem in mnogih drugih vodenjih. Če v povezavi z vodenjem postavimo vprašanje, kdo vodi, je odgovor vodja, koga vodi, je odgovor sledilce, kam vodi, je odgovor do cilja oziroma uresničitve vizije in na vprašanje, kako vodi, je lahko eden od odgovorov z vizijo. Slabost velikega števila teorij o vodenju je ta, da jih je zelo malo podprtih z rezultati resnih empiričnih raziskav, zato razne teorije velikokrat odražajo samo razmišljanje posameznega avtorja (enega od mnogih) in nič drugega.

### 5.3.2 Vizija in komuniciranje

Na velik pomen širjenja oziroma sporočanja vizije opozarja veliko avtorjev, in sicer predvsem kot na del, ki se ga največkrat zanemari ali celo pozabi. Vizija je že sama po sebi nekaj novega in kot taka predstavlja spremembo v podjetju. Spremembe pa po navadi prinesejo tudi nasprotovanje ljudi. Pri uveljavljanju in uresničevanju vizije imajo pomembno vlogo tudi čustva, ki jih nikakor ne smemo zanemariti. V zvezi z obsegom oziroma količino komuniciranja vizije (in tudi na splošno) je treba poudariti, da je komuniciranje ena najpomembnejših nalog ravnateljev, a ga je v praksi največkrat kronično premalo. Dodatno se je pri komuniciranju vizije treba zavedati, da ljudje velikokrat vidijo tisto, kar hočejo videti. Poleg tega ustrezna komunikacija zmanjša vpliv neformalnih komunikacijskih kanalov, ki večinoma, če jih ne uporabimo sami, delujejo v nasprotni smeri.

### 5.3.3 Vizija in motiviranje

Vizijo se lahko uveljavi s prisilo ali z motiviranjem ljudi za njeno uresničitev. Verjetno ni treba pojasnjevati, da je prvi način v sodobnih podjetjih nesprejemljiv in neuspešen način, ki bi težko pripeljal do uresničitve vizije. Največ možnosti za uresničitev imajo tiste vizije, ki jih zaposleni hočejo uresničiti, pri tem v največji možni meri uporabljajo svoja znanja in delujejo usklajeno v smeri uresničevanja vizije. Pri viziji lahko govorimo o dveh načinih odnosa med vizijo in motiviranjem:

1. vizija kot cilj motiviranja zaposlenih (ljudi motiviramo z ustreznimi motivatorji, da hočejo uresničiti vizijo);

2. vizija kot sredstvo za motiviranje zaposlenih (z vizijo motiviramo ljudi za njeno doseganje, za boljše rezultate, za večje zadovoljstvo, za smisel idr.).

#### 5.4 Vizija in kontroliranje

Doseganje vizije spremljamo preko doseganja vsebin oziroma elementov vizije. Uresničevanje oziroma doseganje vizije je treba kontrolirati sproti ali vsaj enkrat letno, najbolje obenem s kontrolo izvajanja strateškega plana, ki ga razumem kot posredno kontroliranje uresničevanja oziroma doseganja vizije. Dodatno kontrola uresničevanja vizije sporoča zaposlenim kot tudi ostalim deležnikom zavezanost ravnateljstva k njeni uresničitvi. Ravnateljstvo s kontrolo sporoča, da vizija niso samo besede, ampak slika zelenega stanja podjetja v prihodnosti, ki ga dejansko želijo uresničiti.

## 6 Sklep

Moč vizije je izredna, in to tako v zasebnem kot poslovnem delu našega življenja, a se tega premalo zavedamo in to moč premalo izkoriščamo. Zato je vizija velik potencial tako v smislu njene uporabe kot prihodnjih raziskav.

## 7 Literatura in viri

- Khatri, N., Templer, K. J., & Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership=charisma+vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38–62.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rejc Buhovac, A. (2011, 30. marec). Vizija v času velikih sprememb in negotovosti. Klepetalnica SAM. Najdeno 26. marec 2013 na spletnem naslovu <http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=63&tid=159>
- Rozman, R. (1995). *Strateško planiranje v podjetju. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Zbornik referatov.* (str. 103 – 122). Portorož: LM Veritas Ljubljana.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organization Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.
- Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Toman, V. (2013). *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

---

**Dr. Vojko Toman** je doktor znanosti na področju poslovanja in organizacije. V svojem raziskovalnem delu se posveča predvsem proučevanju ravnanja (managementa). V teoriji pridobljeno znanje o ravnanju, ekonomiki, tehniki in informacijskih tehnologijah vseskozi uspešno uporablja v praksi. V dosednji karieri je vodil podjetja in mnoge projekte ter svetoval podjetjem. Prepletanje teorije in prakse je dr. Vojku Tomanu omogočilo poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh. Je član Slovenske akademije za management.