

**ORGANIZACIJA, VODENJE IN LJUDJE:
Poti in stranpoti kadrovanja in odnosov v
vojski in drugih organizacijah**

uredila Maja Garb

Ljubljana, 2024

**Organizacija, vodenje in ljudje:
poti in stranpoti kadrovanja in odnosov v vojski in drugih organizacijah**
uredila Maja Garb

Knjižna zbirka VARNOSTNE ŠTUDIJE
Urednik zbirke: prof. dr. Anton Grizold

Izdajatelj: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV
Za založbo: prof. dr. Iztok Prezelj, dekan

Copyright © FDV, 2024
Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano. Vse pravice pridržane.

Jezikovni pregled: dr. Tomaž Petek
Recenzenta: izr. prof. dr. Andrej Kohont, izr. prof. dr. Liliana Brožič

Naslovnica: Darinka Knapič
Prelom: Zavod Vizar

Dostopno prek <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL>

DOI: <https://doi.org/10.51936/9789612950873>

Kazalo vsebine

Poti in stranpoti kadrovanja in odnosov v vojski in drugih organizacijah: uvod <i>Maja Garb</i>	5
---	---

I. POSTOPKI V ORGANIZACIJI 15

Selekcija kadrov za zaposlitev	
<i>Ana Žerjav</i>	17
Kariera in karierna pot	
<i>Ana Krenker</i>	30
Odločanje v organizacijah	
<i>Žan Primc</i>	43
Komuniciranje v delovnem okolju	
<i>Erik Kandare</i>	51
Neverbalna komunikacija v delovnem okolju	
<i>Rok Kovač</i>	62
Nagrajevanje zaposlenih	
<i>Dorian Josipović</i>	75
Skrb za invalide v organizaciji	
<i>Patrik Rebrica</i>	86
Politika in praksa upokojevanja	
<i>Nejc Obran</i>	95

II. DELO, MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH..... 107

Organizacijska kultura	
<i>Arian Sajovic</i>	109
Rituali v organizaciji	
<i>Luka Benedičič</i>	122
Zadovoljstvo na delovnem mestu	
<i>Marcel Brulc</i>	130

Odgovornost v organizaciji in na delovnem mestu	
<i>Kaja Ogrizek</i>	141
Kaj zaposlene motivira za delo	
<i>Daniel Gojković</i>	150
Mentorstvo v organizacijah	
<i>Blaž Šarlija</i>	160
Stili vodenja	
<i>Emina Postružnik</i>	170
Vodenje z zgledom	
<i>Timotej Novak</i>	185
Iz gorelost na delovnem mestu – Problem v vseh organizacijah	
<i>Svit Mal</i>	195

III. ČUSTVA, MEDOSEBNI ODNOSI IN SLABE PRAKSE V ORGANIZACIJI 213

Čustva v organizaciji	
<i>Marina Golobar</i>	215
Odnosi med spoloma v organizaciji	
<i>Laura Škvorc</i>	223
Medosebni konflikti v delovnem okolju in njihovo reševanje	
<i>Žan Sikirič</i>	232
Problematični sodelavci	
<i>Zala Skumavc</i>	244
Toksičnost v vodenju	
<i>Sara Jurkovič</i>	254
Mobing v delovnem okolju	
<i>Lea Zaplotnik</i>	265
Spolno nadlegovanje v delovnem okolju	
<i>Nenya Vičič Murgel</i>	276
Zastojkarstvo na delovnem mestu	
<i>Primož Hrovat</i>	296
Odnos med službo in zasebnim življenjem	
<i>Klara Oprčkal</i>	307

Poti in stranpoti kadrovanja in odnosov v vojski in drugih organizacijah: uvod

Maja Garb¹

Ljudje v organizacijah, zlasti tistih, v katerih opravljajo svoje delo, preživijo veliko časa, delu namenjajo veliko energije in razmišljanja. Biti član organizacij je tako običajno, da Kühhl pravi, da ljudje, ki se nikoli niso pridružili kakšni organizaciji, pravzaprav živijo na obrobju družbe, na njih gledamo kot na iz družbe izključene (Kühhl, 2013, str. 4). Organizacijo tvorijo ljudje, ki izvršujejo njeno poslanstvo in vizijo ter dosegajo njene cilje. Zato je prav in koristno, da se ljudje v organizacijah dobro počutijo in da organizacija (menedžment) za ljudi ustrezno skrbi. K temu pripomorejo tudi dobri medosebni odnosi. Kot zapiše McGill (2021) na svojem blogu: »Moč notranjih odnosov na delovnem mestu je pogosto podcenjena. To poznam iz lastne izkušnje. V prejšnji službi sem bil del tima, ki se ni dobro razumel. Ves čas smo se prepirali, kar je vplivalo na naše delo. Morala je bila nizka, posledično je trpela produktivnost.«

Se pa takšni in podobni vidiki organizacij le redko vidijo. Za organizacijo namreč lahko uporabimo prisposodbo ledene gore, pri kateri se vidi le vrh, vse drugo pa je pod površjem. Pri organizaciji vidimo le formalno strukturo, pa še pri tej se pozornost običajno posveča le »s soncem obsijanem delom«, medtem ko večinski del organizacije – stališča in odnosi članov, bližnjice, ki jih ubirajo, neformalna vsakodnevna praksa – leži pod površjem in ga od zunaj le redko prepoznavamo (Kühhl, 2013, str. 163). Zunanja podoba organizacije, vidna na spletnih straneh in prek predstavitev, je zato pogosto precej drugačna od tistega, kar se v organizaciji v resnici dogaja. Razumeti vse, kar leži pod površjem, je zahtevno, ni pa še dovolj. Zanimati nas mora tudi, kot opozarja Kühhl (2013, str. 167), kako je s tem povezana formalna struktura in kaj lahko naredi za izboljšanje zadovoljstva, motivacije itn. A v organizacijah probleme, ki ležijo pod površjem, le redko prinesejo na plano. Ravno nasprotno, vsak, ki ne bo posvečen v organizacijsko kulturo t. i. latentne komunikacije in bo želel odprto govoriti o določenih problemih v organizaciji, bo zavrnen. Kühhl (2013, str. 168) ugotavlja, da ima takšna

1 Dr. Maja Garb, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, maja.garb@fdv.uni-lj.si

komunikacijska latentnost svoj namen: nevarnost eskalacije konflikta in izguba legitimnosti sta preveliki.

Razmišljanje in iskanje informacij o različnih vidikih, v katerih se »srečajo« organizacija in ljudje, nam da širok nabor tematik in problemov – od zaposlitvenih in drugih kadrovskih postopkov do medosebnih konfliktov v organizaciji. Vse jih seveda povezuje vodenje. Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem (Možina, 2002, str. 499 (povzeto po drugih avtorjih)). Northouse (2007, str. 3) zapiše: »Vodenje je proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupen cilj. Nekateri avtorji poudarjajo, da mora biti rezultat vodenja tak, da zaposleni dosejajo cilje po lastni volji; večina jih poudarja, da je vodenje stalen proces in da gre za niz dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje.«

6

Vojaška organizacija je organizacija, v kateri imajo ljudje izjemno vlogo in pomen; je organizacija, v kateri je zaradi števila ljudi, izpolnjevanja nalog in delovanja v nevarnih razmerah izjemnega pomena hierarhija med ljudmi; zaradi tega je izjemnega pomena tudi proces vodenja. Tudi za vodenje v vojski velja podobna opredelitev tega procesa kot v splošnih organizacijskih študijah: vodenje je vplivanje na ljudi za doseganje poslanstva organizacije in njenega razvoja. Na ljudi vodja vpliva tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira (FM 6-22, 2006, str. 1.2).

Gibson, Ivancevich in Donnelly (1994, str. 5–17) vidijo organizacijo skozi tri elemente: ljudi, ki se v organizacijah pojavljajo kot posamezniki in kot člani skupin, strukturo ter procese. Posameznikovo delovanje je temelj organizacijskega delovanja. Razumevanje obnašanja posameznika je zato kritičnega pomena za učinkovit menedžment. Prav tako sta močna dejavnika delovanja skupine njihovo obnašanje in medosebni vpliv. Struktura je formalni vzorec, kako so ljudje in dela razporejeni v skupine. Je formalni vzorec aktivnosti in odnosov med podenotami v organizaciji. Procesni so aktivnosti, ki dajejo življenje organizacijski shemi. Avtorji naštejejo tri take procese: komuniciranje, odločanje ter socializiranje in razvijanje kariere.

Zlasti odločanje o ljudeh v organizacijah je ali pa bi vsaj moralo biti izjemno resno in odgovorno delo. Kot pravi Drucker (2004, str. 50): »Nobene druge odločitve nimajo tako dolgoročnih posledic in nobenih drugih ni težje spreminjati.« Hkrati pa se moramo zavedati, da tudi vodstvena dejavnost ni edini dejavnik, ki vpliva na organizacijo, njeno uspešnost in na odnose v njej. Strokovnjaki

ugotavljajo, da so poleg vodje pri vodenju, v uspešnosti in drugih vidikih tega procesa pomembni tudi zaposleni oziroma podrejeni, skupine v organizaciji in tudi to, kakšna na splošno organizacija je (Možina, 2002, str. 499–500). Pomembno je, kak način vodenja ima ali izbere vodja, koliko se pozna, kako razume vlogo in cilje vodenja. Skupina vpliva prek klime, ki v njej vlada, in je lahko bolj ali manj sodelovalna oziroma nasprotujoča si ali celo konfliktna. Posameznik vpliva s svojimi pričakovanji in cilji, okolje organizacije pa prek svoje strukture (ki je lahko bolj centralizirana ali decentralizirana ter bolj ploska ali bolj visoka), tehnologije, ki se uporablja, dela (na kak način se v organizaciji opravlja delo) in prek tega, kakšna sta v organizaciji kultura in ozračje. Možina (2002, str. 500) zato pravi, da so glavne naloge vodje, da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, da aktivno usmerja dogajanja ter da skuša doseči sinergijo med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

Ljudje se v organizacijah neredko znajdejo v stresnih razmerah. Po poročanju portala Svet24 (2022) je kar petdeset odstotkov delovnih dni izgubljenih zaradi stresa v službi. Navaja opozorilo Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ), da so stres in duševne težave na delovnem mestu pogosto stigmatizirani in napačno razumljeni, in sicer kot šibkost oziroma težava posameznika, vpliv neurejenih delovnih pogojev pa je spregledan. Poudarjajo, da če psihosocialna tveganja in stres v službi razumemo in obravnavamo kot organizacijska vprašanja, jih je mogoče obvladati, tj. tako kot katera koli druga tveganja za zdravje in varnost pri delu. Kot ga v priročniku *Ko te strese stres* opredeljujejo avtorji, je stres »fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi notranjim in zunanjim dražljajem (stresorjem). Stresor pa je dogodek, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in povzroči stres. Stresor začasno zamaje posameznikovo ravnovesje in stres je povsem normalno odzivanje na to dogajanje« (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006, str. 8). Stresna ogroženost je še posebej velika, kadar se na delovnem mestu pojavljajo veliko ali preveč dela, nizkozahtevna dela pri visoki poklicni kvalifikaciji, malo samostojnosti pri izvajanju delovnih operacij, malo podpore sodelavcev oziroma nadrejenih in neustrezni delovni pogoji (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006, str. 14, okvir). Nizka stopnja zaupanja v organizacijah gotovo povečuje stres zaposlenih. Kot pravi Mahatma Gandi, v trenutku, ko se pojavi sum glede človekovih motivov, postane vse, kar počne, omadeževano. Zaupanje je v organizacijah nekaj, kar je treba vseskozi spodbujati in negovati. Na ravni globalne družbe naj bi se kazala globoka kriza zaupanja, saj naj bi le 51 % zaposlenih zaupalo višjemu menedžmentu, le 36 % zaposlenih naj bi verjelo, da njihovi vodje delujejo pošteno in z integriteto, in kar 76 % zaposlenih naj bi zaznalo nezakonito ali neetično ravnanje v službah, ki bi, če bi bilo razkrito, resno ogrozilo zaupanje javnosti (Lampton, 2017).

V letih 1997–2012 sem pri predmetu Sociologija in politologija vojske na fakulteti redno izvajala kratko anketo (in nato rezultate anketirancem tudi predstavila kot del učnega procesa), v kateri so študentje odgovarjali na vprašanje, katere lastnosti vidijo kot lastnosti dobrega častnika. Iz širokega nabora najrazličnejših osebnostnih in poklicnih lastnosti vodij so študentje navadno najpogosteje izbirali vodstvene sposobnosti, discipliniranost, profesionalni odnos do dela, visoko strokovno usposobljenost in psihično stabilnost. Pri študentih, ki so že imeli delovne izkušnje in so bili na izrednem študiju, se je navadno lastnost psihična stabilnost pojavljala v odgovorih še na višjih mestih po pomembnosti kot pri študentih rednega študija.² Prek izbire psihične stabilnosti kot pomembne za dobrega častnika, dobrega vodjo se verjetno kaže tudi zavedanje, kako pomembno je za delovanje v organizacijah obvladovanje stresa in nevarnosti, ki za skupino, posameznika in za organizacijo iz različnih oblik stresa izhajajo.

Clifton (2017) na blogu ugotavlja, da številni ljudje sovražijo svojo službo, še posebej pa svojega vodjo. Sklepa, da je verjetno to razlog, zakaj globalni bruto družbeni proizvod že nekaj desetletij upada. Navaja raziskavo Gallup, opravljeno v 160 državah, ki kaže, da v svetu le 15 % zaposlenih dejansko dela oziroma so aktivni v svojih službah. To pomeni, da ima kar 70 % zaposlenih v svetu občutek, da ga služba izžema.

V organizacijski literaturi in literaturi o vodenju je v zadnjih desetletjih veliko pozornosti posvečene pojavu toksičnosti. Appelbaum in Roy - Girard (2007, str. 17) uporabita opis toksičnosti Starkove, in sicer da je to bolečina, ki ljudem uniči njihovo samopodobo in jih oddalji od dela. Toksičnost se (lahko) nanaša na organizacijo, vodje, menedžerje in na kulturo. Toksične organizacije so neučinkovite in destruktivne za svoje zaposlene (Bacal, Dobrian v Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 18). Toksični vodje so tisti, ki jih motivira lastni interes, ne skrbijo za ljudi in imajo negativne učinke na organizacijsko klimo (Seeger idr. v Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 18). Toksični menedžerji ustvarjajo negativno delovno okolje z uničevanjem morale, s pospeševanjem odhodov, z vmešavanjem v sodelovanje in delitev informacij ter so nepredvidljivi, eksplozivni in nespoštljivi do zaposlenih. Osredinjeni so le na takojšnje cilje, ne dopuščajo odzivov in ustvarjalnosti. Lastijo si vse zasluge za uspeh, za svoje pomanjkljivosti pa krivijo druge (Kimura, 2003 v Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 19). O toksični kulturi

2 Pri študentih na izrednem študiju je bil zaradi majhnega števila običajno izveden le pogovor, ne pa tudi dejansko anketiranje.

govorimo v organizacijah, v katerih toksični menedžerji niso nezaznani, ampak jih bo organizacija celo razvijala in nagrajevala (Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 19). Toksično kulturo najdemo na ravni struktur, vrednot in praks v organizaciji. Je velik izziv, kadar skušamo preprečevati korporativno kriminaliteto in napačna ravnanja (van Rooij in Fine, 2018, str. 31).

Konflikti v organizacijah so pogosto spregledan, čeprav verjetno najznačilnejši pojav v organizacijah. Začetniki preučevanja dela in organizacij konfliktom niso namenjali veliko pozornosti, vsekakor pa so jih imeli za oviro pri organizacijski učinkovitosti. Poznejše ugotovitve vidijo v zmernih konfliktih celo pozitiven vpliv na delovanje organizacij in doseganje rezultatov, a hudi konflikti lahko vodijo celo v razpad organizacije (Rahim, 2001, str. 8–15). Konflikt je torej lahko destruktiven ali konstruktiven. Za destruktivnega velja, da se ljudje v konfliktu neradi družijo med seboj, kar vpliva na motiviranost za delo, medtem ko konstruktivni povečuje motiviranost (Song in drugi, 2006 v Verderber in Zupančič, 2009, str. 14). Konflikt lahko opredelimo kot interaktiven proces, ki se izraža v nekompatibilnosti, nesporazumih, nestrinjanju ali v razglašeni znotraj družbenih entitet, kot so: posamezniki, skupine, organizacije itn., ali med njimi (Rahim, 2001, str. 18). Kot kaže raziskava CIPD, konflikti v organizacijah izhajajo iz razlik med osebnostmi zaposlenih, načinov opravljanja dela, individualne uspešnosti, postavitve ciljev, ravni podpore in iz razdelitve virov (CIPD, 2015 v Jamšek, 2018, str. 16). Vrsta vedenja, ki najpogosteje vodi v konflikt, pa je premalo spoštovanja (CIPD, 2020). Zaposleni naj bi se z reševanjem konfliktov v organizaciji ukvarjali kar 20 odstotkov svojega delovnega časa (Verderber in Zupančič, 2009, str. 14). H konfliktom v destruktivnem smislu verjetno pripomorejo najrazličnejše osebnostne značilnosti posameznikov, od prepirljivosti do prenašanja govoric in ustvarjanja konstruktov o drugih osebah, še bolj pa takšna organizacijska in vodstvena kultura v organizaciji, ki se s takimi značilnostmi ne ukvarja, ampak jih dopušča ali celo spodbuja. Konflikti v organizacijah sicer ne nastajajo samo ali predvsem zaradi osebnih sporov. Verderber in Zupančič (2009, str. 14) po Rahimu navajata tri vrste konfliktov: konflikt delovnih nalog, konflikt delovnega procesa in konflikt na medosebni ravni med zaposlenimi. Zapišeta: »/z/a konflikte v povezavi z delovnimi nalogami je značilno, da gre za nestrinjanje glede samih delovnih problemov, pri procesnih konfliktih govorimo o neskladjih glede postopkov dela, konflikt na medosebni ravni pa pomeni, da si zaposleni nasprotujejo glede osebnih ali družbenih tematik.«

Še posebej so takšni pojavi – od stresa, neobvladovanih konfliktov ter organizacijske in voditeljske toksičnosti – nevarni za vojaško organizacijo, v kateri

naj bi zaradi lažjega opravljanja nalog oziroma zaradi večje učinkovitosti dosegali čim višjo stopnjo medsebojne povezanosti oziroma kohezivnosti. Kohezivnost je pomembna tudi v drugih organizacijah, v katerih doseganje ciljev temelji na skupnih naporih oziroma sodelovanju. Osebna opažanja kažejo, da v zdravih okoljih povezana skupina doseže več kot enako število ločenih posameznikov, v okoljih, v katerih sodelovanje nadomeščajo tekmovanje, parcialnost interesov in izkoriščanje, pa skupno delovanje ni mogoče. V nezdravih okoljih se posameznik v individualnih naporih počuti bolje kot pri sodelovanju; njegova individualna uspešnost je večja, kadar deluje sam, kot pa če deluje v skupini.

Vodenje je tista organizacijska funkcija, ki naj bi poleg bolj formalnih zadolžitvev premoščala razlike med ljudmi in jih povezovala v homogeno celoto, ki bo sposobna opravljati svoje delo in dosegati cilje organizacije. Zelo pomembno je opozoriti, da proces vodenja ni odvisen le od vodje. Poleg okolja (npr. podpora menedžerske strukture, organizacijska kultura, vrsta dela in poslanstvo) so ključni dejavnik vodenja tudi zaposleni oziroma – kot rečemo v jeziku organizacijske vede – sledilci in skupine, ki jih tvorijo zaposleni. Je med njimi razumevanje (katere so naloge vsakega izmed njih)? Ali je med njimi spoštovanje? Ali je med njimi upoštevanje? Ali imajo vsi ustrezno znanje in so ustrezno usposobljeni za opravljanje svojega dela? Zanimiv je pojav ostrakizma med vodjem in zaposlenimi, ki pomeni izolacijo in izključenost. Ostrakizem lahko izvajajo vodje do svojih zaposlenih ali zaposlenega (Zhao idr., 2019), lahko pa ga celo izvajajo sledilci do svojega vodje (Al Hasnawi in Abbas, 2020). Ostrakizem pa ni le averzivno medosebno vedenje, ampak je lahko tudi odgovor na averzivno medosebno vedenje (Williams, 1997, str. 133). Dejansko sploh ni vedenje, ampak je »nevedenje« (ang. »nonbehavior«) (Williams, 1997, str. 133).

Kot ugotavlja Northouse (2007, str. 1), jih veliko meni, da je vodenje pot, kako se drugim predstaviti v najboljši luči. Korporacije si želijo ljudi, ki imajo vodstvene sposobnosti, ker verjamejo, da takšni ljudje pomenijo za organizacijo posebno pridobitev. Opredelitev, kaj je vodenje, je več; na začetku tega sestavka smo že omenili eno izmed pogosto uporabljenih in navajanih (na kratko: vplivanje za doseganje ciljev). Pogosto zasledimo primerjave med vodenjem in menedžmentom. Gre za različna pojma za isto dejavnost ali različno dejavnost? Vsekakor sta različni dejavnosti in procesa, se pa včasih tudi prekrivata – zlasti v segmentu dela z ljudmi. Uporabno je razumevanje vodenja kot del menedžmenta (vodenje kot ena izmed menedžmentskih funkcij – glejte Možina, 2002), kar se je seveda razvilo iz številnih razprav o razmerju med obema ter zaradi nujnosti obeh procesov v organizaciji (in ljudi, ki ju bodo izvajali). Northouse (2007, str. 10–11) lepo

zapiše, da če ima organizacija močen menedžment, a je brez vodenja, sta izida lahko zadušljivost in birokratičnost. Velja tudi nasprotno, če ima organizacija močno vodenje brez menedžmenta, je rezultat lahko brezsmiselnost ali napačno usmerjana sprememba zaradi spremembe same. Menedžment se torej osredinja na iskanje oziroma zagotavljanje reda in konsistentnosti, vodenje pa na iskanje oziroma zagotavljanje prilagodljive in konstruktivne spremembe.

Vprašanje, kak je dober vodja ali kak je uspešen vodja, je stalno zastavljano vprašanje teoretikov in praktikov vodenja. Teorije so se v iskanju odgovora razvijale od iskanja idealnih osebnostnih lastnosti prek vedenjskih do kontingenčnih teorij (glejte Možina, 2002; Northouse, 2007). Enega ali preprostega odgovora ni; vsak vodja mora skozi svoje izkušnje, znanje, intuicijo, poznavanje zaposlenih in okolja ter seveda organizacije in njenih ciljev ter kulture sam poiskati najboljšo mogočo pot.

Knjiga *Organizacija, vodenje in ljudje: Poti in stranpoti kadrovanja in odnosov v vojski in drugih organizacijah* je rezultat študija in raziskovalnega dela študentk in študentov dodiplomskega študija na programu obramboslovje na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani pri predmetu Obrambni menedžment v študijskem letu 2020/21. Študenti in študentke so si izbrali temo preučevanja iz nabora tem, ki se nanašajo na medosebne odnose in druge z ljudmi povezane vidike dela v organizacijah. Vsebine se deloma nanašajo na vlogo kadrovske funkcije v organizacijah³, a gredo hkrati naprej od tega in se nanašajo na večkrat skrite pojave (in težave) v organizacijah, kamor sodijo različni vidiki medosebnih in drugih odnosov (kot je, na primer, odnos med posameznikom in skupino). Za pripravo raziskovalnih nalog so študenti in študentke dobili enotno navodilo, in sicer da v nalogi po uvodu, v katerem opredelijo, kaj je predmet preučevanja in raziskovanja, in metodologiji najprej obravnavajo temo s pomočjo virov in literature oziroma s pomočjo že opravljenih študij, nato opravijo empirično raziskavo (intervjuji z zaposlenimi o problematiki preučevane teme), v naslednjem koraku

3 O kadrih in kadrovske funkciji Svetlik in Zupan (2009, str. 21) pravita: Kadri so vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Da bi bilo njihovo sodelovanje čim uspešnejše, je treba izvajati različne dejavnosti, povezane s kadri. Označujemo jo kot kadrovske funkcije v organizaciji. Kadrovska funkcija se v organizacijah izvaja za to, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene poslovne cilje. Ob poslovnih ciljih oziroma skupnih ciljih podjetja pa je treba upoštevati tudi cilje posameznikov in skupin, da ne pride do konfliktnih situacij med posamezniki in skupinami, ki pomembno vplivajo na manjšo uspešnost in v skrajni obliki celo ogrožajo obstoj podjetja.

problem in rešitve aplicirajo na vodenje oziroma povežejo tematiko z vodenjem, na koncu pa še predstavijo, kako se obravnavana tema oziroma problem izraža in rešuje v vojskah, tudi v Slovenski vojski. Nastala je zbirka 28 raziskovalnih nalog, ki precej celovito prikazujejo kadrovska vprašanja in vprašanja vodenja v organizacijah, vključno z vojsko, in za katere menim, da je zaradi truda študentov avtorjev prav ter hkrati zaradi prispevka k organizacijski in obramboslovni vedi koristno, da jih objavimo. Privolitev v objavo je dalo 26 študentov in študentk avtorjev/avtoric, njihovi prispevki pa tvorijo to knjigo. Uredniško delo na knjigi in prispevkih sem opravila Maja Garb.

12

Prispevki so razdeljeni v tri sekcije. Prva obravnava nekatere postopke v organizaciji, ki se nanašajo na upravljanje s človeškimi viri. Druga združuje prispevke, ki se nanašajo na delo, motivacijo in na zadovoljstvo v organizaciji. Tretja pa naslavlja najtežavnejši, v jeziku Kühla (2013) bi lahko rekli tudi najbolj skrit del organizacije, to so čustva in medosebni odnosi ter različne oblike slabih organizacijskih praks in napačnih ravnanj zaposlenih, seveda z razmišljanji avtorjev in avtoric o mogočih rešitvah.

Viri

- Al Hasnawi, Hussein Hurajah in Ali Abdulhassan Abbas (2020): Workplace Ostracism as a Mediating Variable in the Relationship between Paradoxical Leader Behaviours and Organizational Inertia. *Organizacija*, Volume 53, Research Papers Issue 2, May, 165–181, DOI: 10.2478/orga-2020-0011.
- Appelbaum, Steven H. in David Roy - Girard (2007): Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 1, 17–28.
- CIPD (2020): Podcast 160: Shifting the perception of workplace conflict. <https://www.cipd.co.uk/podcasts/shifting-perception-conflict>
- Clifton, Jim (2017): The World's Broken Workplace. The Chairman's blog, 13 June, <https://news.gallup.com/opinion/chairman/212045/world-broken-workplace.aspx>
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, Mateja Gorenc in Helena Jeriček (2006): *Ko te stresa stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
- Drucker, Peter (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- FM 6–22 (2006). *Army Leadership: Competent, Confident and Agile*. US Army.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly, Jr. (1994; 8. izdaja). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. Burr Ridge, Illinois: IRWIN.
- Jamšek, Anja (2018): *Upravljanje s konflikti v organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Kühl, Stefan (2013). *Organizations: A Systems Approach*. Farnham (England), Burlington (USA): Routledge.
- Lampton, Jolene (2017): The Trust Gap in Organizations. *Strategic Finance*, <https://sfmagazine.com/articles/2017/december/the-trust-gap-in-organizations/>
- McGill, Justin (2021): *The Power of Internal Relationships in the Workplace*. <https://www.leadfuze.com/internal-relationship/>, 16. 2. 2023
- Možina, Stane (2002): Vodja in vodenje. V: Stane Možina idr. (ur.), *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 498–539.
- Northouse, Peter G. (2007; 4. izdaja). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, London, new Delhi: SAGE Publications.
- Rahim, M. Afzalur (2001): *Managing Conflict in Organizations*, 3rd Edition. Westport: ABC-CLIO.
- Svet24 (26. 10. 2022): Petdeset odstotkov delovnih dni izgubljenih zaradi stresa v službi. <https://novice.svet24.si/clanek/novice/slovenija/6358c360bea55/petdeset-odstotkov-delovnih-dni-izgubljenih-zaradi-stresa-v-sluzbi>
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan (2009): Razvoj menedžmenta človeških virov. V: Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur), *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 17–62.
- Van Rooij, Benjamin in Adam Fine (2018): Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. *Administrative Science*, 8, 23; doi:10.3390/admsci8030023.
- Verderber, Gea in Nina Zupančič (2009): *Konflikti in zaupanje v organizaciji – študije primerov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Williams, Kipling D. (1997): Social Ostracism. V: Kowalski, R.M. (ur.), *Aversive Interpersonal Behaviors*. The Springer Series in Social/Clinical Psychology. Springer, Boston, MA, 133–170. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9354-3_7
- Zhao, Mengchu, Zhixia Chen, Mats Glambek in Ståle Valvatne Einarsen (2019): Leadership Ostracism Behaviors From the Target's Perspective: A Content and Behavioral Typology Model Derived From Interviews With Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, May.

I. POSTOPKI V ORGANIZACIJI

15

Selekcija kadrov za zaposlitev

Ana Žerjav

Uvod

V svojem prispevku se bom ukvarjala s procesom kadrovanja, pri tem raziskovala vlogo in pomen, ki ju imajo kadri za podjetja, spoznavala načine pridobivanja kadrov in na koncu raziskala še sam proces selekcije oziroma izbire kadrov. Predstavila bom različne metode selekcije kadrov, ki so podjetjem v pomoč pri izbiri najustreznejšega kandidata za odprto delovno mesto. Temo bom povezala tudi z vojaškim poklicem, saj me zanima, kako se izbira kadra izvršuje v Slovenski vojski, v kateri se Slovenija že dolgo časa spopada s pomanjkanjem kadra. Zanima me, kje je razlog za to in kakšno vlogo imajo pri tem vodje oz. ali je v njih mogoče eden izmed razlogov za omenjeni problem. Zastavila sem si nekoliko bolj razširjeno raziskovalno vprašanje, ki se glasi, ali obstaja povezava med pomanjkanjem kadra v Slovenski vojski in izbiro kadrov za zaposlitev in ali imajo vodje pri tem kakšno vlogo.

Na tem mestu me je zanimalo tudi, ali je mogoče sam selekcijski postopek, ki je na glasu kot precej zahteven in naporen, vplivajoč dejavnik. Pri iskanju odgovorov na vprašanja sem si pomagala tudi s pomočjo raziskave, ki sem jo izvedla, in sicer sem se pogovorila s tremi različnimi posamezniki, zaposlenimi v Slovenski vojski, ki so podali svoje mnenje o tej temi.

Kadrovanje

Novak (2008) kadrovanje opredeli kot proces pridobivanja, razvrščanja ter ohranjanja ustrezne in kakovostne delovne sile, z namenom pozitivnega vpliva na uspešnost podjetja. V procesu kadrovanja se aktivnosti prepletajo in so odvisne druga od druge; proces zajema načrtovanje, pridobivanje, selekcijo, uvajanje in razvoj kadrov, predvsem pa s procesom kadrovanja podjetja želijo ohraniti njihovo kvantiteto in kvaliteto.

»Poglavitni namen procesa pridobivanja in selekcije kadrov naj bi bil z najmanjšimi stroški doseči število in kakovost potrebnih kandidatov za zadovoljitev potreb po delovni sili v organizaciji« (Armstrong, 1991).

Po Lipičniku (1997) so načrtovanje, pridobivanje in usposabljanje ljudi sestavni del zaposlovanja, s tem pa organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Proces kadrovanja je sestavljen iz več faz – najprej organizacija poskuša določiti, koliko in katere ljudi potrebuje, da bi zadovoljila potrebe po človeških zmožnostih, nato sledita privabljanje in selekcija kandidatov, na koncu pa uvajanje kandidatov v delo in skrb za njihov napredek v prihodnosti.

18

Tudi Novak (2008) sistematično prikaže proces zaposlovanja (kadrovanja), ki je sestavljen iz različnih faz, in sicer: i) načrtovanje kadrov; ii) pridobivanje kadrov; iii) zbiranje oz. selekcija kadrov; iv) uvajanje kadrov; v) nadaljnji razvoj kadrov. Proces kadrovanja se začne z ugotavljanjem, koliko in katere delavce potrebujemo.

Z analizo dela lahko ugotovimo potrebno število delavcev, z vnaprejšnjim načrtovanjem kadrov pa lahko predvidimo roke, ko jih bomo potrebovali, saj je za nemoteno delo podjetja pomembno zagotavljanje kadrov ob načrtovanem času. Pravočasno in zadostno delovno silo lahko dosežemo z dodatnim izobraževanjem že obstoječega kadra, s sistemi namestitvi, lahko pa tudi s štipendiranjem ali z različnimi drugimi akcijami za pridobivanje novega kadra. Potem se osredinimo na pridobivanje kadrov: zanima nas, kje in kako bomo priskrbeli ustrezne kadre. Sledi selekcija kadrov, s katero želimo izbrati najustreznejši kader za določeno delovno mesto. Izbrano osebo moramo nato pripraviti, jo sistematično uvesti v podjetje in jo seznaniti z delovnimi nalogami. Uvajanje lahko poteka individualno, s stažiranjem ali prakticiranjem kandidatov. Zadnja faza se nanaša na razvoj kadrov. Novak pravi, da se proces kadrovanja ne konča z uvajanjem, ampak traja do prekinitve delovnega razmerja. Tu je pomembno poudariti, da mora podjetje znati ohraniti uspešen, učinkovit in zaupanja vreden kader, zato mora skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih ter jim nuditi izzive in ugodnosti.

Vloga in pomen kadrov

Vemo, da so zaposleni v podjetju ključnega pomena za njegovo normalno delovanje. Ljudje, ki v podjetje ali organizacijo vstopajo z nekim namenom ali s ciljem, tega zaradi različnih omejitev ne morejo vedno uresničiti (sami), zato se

združujejo z drugimi posamezniki v organizirane skupine, pri čemer z uresničevanjem skupnega cilja organizacije pravzaprav uresničujejo tudi lastne ambicije in cilje. Da organizacija normalno deluje, mora imeti vsak tak posameznik točno določeno vlogo, te vloge pa so določene na različne načine. Vila (1994) pravi, da so te vloge določene najprej s tehničnim razmerjem (tj. z zahtevami po znanju, sposobnostih, odgovornosti in delovnih okoliščinah zaposlenega na delovnem mestu), s komunikacijskim razmerjem, tj. z načinom komunikacije med zaposlenimi na različnih ravneh v podjetju, kar je odvisno od njihovega položaja (poznamo formalno – neformalno in horizontalno – vertikalno komunikacijo), z motivacijskim razmerjem, tj. razmerjem med dvema osebama, ki se pri doseganju svojih ciljev omejujeta, ter z oblastnim razmerjem, ki je določeno z oblastjo in s pooblastili, ki jih imajo zaposleni.

Nobena organizacija ne more doseči svojih ciljev brez uspešnega, dobro izobraženega in motiviranega kadra, ki mu zadovoljstvo porabnikov/zaposlenih prinaša tudi osebno zadovoljstvo. V interesu podjetja je, da za prosta delovna mesta poišče ljudi, katerih lastnosti, kompetence, inovativnost, prispevek in druge značilnosti čim bolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Pravilna izbira kadra se kaže v organizacijski učinkovitosti podjetja, to pa Vila (1994) prikaže z različnimi merili: i) participacija posameznikov, pri kateri nas zanima raven sodelovanja posameznikov v organizaciji pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo nanje; ii) izobrazba in razvoj, pri čemer nas (oz. podjetja) zanima, koliko dodatno izobraževati zaposlene in kako sodelovati pri njihovem razvoju; iii) poudarjanje dosežkov in prepoznavna tega na strani podjetja; iv) delovna morala, pripravljenost zaposlenih na posebne napore, predanost skupini in občutek pripadnosti; v) strinjanje posameznikov v podjetju o pravilni izbiri ciljev; vi) ravnalne in osebne lastnosti nadrejenih (zanima nas predvsem njihovo obnašanje do svojih podrejenih tako kot do nadrejenih, predvsem v smislu podpore, prizadevanja na delu in ustvarjanja skladnih medsebojnih odnosov); vii) informacijsko-komunikacijsko ravnanje, pri čemer nas zanima raven, do katere se pomembne informacije, nujne za organizacijsko uspešnost, prenašajo.

Pridobivanje kadrov

Da je organizacija pri novačenju kadrov uspešna v vseh pomenih te besede, mora v to vložiti dobršno mero načrtovanja, saj načrtovanje kadrovskega vira poteka vzporedno z načrtovanjem ciljev organizacije. Usmerja se na povezanost poslovne

strategije s kadrovskimi viri ter z zunanjimi in notranjimi omejitvami, s katerimi se bo organizacija spoprijemala ob morebitni spremembi zakonodaje na področju poslovanja in podobnim. Splošna opredelitev načrtovanja kadrovskih virov izhaja iz njegovega končnega cilja, ta pa je učinkovito uporabljanje sposobnosti zaposlenih, ki je skladno z njihovimi interesi in interesi podjetja. Načrtovanje se nanaša na pobudo kadrov, potrebe po kadrih in uresničevanje teh potreb z zapolnjevanjem prostih delovnih mest (Rajterič, 2011).

Pridobivanje kadrov pomeni nabor skupine kandidatov, izmed katerih poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto (Mescon in drugi v Rajterič, 2011).

20

Če se organizacija želi razvijati in na dolgi rok preživeti, mora svoj kader nenehno nadgrajevati in ga dopoljevati na način, da konstantno vabi kandidate za zaposlitev, ki ji bodo pomagali pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Ko se organizacija odloči zaposliti novega delavca, pride na vrsto intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in organizacijo, pri čemer eni druge iščejo in izbirajo. Potreba po novem kadru se največkrat pojavi zaradi odhoda zaposlenega (bolniški, porodniški staleži itn.), rasti podjetja, povečanega obsega dela ali pa zaradi prerazporeditve delavcev. Podjetja se v veliki meri ne odločijo takoj za pridobitev novega delavca, ampak se poslužujejo drugih ukrepov, kot so: uvajanje nadur, reorganizacija in mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, oddaja dela posameznikom ali drugi organizaciji in »posojanje« delavcev iz drugih podjetij (Svetlik v Novak, 2008).

Kot sem omenila že prej, je pridobivanje kadrovskih virov pravzaprav dvosmerni proces – organizacija posreduje informacije trgu, na katerem se nahajajo potencialni kandidati, ti pa nazaj posredujejo informacije o svojih namenih in kompetencah. Pridobivanje kadrovskih virov lahko opredelimo tudi kot srečanje potreb organizacije in posameznika, saj posamezniku pomaga pri ugotovitvi, ali ga določeno delovno mesto res zanima in ali si želi vključiti se v organizacijo, organizaciji pa pomaga pri popolnjevanju kadra. Kot že omenjeno, se podjetja navadno ne zatečejo takoj k iskanju novih uslužbencev; pravzaprav se večkrat zgodi ravno to, da obstoječe nekoliko prerazporedijo na njihovih funkcijah. Temu pravimo pridobivanje kadrov iz notranjih virov. Če podjetje išče novo osebo, ki bi zavzela določeno delovno mesto, zunaj podjetja, pa je to opredeljeno kot pridobivanje kadrov iz zunanjih virov. Zadnje lepo opiše Novak (2008), ki pravi, da pridobivanje kadrov iz notranjih virov krepi identifikacijo in lojalnost do delodajalca. Tudi Belčič (2002) navaja prednosti pridobivanja virov znotraj organizacije, te pa so boljše poznavanje organizacije in dela, posledično krajši čas prilagajanja ter

dobro znane delovne zmožnosti in pomanjkljivosti kandidatov. Svetlik (2002) trdi, da takšno pridobivanje kadra spodbuja motivacijo in delovno uspešnost, saj naj bi na tak način zaposleni videli, da jih nadrejeni cenijo. Medtem drugi avtorji ne podpirajo ideje o notranjem kadrovanju, saj naj bi to dušilo kreativnost in inovativnost, prav tako pa vidijo težavo v tem, da na neko delovno mesto lahko napreduje oseba, ki mogoče nima potrebnih kompetenc in namesto katere bi na trgu dela mogoče našli boljše usposobljenega posameznika (Vukovič in Miglič, 2006). Vredno je omeniti tudi, da se podjetja k temu načinu zaposlovanja zatečejo tudi zaradi finančnih razlogov – novačenje kadra znotraj podjetja je namreč veliko ceneje. Objave na tablah, razne okrožnice, interna glasila in premeščanje zaposlenih zahtevajo veliko manjši vložek truda, časa in denarja kot pa iskanje popolnoma nove osebe. Vukovič in Miglič (2006) kot prednosti navajata še spodbudo za druge zaposlene, krajši čas usposabljanja in socializacije znotraj skupine ter manjše stroške in krajši proces kadrovanja.

Ko govorimo o pridobivanju kadrov iz zunanjih virov, to navadno poteka s pomočjo javnih služb, uradov in zaposlitvenih agencij, ki objavljajo podatke o novih delovnih mestih, prav tako s pomočjo množičnih medijev, interneta in raznih plakatnih oglasov, pa tudi neformalno, s predstavitvami kariernih možnosti v izobraževalnih ustanovah, s štipendiranjem, z dnevi odprtih vrat in raznimi javnimi dogodki, na katerih podjetja intelektualce ozaveščajo o možnostih in pogojih sodelovanja (Novak, 2008). Poznamo številne prednosti novačenja kadra iz zunanjih virov, pri čemer največjo predstavljajo posamezniki, ki v podjetje prinašajo nove ideje, bogate izkušnje, obvladanje različnih posebnih domen in dobro poznavanje konkurence. Vukovič in Miglič (2006) vidita pozitivno stran takšnega pridobivanja kadrov v tem, da nekdo iz zunanjega okolja v organizacijo prinese nove spremembe, vizije in objektivni pogled od zunaj, ki pa ga (že) obstoječi zaposleni nimajo. Seveda ne zagovarjajo vsi takšnega načina kadrovanja – kritiki novačenja kadrov iz zunanjih virov pravijo, da je proces izbire kandidatov navadno dražji in traja dlje časa, da se potencialni notranji kandidati zaradi tega ne počutijo cenjeni, da se novi zaposleni dlje časa privajajo na delo in organizacijo, da obstaja tveganje, da podjetje zaposli kandidata, ki ne poseduje kompetenc, ki jih je navedel v postopku izbire, ter da prevelika mera zunanjega delovanja lahko demotivira obstoječe zaposlene, saj zmanjšuje možnosti za napredovanje.

Pri nas popolnjevanje delovnih mest z zunanjimi kadri ureja Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, ki v podjetja napoti brezposelne osebe z znanjem in veščinami, ki se jih zahteva na določenem delovnem mestu. To urejajo tudi zasebne agencije, ki pa svoje storitve drago računajo.

Selekcija kadrov

22

Mondy (v Novak, 2008) opredeli selekcijo kot »proces izbire kandidata, ki se najbolje ujema z zahtevami delovnega mesta in z organizacijo, v kateri bo opravljal svoje delo.« Selekcija pravzaprav pomeni izbiranje med neko množico po določenih merilih. Pomeni izbiro ustreznih kadrov, pri čemer je treba izmed množice kandidatov najti tistega, ki bo zaradi kompetenc, osebnostnih lastnosti, znanja, informiranosti in sposobnosti še najbolj ustrezal zahtevam delovnega mesta in potrebam organizacije ali podjetja. Za uspešen izbor (pravilnega, primernega) kandidata morajo podjetja delovati na dveh ravneh – zunanji in notranji. Na notranji ravni mora podjetje poskrbeti za natančen opis dela, zahtevanih kompetenc in delovnih nalog, medtem ko ima na zunanji ravni več možnosti, ki jih lahko uporabi. V poštev pridejo življenjepis, pretekle izkušnje z delodajalci in priporočila, razna situacijska vprašanja, na katera morajo kandidati odgovoriti še pred prvim srečanjem s potencialnim delodajalcem, različni testi (osebnostni, vedenjski, psihološki, varnostni) in podobno.

Najpogostejše metode za izbiranje kadra vključujejo: pisne prijave, življenjepise in dokazila, prijavne obrazce, intervjuje, teste, delovne preizkuse, opazovalne centre, priporočila in zdravniške preglede. Na začetku se podjetja navadno poslužujejo manj zahtevnih metod, ko se krog kandidatov postopoma oži, pa se zanašajo na dodatne in zahtevnejše metode (Novak, 2008).

Metode selekcije kadrov

Različni kandidati zahtevajo različne metode izbire – v praksi se navadno uporablja kombinacija več različnih metod in ne ene same. Metoda, ki jo bo določeno podjetje izbralo (za izbor svojih kandidatov), je odvisna od različnih faktorjev, ki jih lepo predstavita Torrington in Hall (1994). Ti so: delovno mesto, za katero se išče kandidat, sprejemljivost in primernost metode (npr. inteligenčnih testov podjetja navadno ne opravljajo na posameznikih, ki so do zdaj že zasedali pomembna delovna mesta), sposobnost osebja, ki sodeluje v postopku selekcije (zanima nas, ali so ti posamezniki primerno izobraženi za dotične funkcije), čas, ki ga ima podjetje na voljo, natančnost zahtevanih podatkov in pa stroški (določene metode so drage, npr. psihometrični testi).

Prijava na delovno mesto

Prvi dejanski stik, ki ga vzpostavi iskalec zaposlitve in organizacija, je pisna prijava ali prošnja za razpisano delovno mesto. Ta ima lahko prosto obliko, lahko pa je vnaprej vsebinsko zastavljena. Po navadi kandidat v prijavi na delovno mesto zapiše svoje kompetence, posebne dosežke, utemeljitev, zakaj je ravno on primeren za določeno delovno mesto, ter svoja pričakovanja v povezavi z delom in karierni načrte. K prijavi je navadno priložen življenjepis, velikokrat pa pride v poštev tudi kandidatovo subjektivno mnenje v povezavi z določeno težavo ali reševanje določenega problema, ki se na neki način navezuje na podjetje (Svetlik, 2009).

Ko organizacija zbere vse podatke, začne sprejemanje odločitev. Kandidate, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev, izloči že na začetku. Preostale glede na njihove sposobnosti razdeli v dve skupini – v eno kandidate, za katere na podlagi prijave sklepa, da bodo na delovnem mestu uspešni in donosni, v drugo pa tiste, ki izpolnjujejo formalne pogoje, vendar podjetje dvomi o njihovem doseganju uspeha. Prve povabi na intervju in pozneje na njih uporabi še druge selekcijske metode, drugi pa so pravzaprav rezervna skupina, ki se jih povabi na intervju v primeru premajhne številčnosti prve skupine (Novak, 2008).

Intervju

»Intervju je pogovor z namenom« (Armstrong, 1991).

Intervju je načrten, premišljen in organiziran pogovor, ki ima opredeljen namen, vsebino in način preverjanja uspešnosti. Z njim želi podjetje pridobiti odgovore na vnaprej zastavljena vprašanja in na podlagi vnaprej določenih meril ugotoviti, ali je določen kandidat prav res usposobljen za uspešno opravljanje dela. Kandidat vzajemno z intervjujem pridobi pomembne informacije o podjetju in delovnem mestu, za katero se zanima, na podlagi katerih se lahko odloči, ali je to prava izbira zanj. Svetlik (v Rajterič, 2011) govori o pomenskosti prej omenjenih prijav, življenjepisov in testov, ki podjetjem o kandidatu veliko razkrijejo. Če imajo podjetja v povezavi z določeno temo že dovolj podatkov, npr. o formalni izobrazbi, se v intervjuju z isto temo ne ukvarjajo več, ampak iščejo nerazkrite lastnosti kandidatov. Poznamo različne vrste intervjujev, ki jih delimo na: i) strukturirane – nestrukturirane (zanima nas, v kolikšni meri so vnaprej določeni); ii) individualne – skupinske – panelne (zanima nas, koliko spraševalcev in koliko

izprašancev sodeluje v pogovoru); iii) zaporedne – problemske – stresne (osredinjamo se na temo oziroma način pogovora).

Testi

Testom podjetja pripisujejo velik pomen, ker merijo attribute, ki se jih stežka izmeri pri opravljanju intervjuja. Testi namreč zmanjšajo človeško subjektivnost in napake, poznamo pa več različnih vrst: inteligenčne, sposobnostne, osebnostne ter teste zmožnosti in dosežkov. Namen selekcijskih testov je dobiti objektivno sredstvo za merjenje individualnih sposobnosti in značilnosti (Armstrong, 1991). V procesu selekcije s testi sposobnosti merimo posameznikov odnos do problema, s testi osebnosti si pomagamo približati kandidatovo mišljenje, čustva in vedenje, ki jih doživlja v različnih situacijah, s testi uspešnosti in znanja pa ugotovimo praktično sposobnost kandidata, ki je zahtevana na delovnem mestu (Merkač, 2005).

Teste v glavnem delimo v dve veji – individualne (ali psihološke), ki kažejo na značilnosti posameznikov in zaradi katerih lahko pri delu pričakujemo specifično vedenje, in skupinske teste, ki so oblikovani kot naloge v skupinah, v katerih podjetja zahtevajo odločanje, poročanje, diskusijo in branjenje stališč članov skupine. Zadnji kažejo na delovanje skupine in vedenje posameznikov v realnih delovnih situacijah pa tudi vodilne sposobnosti posameznikov.

Priporočila

Ustna priporočila še vedno veljajo za enega največjih razlogov, da je kdo kdaj dobil kakšno službo. Vsi smo že kdaj slišali o tem, da se brez vez danes ne da priti nikamor. No, ni ravno tako, je pa vedno koristno, če kdo o kom reče dobro besedo. Pri priporočilih moramo biti po besedah Novak pozorni na subjektivno mnenje. Nekateri avtorji menijo celo, da vsak zaposleni, ki nekoga v podjetje priporoča, s tem izkazuje lastno verodostojnost. Nekatera podjetja celo nagrajujejo posameznike, ki jim predlagajo primeren kader, saj si vsako podjetje v končni fazi želi le kakovostni kader (Vukovič in Miglič, 2006).

Zdravniški pregled

Zdravniški pregled kot zadnji v vrsti predstavljenih metod za izbor kadra Svetlik (2009) šteje kot običajno in nujno stopnjo sprejemnega postopka. Ker zdravniški pregled podjetju oz. organizaciji predstavlja finančno breme, nanj pošilja le ustrezne kandidate oz. tiste, s katerimi namerava skleniti delovno razmerje. Če je obseg končne izbire kandidatov preobsežen, je lahko ravno zdravniški pregled ta, ki na koncu pretehta, saj je zdravje eden pomembnejših faktorjev pri izbiri zaposlenega (Novak, 2008). Zaposleni, ki ima veliko zdravstvenih težav ali so te pogoste, predstavlja podjetju najprej finančno breme, saj z bolniškim staležem nastajajo dodatni stroški, prav tako pa tudi dodatne obremenitve za sodelavce in dejstvo, da mora funkcijo take osebe na njenem delovnem mestu prevzeti nekdo drug oziroma – kratko in jedrnato – več dela.

Raziskava

Kot sem omenila že v uvodu, sem se skozi raziskovanje osredinila tudi na vojsko, način, na katerega selekcija kadra deluje v organizaciji, in predvsem na vprašanje, zakaj v Slovenski vojski konstantno primanjkuje kadra. Da sem dobila notranji vidik, sem opravila pogovor s tremi različnimi posamezniki, pri čemer mi je vsak izmed njih predstavil svojo stran. Zanimali so me predvsem pogoji za zaposlitev v Slovenski vojski (v nadaljevanju: SV), razne omejitve pri vstopu v organizacijo/na delovno mesto in njihovo mnenje o tem, kje je vzrok za primanjkljaj kadra. Podatki, ki sem jih dobila, so mi bili v veliko pomoč pri odgovoru na raziskovalno vprašanje. Ker omenjene osebe niso želele biti imenovane, sem jih v nadaljevanju označila z A, B in C.

A je ženska, stara 37 let, ki je v vojski zaposlena že 16. leto. Je naddesetnica, ki so jo v vojski pritegnili izzivi, red in disciplina. Pred nekaj leti je bila na odpravi (misiji) na Kosovu, za kar pravi, da je imela veliko srečo, da so ravno njeno enoto odposlali na misijo (z vidika priložnosti). Da ji je tja dejansko uspelo priti, pa je morala prestati kar nekaj selekcijskih metod, vključno s testi in z zdravniškimi pregledi, ki bodo predstavljene v nadaljevanju.

Prva takih metod je bila »PGS« ali preverjanje gibalnih sposobnosti, sledil je kup psihičnih in varnostnih testiranj, kompleten in podroben zdravniški pregled ter v zadnji fazi 6-mesečne priprave na misijo, na katerih so vadili in preizkušali

delovanje v potencialnih situacijah, s katerimi se bodo spopadali. Na delovnem mestu je na splošno zadovoljna, potoži le o slabi plači in zavajanju nadrejenih. Na to gleda kot na glavna razloga za pomanjkanje kadra v SV. Pojasnila je, da z zavajanjem misli na prazne obljube, zelo moteče pa je po njenem mnenju tudi dejstvo, da vojak po 45. letu ostane brez zaposlitve. Zanimalo me je, koliko so kot zaposleni cenjeni na delovnem mestu, če sploh, in ali jim nadrejeni to s čim izkažejo. Odgovorila mi je, da je v vojski potrebna samozadostnost. Zahval ne morejo pričakovati in jih ni prav veliko, določene stvari delujejo samoumevno. Kvečjemu za kakšno izredno dejanje kdo kdaj dobi ustno pohvalo, pravi pa, da se tu zadeva konča. Povprašala sem jo še, kako je z dodatnimi izobraževanji znotraj organizacije in ali lahko ob rasti te raste tudi sama, na kar mi je odgovorila, da je bilo tega pred 10 leti ogromno, zdaj pa temu ne namenjajo pozornosti, zaradi česar občuti primanjkljaj motivacije na delovnem mestu.

B je moški, star 28 let, v vojski zaposlen 8. leto, podčastnik. Tudi on je bil na vojaški misiji na Kosovu in mi je povedal o istih selekcijskih metodah kot intervjuvanca A, ki jih je moral prestati tudi sam. On se je za poklic vojaka odločil v smislu neke poizkusne službe, izkazalo pa se je, da mu je bila všeč, zato še vedno vztraja pri isti organizaciji, a na drugem delovnem mestu. Začel je s temeljnim vojaškim strokovnim usposabljanjem, trenutno pa je vodnik, letalski tehnik. Tudi on potoži glede nizke plače, vendar ga pri vojski najbolj moti nezmožnost napredovanja oziroma ustvarjanja kariere. Sam se je izobraževal do te mere, da je dosegel čin vodnika, je pa poudaril dejstvo, da danes ljudje v vojski zelo težko napredujejo. Razlog za to pa je ravno v pomanjkanju kadra – vojaške enote so namreč premajhne, zato si organizacija raje prizadeva za novačenje novih zaposlenih, kot da nekoga znotraj organizacije poviša/premesti oziroma mu spremeni funkcijo, saj s tem npr. vod izgubi dobrega pripadnika. Lahko bi rekli, da je kadra tako malo, da ga hočejo prihraniti zase. Pri svoji karierni poti, pravi, tako nima velikega vpliva, saj odločajo drugi namesto njega. Poudaril je pomembnost znancev oziroma dobre besede, ki so jih kdaj pustili zanj. Pravi, da tudi v vojski ne gre brez nekih povezav in da zaposleni zelo težko napredujejo, ne da jih kdo priporoči, ker načelno nimajo niti vpogleda v nova delovna mesta, ki se jim znotraj organizacije ponujajo. Nadrejeni so tisti, ki zaposlene lahko priporočajo ali usmerijo naprej, kar pomeni, da oni odločajo, ali jih bodo kam poslali ali ne, vsak posameznik pa pri tem nima nič. Tudi on je na svojem delovnem mestu zadovoljen, pravi pa, da pogreša izzive.

C je moški, star 23 let, ki je svojo pot v vojski začel ravno pred kratkim, saj je konec leta 2020 končal proces temeljnega vojaškega strokovnega usposabljanja.

Za zdaj mu je trenutno delovno mesto všeč in poklicno pot namerava nadaljevati v SV, kjer si želi graditi kariero v vojaškem letalstvu in postati letalski tehnik. Pove mi o zadovoljstvu na delovnem mestu, na katerem ga veseli enotnost skupnosti. Z ljudmi, s katerimi je tri mesece živel, spal, jedel in dihal, se je povezal na globlji ravni. Meni, da v tem tiči tudi razlog skladnosti, enotnosti in dobre organiziranosti enot v vojski. Povedal mi je tudi, kako je sploh začel svojo karierno pot – najprej je na razpis poslal prošnjo, čemur je sledil razgovor/intervju na oddelku Ministrstva za obrambo, na katerem so mu podali najpomembnejše informacije in odgovorili na vprašanja, ki jih je imel, prav tako so mu razložili karierne poti v vojski. Potem je moral opraviti test gibalnih sposobnosti, na katerem je moral doseči določene norme, da je sploh izpolnil formalne pogoje za zaposlitev. Sledil je izčrpen zdravniški pregled, na katerem so mu med drugim pregledali tudi zobovje, nato pa psihološki in varnostni testi, ki so določali njegove osebne značilnosti. Šele ko je vse (pozitivno) opravil, je sledil proces temeljnega vojaškega strokovnega usposabljanja. Tudi sam vidi kadrovske pomanjkanje kot posledico nizkih plač.

Njihovi odgovori so mi pomagali pri razumevanju pomanjkanja kadra znotraj SV oziroma le potrdili moje domneve. Ena najpogostejših kritik, usmerjena proti naši vojski, je izguba službe po 45. letu starosti. Človek srednjih let, ki je verjetno polovico svojega življenja delal in deloval v eni organizaciji, je po letih dela označen kot presežek in odpravljen. Takšne situacije bi organizacija lahko in morala reševati na kak drug način kot le prepustiti vreden kader samemu sebi. Takšni posamezniki bi bili več kot primerni za veliko drugih funkcij znotraj organizacije – že večkrat sem sicer slišala, da vojaki po 45. letu vojaško uniformo zamenjajo za kuharsko znotraj organizacije. Gotovo bi bilo pravično, pošteno in moralno, da bi bila organizacija odgovorna takim posameznikom pri skrbetih nove službe, ki pa bi seveda ustrezale tudi njihovim merilom in prizadevanjem za prihodnost.

Druga težava je nezmožnost napredovanja. Če si predstavljamo ambicioznega posameznika, ki si trdo prizadeva za napredovanje, pa ga nekdo nad njim ves čas zavira, tak posameznik na delovnem mestu na dolgi rok gotovo ne more biti zadovoljen. Tukaj se kaže vloga vodij. Kot je omenjal intervjuvanec B, posamezniki nimajo nobene besede pri odločanju o svoji prihodnosti oziroma potencialnih novih delovnih mestih. Sami se ne morejo prijaviti na določene razpise, ker jih prejmejo le njihovi nadrejeni, ti pa jim tega ne povedo, zato so oni edini, ki pravzaprav odločajo o njihovi prihodnosti. Če se nadrejenim nekdo zdi primeren za določeno delovno mesto, naj bi ga predlagali zanj, to pa, kot sem že prej omenila, navadno ni tako. Do tega ne prihaja zaradi pomanjkanja kadra in dejstva, da

voditelji že tako ali tako nimajo dovolj svojega osebja ali pa mogoče nekih subjektivnih mnenj, ki jih gojijo do svojih podrejenih. Gotovo vsi dobro poznamo primere nevoščljivosti in zlobe, kadar nadrejeni podrejenemu namerno ne zagotovi možnosti napredovanja. Pošten in dober vodja bi moral, ne glede na njegovo subjektivno mnenje in ne glede na njegove potrebe, gledati in imeti v mislih vedno višje cilje organizacije. Menim, da bi tak vodja moral postavljati interese svojih podrejenih pred svoje, to pa pomeni, da bi moral primerno usposobljenim kandidatom pomagati doseči odprta delovna mesta, ki bi jim omogočala osebno-stni razvoj in zadovoljstvo pa tudi napredek na njihovi karierni poti, kar posredno predstavlja napredek tudi za organizacijo.

28

Zadnja takšnih težav je velikokrat poudarjena nizka plača vojakov. Če si za hipec predstavljamo nekoga, ki je na delovnem mestu na splošno zadovoljen, saj so mu vsječ način dela, organiziranost, njegova funkcija, naloge in odgovornosti ter ga moti le nizka plača, se to gotovo lahko do neke mere reši v tej smeri, da bo na koncu vsem vpletenim ustrezno. Če takšnemu človeku odvzamemo še možnost napredovanja in s tem višanje plačilnega razreda, pa bo verjetno prej kot slej pomislil tudi na menjavo službe. Vojska potrebuje več kadra, da bo imela več kariernih možnosti. Kako priti do tega, pa je problem, s katerim se spoprijema že vrsto let.

Zaključek

Upam, da sem na zastavljeno raziskovalno vprašanje uspela odgovoriti v dobršni meri. Našla sem nekaj najpogostejših vzrokov za pomanjkanje kadra v SV – to so vsem dobro znane nizke plače, brezposelnost po 45. letu in slabe možnosti napredovanja. Selekcija za sprejem v organizacijo pa ni eden teh dejavnikov. Selekcijski postopki so klasični postopki, kot so: zdravstveni pregled, psihološki in varnostni testi ter preverjanje gibalnih sposobnosti, kar je glede na vrsto dela kar samoumevno. Pri preverjanju gibalnih sposobnosti obstajajo določene norme, ki pa bi jih zdrav človek v normalni fizični pripravljenosti moral opraviti. Pri izboru kandidatov na častniški šoli so zahteve že malo težje; preverja se več dejavnikov, predvsem vodilne sposobnosti posameznikov in njihovo delovanje v skupini. Lahko pridemo do zaključka, da selekcijski postopki sami po sebi ne predstavljajo ovire velikemu odstotku posameznikov. Kar se tiče vloge vodij, pa sem svoje mnenje izrazila že zgoraj. Dober vodja bi moral vedno imeti v svojih mislih in namerah cilje organizacije, kar pomeni tudi postavljanje najprimernejših ljudi znotraj

organizacije na delovna mesta, za katera so najustreznejši. To se v praksi seveda ne dogaja, in to ravno zaradi pomanjkanja kadra. Govorimo o začaranem krogu, v katerem so zaposleni nesrečni, ker ne morejo napredovati, ker jih njihovi nadrejeni za druge funkcije ne predlagajo, nadrejeni pa si ne želijo izgubiti dobrega, vrednega kadra. V takšnem razmerju se pojavlja nezadovoljstvo, ljudje ne morejo uresničiti svojih ciljev in ambicij, po drugi strani pa moramo razumeti tudi vidik vodje. Ne pravim, da takšno početje odobravam, vendar verjamem, da vodji, če mu že tako ali tako primanjkuje kadra, nikakor ni všeč situacija, v kateri izgubi kakovosten kader. Sploh, če ne dobi nadomestnega.

Viri

- Armstrong, Michael (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page.
- Belčič, Franc (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj, Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Merkač Skok, Marjana (2005). *Osnove menedžmenta zaposlenih*. Koper, Fakulteta za menedžment.
- Novak, Vesna (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede, Kranj.
- Rajterič, Žiga (2011). *Selekcija kadrov za podjetje X*. Diplomski naloga. Maribor, Fakulteta za organizacijske vede. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=22222> (datum dostopa: december 2020)
- Svetlik, Ivan (2002). *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Torrington, Derek in Laura Hall (1994). *Personnel management, HRM in action*, third edition. London, Prentice Hall.
- Vila, Antun (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj, Moderna organizacija.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič (2006). *Zagotavljanje kadrovskega virov*. Kranj, Moderna organizacija.

Kariera in karierna pot

Ana Krenker

Uvod

30

Pomen kariere je za posameznika zelo pomemben in ima velik vpliv ne le na njegovo delovno okolje in napredovanje, ampak tudi na njegovo osebno življenje. Na splošno smo s konceptom kariere in njenega razvoja seznanjeni že zelo zgodaj. Prva izbira, ki ima močen vpliv na razvoj kariere v prihodnosti, je narejena še pred zaključkom osnovne šole, ko se mora posameznik odločiti, v katero smer srednjega izobraževanja se bo vpisal. Seveda so pozneje mogoče spremembe na področju izobraževanja in posledično spremembe kariere; takšno priložnost in spremembo sem namreč naredila tudi sama v procesu izobraževanja, vendar se mi zdi, da imajo mladi premalo motivacije, da bi naredili spremembo v tej smeri; veliko se jih še vedno po srednji šoli takoj zaposli. Ker je dejavnikov, ki vplivajo na razvoj kariere, veliko, se bom osredinila na to, kako so posamezniki, ki jih bom intervjuvala, načrtovali svojo kariero in kako se je ta načrt s procesom zaposlitve in tudi menjavanja dela spreminjal ter ali so imele spremembe v karierni poti pozitiven ali negativen vpliv na službeno in osebno življenje posameznika. Rada bi ugotovila tudi, kateri so razlogi, ki vplivajo na izbiro kariere in kaj je vplivalo na to, da se je posameznik odločil za posamezno smer študija oziroma šolanja ter posledično zaposlitve.

Moji glavni vprašanji, na kateri bom poskušala z intervjuji odgovoriti, sta:

- »Kateri so glavni razlogi za izbiro kariere, ki jo opravlja posameznik?«
- »Kakšna so karierna pot, izkušnje in možnosti napredovanja na delovnem mestu, na katerem je posameznik zaposlen danes?«

Metodologija

Uporabljala bom primarne in sekundarne vire, ki jih bom poiskala prek spleta. Pri raziskovalnem delu bom vnaprej pripravila vprašanja, na katera želim odgovor in ki bodo skladna s konceptom tega dela. Intervjuje bom izvedla prek telefonskega

klica oziroma spletnih orodij, ki omogočajo klicni pogovor. Odgovore si bom zapisala in iz celotnega intervjuja potegnila bistvo, ki bo za ugotovitve pomembno in bo odgovorilo na vnaprej zastavljena vprašanja.

Kaj je kariera?

Pomen kariere je bil za posameznika v preteklosti pomembnejši, kot je danes. Kariera je bila včasih pomembna, saj je pomenila napredovanje in visok položaj v organizaciji oziroma na delovnem mestu. Danes se takšno pojmovanje ne uporablja več, saj je kariera zelo pomembna za posameznika, ker zaznamuje njegovo celotno življenje, ne le službenega, ampak tudi zasebnega. Po Greenhousovi definiciji je kariera vzorec različnih izkušenj, ki zaznamujejo človekovo življenje, nje-no napredovanje pa ne poteka le vertikalno, ampak pomeni tudi napredovanje po horizontalni ravni. Ker se delovna pot navezuje na življenjsko pot posameznika, je za karierno pot pomembno ne le zaporedje del, opravljenih v sklopu svojega poklica, ampak je tudi zaporedje del, ki jih ta posameznik naredi v svojem osebnem življenju. Na neki način gre pri karieri za vse dejavnosti, ki vplivajo na smer in intenziteto pa tudi na hitrost karierne poti in osebnega razvoja. Skozi celotni čas kariere in grajenja karierne poti se posameznik spoprijema s pridobivanjem kompetenc, spretnosti, izkušenj in znanja. Pridobivanje teh lastnosti je pomembno, saj se ta proces učenja nikoli ne konča, pomemben pa je v prihodnosti, ko znajo določene kompetence, ki jih pridobi oseba, vplivati na nadaljnjo karierno pot. Zato se lahko reče, da je karierna pot proces, ki se ustvarja in oblikuje vse življenje (ZRSZ). Torej je karierna pot celotni postopek pridobivanja izkušenj in znanja od prve zaposlitve do zadnje, ki posamezniku pomaga graditi dobro podlago za nadaljnjo zaposlitveno pot, kar je pomembno, saj so kompetence posameznika pomemben dejavnik na ravni zaposlitve v podjetju.

Kariera se na neki način ustvarja v obliki cikla in je, kot že zapisano, vseživljenjski proces, ki se verjetno ne sklene tudi po koncu dela. Cikel, ki ga bom opisala, je sicer precej primerljiv in veljaven za stabilna delovna mesta, na katerih posameznik ostane dlje časa. V sodobnem času je namreč značilno, da posameznik pogosto menjava zaposlitvena mesta, predvsem med različnimi podjetji, ter si tako zagotovi raznolikost izkušenj, znanj, bolj pester življenjepis in seveda več kompetenc, ki bi mu v prihodnosti znale koristiti pri grajenju karierne poti. To je predvsem produkt individualizma, ki je značilen za mlade generacije, ki so precej neodločne in ne vedo, kaj točno želijo. Schein je torej leta 1978 razvil devet stadijev kariere,

ki nam danes znajo pomagati pri razumevanju kariernih situacij, in ti stadiji so naslednji:

- Prvi stadij traja nekje do 21. leta in zajema predvsem rast posameznika v času, ko se ta razvija in išče svoje osebne talente, hkrati pa odkriva, katera področja dela ga zanimajo.
- Drugi stadij traja med 16. in 25. letom ter predstavlja prvi vstop na trg, ko se posameznik na prvih delovnih mestih spoprijema s prvimi vidiki dela in pridobivanjem veščin. Prvič tudi čuti pripadnost neki organizaciji.
- Tretji stadij traja v istem časovnem obdobju kot drugi, vendar sprejema nekakšno soočenje s realnostjo sveta in dela, ko ima mladi zaposleni ali študent dovolj znanja in kompetenc, da ima zaupanje vase, začne tudi sprejemati podo organizacije in njena pravila.
- Četrty stadij traja nekje med polnoletnostjo in 30. letom, ko posameznik doseže prvo polnovredno članstvo v organizaciji, pridobiva še sicer znanje in kompetence, vendar je že dovolj usposobljen, da ima možnost napredovanja in da sprejema polno odgovornost za opravljanje svojega dela.
- Peti stadij traja po 25. letu in je njegovo trajanje odvisno od posameznika, je pa za to obdobje značilen prvi vstop v srednjo kariero, pri katerem se nekako opredeli, kaj je tisto, kar bo delal, in po čem bo prepoznan v organizaciji, v tem procesu pa lahko prvič tudi sledi svojim osebnim ciljem in odločitvam.
- Šesti stadij traja od 35. do 45. leta, je pa to obdobje pogosto za nekakšno »krizo srednje kariere«, ko pride do nekake realizacije med napredkom in cilji, ki si jih je posameznik ustvaril v prejšnjih stadijih, in dejanskim stanjem. Zato začne sprejemati nove odločitve in cilje, na podlagi katerih se odloča v prihodnosti.
- Sedmi stadij, ki se zgodi nekje po 40. letu, ima lahko dve različni poti, in sicer, če se v prejšnjem stadiju odloči za nevodstveno funkcijo, se uči novih veščin v sklopu delovnega mesta, na katerem trenutno dela, če izbere vodstveno funkcijo, pa se mora začeti učiti veščin, ki so potrebne za vodje.
- Osmi stadij je stadij pred upokojitvijo, ko poklicna pot nima več veliko vrednosti, ampak se posameznik pripravlja na upokožitev in iskanje zunajpoklicnih konjičkov.
- Deveti stadij je upokožitev, kar ne pomeni, da posameznik nujno sklene kariero, vendar običajno spremeni slog življenja, še vedno pa se želi učiti in nadaljevati neke dejavnosti (ZRSZ).

Kot je bilo že omenjeno, ta model ciklusa za današnje zaposlitvene poti ni več značilen in se posameznik v teh stadijih ne more nujno najti. Moje mnenje je, da je za to kriv spremenjen življenjski slog mlajših generacij, ko so priljubljeni postali

novi zaposlitveni ideali ter sta marketing in samostojno podjetništvo postala pomemben del družbe. Dejavniki za razvoj kariere pa so različni in jih bom opisala v nadaljevanju. Prav tako pa so stadiji različni v različnem času posameznika, saj se pri vsakem posamezniku kariera razvije različno počasi oziroma hitro, zato so časovna obdobja tako široka.

Kako posameznik izbere kariero?

Vsak mladostnik se že zelo hitro sreča s prvimi vplivi in dejavniki, ki ga na neki način usmerijo, da se odloči, kaj želi v življenju početi. Nekateri posamezniki že zelo hitro ugotovijo, kaj je tisto, kar želijo narediti in v katero smer želijo usmeriti svojo karierno pot, spet drugi se ne morejo odločiti, kaj dejansko želijo. Na izbiro vpliva več dejavnikov in ti so naslednji:

- izobrazba – eden izmed najpomembnejših dejavnikov, saj zanimanje za neko določeno področje šolanja in izobraževanja na tem področju posledično vpliva na lažjo izbiro kariere;
- potreba – kot vedno ima ključni faktor tudi misel na zadovoljevanje potrebe družine, saj so finančni stroški, pa naj bodo družinski ali za posameznika, veliki in je vedno treba pomisliti na finančne zmožnosti, ki nam jih določeno zaposlitveno mesto omogoča;
- spretnost – za vsakega posameznika je značilno, da ima določene spretnosti, ki vplivajo na karierno odločitev, sploh če je posameznik v teh spretnostih dober ter vključujejo upoštevanje njegovih lastnih interesov in želja;
- zadovoljstvo pri delu – čeprav veliko posameznikov na začetku ne gleda na zadovoljstvo kot na nekaj odločilnega, sploh če je plača dobra, pa jih veliko čez čas spozna, da denar ni tako pomemben, kot sta pomembna zadovoljstvo ter želja po učenju in izboljšanju na delovnem mestu pa tudi na osebni ravni (Career Descriptions).

Hollandova teorija

Posameznik bi moral pri izbiri kariere slediti določenim nasvetom, ki bi mu pomagali izbrati pravilno odločitev. Eden izmed dejavnikov, ki bi bil lahko posledično pomemben pri vsakem posamezniku, je, da bi pri tej pomembni odločitvi upoštevali nasvete določenih strokovnjakov. Ena izmed teorij, ki posameznikom

omogoča izbrati pravo smer izobraževanja in kariero, je Hollandova teorija o karierni odločitvi, ki je ena izmed najboljših raziskav na področju odločitve glede kariere ali študijskega programa in je zelo pogosto uporabljena pri strokovnjakih. Teorija pravi, da mora biti karierna ali študijska odločitev izbrana na podlagi osebnosti, ki posamezniku najbolj ustreza (»something that fits«), in je zelo pomemben korak, ki posledično vpliva na zadovoljstvo, dobre ocene (če je izbira potekala na podlagi študijskega programa) in na druge dejavnike. Če bi posameznika vprašali, ali obožuje stvar, ki jo dela vsak dan, mora biti njegov odgovor »DA«, ne da bi o tem moral posebej razmišljati. To namreč vpliva na splošno dobro počutje posameznika (Key, b. d.).

34

Ta teorija torej pravi, da je v sodobni družbi in kulturi šest različnih osebnostnih tipov ljudi, v katere se lahko razvrsti večinoma vse posameznike. Če delajo na določenem delovnem mestu ljudje iz iste osebnostne skupine, to pomeni, da bodo ustvarili okolje, v katerem bodo vsi sproščeni in se bodo počutili odlično, kar pomeni, da bodo lahko javno kazali svojo osebnost, ne da bi bili soočeni s pogledi neodobravanja. Posledično zato obstaja šest osnovnih tipov delovnega okolja, ki temeljijo na osebnostnih tipih v družbi. Delovno okolje ne pomeni samo službe, ampak tudi druge dejavnosti, ki jih posameznik opravlja za dosego cilja (neplačano delo, plačano delo, prostovoljstvo, šport, konjički in druge dejavnosti). Posamezniki bodo pri iskanju zaposlitve iskali okolje, v katerem bodo lahko uporabili svoje znanje in kompetence, zato umetniki iščejo okolje, v katerem bodo lahko izražali svojo umetniško stran in domišljijo. Ljudje, ki se na podlagi svoje osebnosti odločijo za izbiro kariere oziroma delovnega okolja, so srečnejši in po navadi tudi uspešnejši na svojem delovnem mestu. Delovno okolje vpliva na izražanje in počutje delavca, zato je zelo pomembno, s kakšnimi ljudmi delaš in ali so ti podobni tvoji osebnosti ali ne. John Holland je zato ustvaril šesterokotnik, ki prikazuje, kakšni so odnosi in relacije med različnimi delovnimi okolji, pri čemer je primerjal posamezne tipe in ugotavljal, kateri so si najbolj podobni in kateri so si med seboj zelo različni. Prav tako je poudaril, da se lahko posameznik poistoveti z dvema različnima tipoma osebnosti, ki sta si v teoriji zelo različna in neusklajena, zaradi česar je napisal priročnik, ki pomaga posamezniku, da se nauči v prid uporabiti znanje in spretnosti obeh (Key, b. d.).

Dejavniki razvoja karierne poti

Vsak posameznik si že zelo zgodaj ustvari nekakšne cilje, ki jih na svoji karierni poti želi doseči. Nekateri imajo cilje, s katerimi bi vplivali na svoj osebni razvoj, drugi želijo razvijati svoje kompetence in znanje, precej pogost razlog pa je še vedno denar. Vsi cilji, za katere se odločijo posamezniki znotraj nekega podjetja, so opredeljeni kot poslovna kariera. Obstaja sicer več vrst poslovne kariere, in sicer: znotraj organizacije in med organizacijami. V poslovni karieri med organizacijami je značilno, da posameznik premaga določene stopnje, kot sta na primer izobraževanje in zaposlovanje, napredek v stroki in podobno. Za kariero znotraj organizacije pa je značilno, da gre za gibanje znotraj nekega delovnega mesta, izvaja pa se v različnih oblikah: vodoravna, navpična in centripetalna. Vodoravno gibanje znotraj nekega delovnega mesta pomeni, da posameznik spreminja poklicne interese in področja dejavnosti ali pa le, da ima položaj zunaj hierarhije, pri navpični menjavi kariere pa bi posameznik menjal delovna mesta po karierni lestvici (hierarhiji). Tretja oblika je centripal, ki pa pomeni, da se posameznik počasi, vendar vztrajno približuje koncentraciji moči v podjetju (Campwalbtag, 2020).

Menjava kariere

Za moderno družbo je v nasprotju s starejšimi generacijami značilno, da posamezniki zelo pogosto menjavajo delovna mesta. Včasih so namreč zaposleni v enem podjetju ostali celotno kariero, si ustvarili stalno mesto in tam sklenili zaposlitveno pot. Danes je stvar drugačna, ker ko pride posameznik do določene točke, na kateri mu delovno mesto in kolektiv ne ustrezata več, se preprosto odloči za spremembo mesta, ne le znotraj nekega podjetja, ampak tudi menjavo podjetja, kar mu omogočajo pogoji dela, ki so ustvarjeni od podpisu pogodbe. Na neki način išče izziv, kar mu menjava delovnega mesta tudi omogoča. Razvita sodobna družba, ki posamezniku omogoča menjavo delovnega mesta, pa omogoča tudi, da posameznik skozi svojo karierno pot zamenja kariero, lahko tudi večkrat. Seveda mora biti tej odločitvi močno predan in pokazati veliko znanja, motivacije, kompetenc ter v sam proces vložiti veliko časa. Ta menjava je omogočena, ker je vsem omogočen dostop do informacij in tečajev na spletu in v živo, ki se jih lahko udeleži vsak posameznik, ki izkaže željo. Sama menjava je sicer mogoča na dva načina, in sicer je ena izmed možnosti, da ima posameznik finančno zalogo, ki mu omogoča, da sredstva vloži v prekvalifikacijo, druga možnost pa je, da v daljšem

procesu približno petih let počasi menja poklic. Seveda obstaja več možnosti, vendar sta ti najizrazitejši (Kos, 2020).

Po podatkih LinkedIna je bilo leta 2015 na svojem delovnem mestu zadovoljnih le 13 odstotkov uporabnikov in ti na zamenjavo službe niso niti pomislili. Veliko posameznikov je imelo večkrat skozi kariero odprte možnosti za menjavo delovnega mesta, vendar je niso izkoristili zaradi takšnih ali drugačnih razlogov. Podatke o novih zaposlitvenih mestih dobijo posamezniki največkrat od prijateljev in znancev, ki so v povprečju starejši, drugo najpogosteje je, da najdejo oglasa na zaposlitveni agenciji, najmanjkrat pa v stik z njimi stopi podjetje. Vzroki, da se odločajo za menjavo kariere, so, da jih je strah, da nimajo na trenutnem delovnem mestu več možnosti napredovanja, pogosto je tudi nezadovoljstvo z nadrejenimi ali delovnim okoljem podjetja pa tudi nezadovoljstvo s plačo in z drugimi ugodnostmi, iščejo nove izzive, na šestem mestu pa je, da se jim zdi, da njihovo delo ni bilo dovolj cenjeno. Odločitve o menjavi zaposlitve so težke, prav tako se ne zgodijo čez noč; lahko traja tudi nekaj mesecev, preden posameznik naredi odločilni korak v smeri spremembe delovnega mesta ali kariere. Seveda vpliva ta odločitev na posameznika pa tudi na kariero, zato je pomembno, da je posameznik odločen, iskren in realen do sebe in svojega nadrejenega, tako da se lahko tudi podjetje pripravi na mogoče spremembe v svojem okolju (Bizovičar, 2019).

Empirična raziskava

V raziskovalnem delu sem opravila tri intervjuje s posamezniki in njihovo osebno izkušnjo, kar se tiče kariere. Ker so odgovori precej kompleksni, bom glavne točke in ugotovitve vsakega intervjuja navedla v nekakšni strnjeni različici.

Intervju 1

Najprej sem govorila s starejšo gospo, ki spada v starostno skupino nad 50 let. Gospa ima opravljeno V. stopnjo izobrazbe in je že vse življenje zaposlena na istem delovnem mestu. Dela na vodilnem strateškem položaju, v smeri delovnega mesta, na katerem je zaposlena že od vstopa v podjetje. Posebej me je zanimalo, kateri so bili specifični razlogi za izbiro izobrazbe, ki je bila vzrok, da se je zaposlila na delovnem mestu, ki ga opravlja. Povedala je, da se je za izobrazbo odločila zaradi osebnih družinskih dogodkov, ki so vplivali na celotno družino. Ker je bila

v tem času tudi finančna stiska, je takoj po opravljenem šolanju začela iskanje zaposlitve v smeri svojega izobraževanja; našla je razpis, ki ga je podjetje objavilo, se nanj prijavila in poslala prošnjo za delo. Pozneje je bila poklicana na opravljanje določenih testov in na intervju/pogovor, kar je uspešno opravila in začela delati. Med karierno potjo je napredovala do vodilnega položaja, ki ga opravlja še danes, in tako je na tem delovnem mestu tudi ostala. Nikoli ni razmišljala o menjavi delovnega mesta, saj so bili pogoji v tem podjetju primerni, glede na to, da se že pripravlja na upokožitev, pa o tem tudi ne namerava razmišljati. Na njene odločitve skozi karierno pot ni imel vpliva nihče drug kot ona sama, čeprav je za mnenje pred zaposlitvijo vprašala prijatelje in znance, vendar so bile končne odločitve njene. Pravi, da na trenutnem delovnem mestu še vedno sprejema izzive, ki so predvsem v smeri razvoja tehnologije in novih načinov delovanja, vendar ji to ugaja, saj delo ni monotono (Intervju 1, osebni intervju, 2020, 17. november).

Intervju 2

Druga intervjuvanka je bila prav tako ženska, ki spada v starostno skupino 25–35 let. Ima opravljeno stopnjo izobrazbe VI/2 na univerzitetnem programu. Po končani opravljeni gimnaziji se je odločila, da želi delati z ljudmi, zato je izbrala študij v primerni smeri za nadaljnjo zaposlitev. Ker še ni bila povsem prepričana o tem, kaj bi rada delala, je izbrala smer, ki ji je omogočala bolj odprte možnosti pri izbiri zaposlitve. Že med študijem je delala študentska dela v različnih podjetjih, v katerih je pridobivala različno znanje in kompetence, tudi s področja njene izobrazbe. Po končani fakulteti jo je kolegica kontaktirala, saj so v večjem in zelo znanem podjetju potrebovali več kadra. Ker je iskala bolj njeni izobrazbi podobno delo, je klic sprejela in šla na razgovor ter dobila delo. Najprej je delala kot študentka, pozneje pa se je na istem delovnem mestu tudi zaposlila. Kljub dobri plači je zaradi prodaje podjetja in mogoče manjše stabilnosti delovnega mesta začela prek interneta iskati druge možnosti zaposlitve v njeni smeri izobrazbe in izkušenj. Zelo hitro je naletela na razpisano delovno mesto podjetja, ki ima sedež v Ljubljani. Po razgovoru je zaradi izkušenj in izobrazbe, kar je bilo pri zaposlitvi pomembno, delo dobila in že eno leto v tem podjetju tudi dela. Pred zaposlitvijo v tem podjetju ni poznala nobene osebe, vendar se je znašla in trenutno ji to delo ustreza. Ker je delovno mesto zamenjala, me je seveda zanimalo, kateri so razlogi in dejavniki, ki so vplivali na odločitev menjave delovnega mesta. Njen odgovor je bil, da se je zavedala, da je bilo njeno delovno mesto ob prodaji podjetja ogroženo, ni želela tvegati brezposelnosti, čeprav ta ni bila na vidiku, in odločila se je, da vzame stvari v svoje roke. Zavedala se je, da menjava delovnega mesta ni lahka

ter da s seboj prinese posledice na psihični in fizični ravni; še posebej je poudarila tudi spremembo okolja, ljudi in načina dela. Njen poglavitni razlog za menjavo delovnega mesta ni bil denar, ker meni, da je vedno treba stremeti k boljšemu, vendar pa je pripomnila da: »kak evro več tudi ne škodi«. Na njene odločitve in izbor zaposlitve pa tudi izobrazbe ni vplival nihče, je pa za mnenje vprašala družino in prijatelje. Najpomembnejše vprašanje, s katerim sem končala, pa je bilo, ali si želi spremembe v karieri oziroma ali misli, da je to njeno končno delovno mesto; zakaj da/ne. Pravi, da se zaveda, da to ni njena končna zaposlitev ter da je trenutno v fazi nabiranja izkušenj in spoznavanja novih ljudi. Ko bo imela dovolj virov in znanja, ki ji bodo izkoristili na zdajšnjem delovnem mestu, pravi, da se bo prestavila drugam. Hkrati se zaveda, da nobena zaposlitev ni dokončna, predvsem na trenutnem trgu negotovih razmer. Stremi k temu, da bi v prihodnosti ustvarila nekaj svojega, ali pa vsaj k temu, da bi se zaposlila v podjetju, ki ima podobno perspektivo, kot jo ima ona sama (Intervju 2, osebni intervju, 2020, 20. november).

Intervju 3

Tretja oseba, s katero sem govorila, je moški v starostni skupini 25–35 let. Ima opravljeno IV. stopnjo izobrazbe, saj zaradi priložnosti na delovnem področju ni opravil srednje poklicno-tehnične mature v okviru šolanja. Svojo karierno zaposlitveno pot je začel v dijaških letih, ko je delal različna priložnostna dela med počitnicami. Po opravljenem triletnem poklicnem izobraževanju je končal oba +2 letnika in dobil odlično priložnost za delo v tujini v smeri njegovega poklica. Zagrabil je priložnost, zaradi tega izpustil pisanje mature in šel sprva delat v različne države po Evropi. Delal je v največjih podjetjih po Evropi, s svojim znanjem in z izkazovanjem delavnosti pa so ga zelo hitro poslali zunaj Evrope. Njegovo zagnanost je opazil menedžer drugega podjetja in v njem videl potencial. Stopila sta v stik in ponudili so mu delo v Ameriki. Po dveh letih je torej zamenjal podjetje in državo dela. V Ameriki je bil s svojimi izkušnjami tudi postavljen na mesto vodje manjše skupine, od tu pa so stvari še prerasle. Dve leti pozneje je bil poslan v Brazilijo, kjer je zaposlen še danes. Je glavni vodja za njegovo podjetje in komunicira s sedežem podjetja. Večkrat je poslan tudi za pomoč podjetju v Argentini. Tukaj bi poudarila dejstvo, da se je tam poročil in dobil državljanstvo, kar je posledično pomenilo, da se mu je plača znižala, saj na potrebuje več delovnega vizuma. Trenutno pravi, da so razmere na delovnem mestu dobre, vendar se je odločil, da se vrne v Slovenijo, kar pomeni, da bo moral iskati novo delovno mesto tukaj. Odločitve, ki jih je sprejemal skozi celotno karierno pot, je izbral

na podlagi svojih lastnih mnenj in prepričanj ter ni za mnenje vprašal nikogar. Zavedal se je, da če želi postati samostojen, mora stvari narediti tako, kot se odloči sam, in sprejeti posledice, ki jih to prinaša. To je bil tudi razlog, da je sploh vzel službo v tujini. Njegov namen, ko se vrne, je najti službo v njegovi stroki in opraviti maturo, ki je zaradi odsotnosti v tujini prej ni mogel opraviti. Zaveda se, da ga čaka še dolga in težka pot, saj v Sloveniji še nikoli ni delal. Tudi podjetje, za katero dela trenutno, ni slovensko, kar pomeni, da mu je način dela tukaj neznan. Ni ga strah izzivov, saj je bil vajen konstantne spremembe dela, spremembe okolja in ljudi. Pravi, da se je naučil dva dodatna jezika, s katerima je komuniciral na delovnih mestih, tako da ve, kakšne spremembe in prilagoditve so potrebne za dosežek v karieri (Intervju 3, osebni intervju, 2020, 24. november).

Interpretacija rezultatov

Na podlagi zbranih rezultatov oziroma odgovorov ugotavljam, da je res, da mladi iščemo vedno nove izzive in nenehne spremembe, a niti ne toliko v smislu iskanja zaposlitve, ki nas bo bolje plačala, čeprav je to eden izmed razlogov, vendar je mladim bolj pomembno to, da so jim delovno mesto, kolektiv in delo všeč; radi imajo izzive, saj jim delo ne ustreza več, ko postane monotono, in zato vedno stremijo k iskanju novega problema, s katerim bi se spoprijemali na delovnem mestu. Izzivi, s katerimi se srečujejo starejše generacije, so na primer razvoj tehnologije, kar pa nam, mladim, načelno ne povzroča težav, zato pa starejšim generacijam včasih ni jasno, kako nam je lahko delo monotono. Mladi radi sprejemajo izzive in iščejo priložnosti, ki jim bi lahko tudi dale možnost dela v tujini. Znajo se prilagoditi različnim okoljem in načinom dela, kar je logično, saj tako pogosto menjavanje delovnih mest ali celo karier zahteva prilagodljivost, vendar to posledično tudi kaže na to, da jim stvari zelo hitro niso več po godu in da na neki način prej obupajo nad delom, zaradi različnih razlogov, seveda, ampak predvidevam, da sta med njimi okolje in delovni kolektiv. Izbira zaposlitve in izobrazbe temelji na osebnih odločitvah, večinoma brez pomoči drugih, kar kaže tudi na individualnost posameznikov, kar pa je za mlade generacije zelo značilno. Seveda so to moja mnenja, ki sem jih na podlagi prebrane in uporabljene literature ter odgovorov sama predpostavila, vendar imajo glede na različnost informacij, ki sem jih dobila, dobro podlago, če bi se kdaj v prihodnosti želela tej temi še bolj posvetiti.

Kariera v Slovenski vojski

Vojska ponuja vrsto različnih zaposlitvenih poti. Načelno je vsakemu vojaku in zaposlenemu omogočeno napredovanje znotraj strukture, mora pa ta posameznik izpolnjevati določene pogoje, ki se navezujejo na izobrazbo in fizično pripravljenost. Vojska ponuja v svoji strukturi kar nekaj različnih smeri delovanja – v bolj strokovni in tehnični smeri pa tudi v drugih. Kariera v vojski se začne s podpisom pogodbe o zaposlitvi, posameznik pa je nato napoten v veščinski center, v katerem opravi najprej temeljno in nato osnovno vojaško strokovno usposabljanje, pozneje pa lahko temu tečaju sledijo še tečaj za desetnika, šola za podčastnike, nadaljevalno vojaško strokovno usposabljanje za podčastnike I. in II. stopnje, na častniški ravni pa šola za častnike, štabni tečaj, višji štabni tečaj in najvišji generalštabni tečaj. Seveda so vsa ta nadaljnja usposabljanja odvisna od kompetenc, znanja in želje posameznih zaposlenih, torej gre pri celotnem procesu grajenja kariere za pridobivanje višjega čina. Trije pomembni koraki v tem procesu so napredovanje od poklicnega vojaka do podčastnika in častnika. V sami strukturi vojske je tudi del vojaških uslužbencev, ki sicer opravljajo pravne, kadrovske, tehnične, finančne, zdravstvene, informacijske in druge podobne naloge, pomembne za delovanje Slovenske vojske. Za opravljanje svojih nalog ne potrebujejo specifičnega vojaškega znanja, morajo pa poznati osnove vojaškega delovanja enot in poveljstev. Po pridobitvi čina se posameznika napoti v enoto, v kateri se specializira za določene specialnosti. V svoji karieri je lahko poslan na misije v tujino, saj se Slovenska vojska v okviru Nata udeležuje različnih mirovnih misij v več državah, če se pripadnik udeleži teh, pa ima seveda boljšo plačo (Postani vojak, 2020).

Kandidati se za delo vojaka in zaposlitev v vojski odločijo na podlagi svojih lastnih prepričanj, ki temeljijo na skupnih vrednotah, ki jih ima posameznik z vojsko. Geslo, ki ga vojska uporablja, je »Ko imamo skupne cilje, vsak postane najmočnejši člen«. Vrednote, ki so za vojake pomembne, so: domoljubje, čast, predanost, lojalnost, pogum in tovarištvo. Na podlagi teh vrednot se lahko nekdo poistoveti z delovanjem vojske in se posledično odloči za poklic vojaka. V vojski se za odlično opravljeno delo podeljuje tudi priznanja, ki jih dobijo vojaki za zasluge, ki so jih v okviru razvoja in krepitve Slovenske vojske izkazali pri obrambi države ter če so izkazali hrabrost v vojnih in bojnih nalogah ali pri uspešnem opravljanju vojaških mirovnih nalog. To je za posameznika potrditev, da dela naloge pravilno in da je izbral pravi poklic (Postani vojak, 2020).

Trenutno se vojska spopada s pomanjkanjem kadra; veliko se dela na promociji vojaškega poklica, kar lahko opazimo predvsem na socialnih omrežjih in na njihovi spletni strani. Predvsem je pomembno, da naredijo dober vtis na mlade, saj se vojaška kariera gradi z mladimi posamezniki, ki so dovolj fizično pripravljene. Oglase glede kariere lahko zasledimo tudi na panojih in na mestnih avtobusih. To pomeni, da se zavedajo pomanjkanja kadra in delujejo v smeri njegovega iskanja.

Sklep

Če povzamem svoje ugotovitve, lahko trdim, da je kariera posameznika odvisna od osebnih odločitev, ki jih ta sprejme precej hitro, po navadi že med odraščanjem. Ker je moderna družba zelo razvita, pa je menjava delovnega mesta in pa celo kariere mogoča tudi pozneje, ko je posameznik že dlje časa zaposlen na določenem delovnem mestu. Dejavniki, ki vplivajo na menjavo kariere, so različni, zelo močna je želja posameznikov, ko želijo delati nekaj, kar jih zares zanima, in se za to odločijo šele pozneje v življenju. Seveda takšne odločitve niso lahke in od posameznika zahtevajo ogromno časa, discipline in volje, vendar je na koncu, če posameznik ugotovi, da se počuti boljše in da je posledično drugje tudi plača boljša, vse vredno.

Poglavitni dejavniki za menjavo delovnega mesta znotraj ene kariere pa so po navadi neustrezno okolje ali kolektiv, v katerem posameznik dela, neomogočeno napredovanje ali pa samo premalo izzivov oziroma monotono delo, ki predvsem mladim ne ustreza. Kot je že bilo ugotovljeno, so starejše generacije pri izbiri delovnega mesta previdnejše in se posamezniki ne odločajo velikokrat za menjavo delovnega mesta, ampak ostanejo na istem mestu, v istem podjetju do izteka delovne dobe oziroma do upokojitve. To kaže na stabilnost in nekakšen strah, saj so bili razlogi teh posameznikov za vstop v delovni svet drugačni, kot pa so razlogi za začetek dela danes. Mladi iščejo neko mero zadovoljstva, ki je v prvem podjetju velikokrat ne najdejo. Ali je to slabo ali dobro, ne moremo odgovoriti. Lahko rečemo, da je trenutni trg dela pripravljen na raznolikost in konstantno iskanje kadra, kar pomeni, da deluje skladno z razmišljanjem mladih in jim omogoča individualnost, ki si je mladi želijo.

Da povzamem še odgovore na svoja zastavljena vprašanja, dejavniki, ki vplivajo na izbiro kariere, so po navadi osebni in se navezujejo na posameznikovo znanje,

kompetence, talente in osebne želje. Pomembno vlogo imajo tudi finance, saj se vsak zaveda, da bo moral s plačilom poskrbeti za družino in osebne potrebe, kar pomeni, da ima neki precej velik pomen tudi plača. Znotraj samega podjetja je načelno posameznikom omogočeno napredovanje in ga tudi izkoristijo, sploh če jim to omogoča spoprijemati se z novimi izzivi. Še vedno stremijo k iskanju novih priložnosti tudi na novih delovnih mestih, kar pomeni, da bodo verjetno zagrabili priložnost, če se jim bo zdelo, da drugo delovno mesto ponuja več raznolikosti. Zato je pomembno, da se na delovnih mestih išče izzive, saj se s tem izognemo pogosti menjavi kadra.

Viri

- Bizovičar, Milk (2019). Menjava službe: Smiselno se je odločati v tišini in hitro oditi. *Svet kapitala*. <https://svetkapitala.delo.si/kariera/menjjava-sluzbe-smiselno-se-je-odlocati-v-tisini-in-hitro-oditi/>
- Campwaltblog (b. d.). *Kaj je kariera? Vrste kariere. Vrste in faze poslovne poti*. <https://sl.campwaltblog.com/4250392-what-is-a-career-types-of-career-types-and-stages-of-a-business-career>
- Career Descriptions. *How Do People Choose Their Careers?* <https://www.careerdescriptions.org/how-do-people-choose-their-careers.html>
- Career Key. (b. d.). *Holland's Theory of Career Choice*. <https://www.careerkey.org/fit/personality/hollands-theory-of-career-choice>
- Kos, Blaž. (2020). Dinamika karijerne poti v 21. stoletju. *Blaž Kos consulting*. <https://www.blazkos.com/dinamika-karijerne-poti-v-21-stoletju/>
- Postani vojak (b. d.). *Slovenska vojska*. <https://postanivojak.si/>
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (b. d.). *Kariera se ustvari, ne zgodi*. https://www.ess.gov.si/_files/4337/kariera_se_ustvari_ne_zgodi.pdf

Odločanje v organizacijah

Žan Primc

Uvod

V prispevku bom obravnaval temo z naslovom Odločanje v organizacijah. Menedžment pomeni kreativno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje itn. za doseganje ciljev neke organizacije – podjetja, društva itn.; načrtovanje je postopek, s katerim določamo cilje in načine, kako priti do zelenega cilja. Odločanje se največkrat definira kot izbira ene izmed več možnosti, izberemo pa tisto, ki najbolj ustreza doseganju naših ciljev. Odločanje je dejavnost, ki nastopi kot odločitev, ki najbolj ustreza našim ciljem. Odločitve lahko vplivajo pozitivno in negativno na okolje, v katerem delujemo. Posamezniki zaradi enakih oziroma podobnih interesov pridemo v stik drug z drugim, s katerim nato oblikujemo skupino, vendar se zaradi raznolikosti posameznikov znotraj skupine (različni nameni, vrednote, norme) velikokrat porajajo trenja in konflikti. Odločanje je čustveni in miselni proces, ki pa je lahko racionalen ali pa neracionalen. Organizacije se spoprijemajo tudi z različno težavnostjo odločitvenih problemov, od težav na vsakodnevni ravni do zelo kompleksnih odločitev. Obstajajo tudi različni modeli oz. načini odločanja v organizacijah, ki bodo natančneje obravnavani. Nekatere odločitve so skupinske, o nekaterih pa odloči in ima zadnjo besedo sam menedžer (Halilović, 2009).

Za obravnavo tematike sem si zastavil naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako kompleksno je odločanje v organizacijah?
- Katere metode uporabljajo organizacije, da pridejo do odločitev?
- Kakšni so procesi odločanja?

Zastavil pa sem si tudi hipotezo, da je odločanje v organizacijah kompleksen proces.

Menedžment in odločanje

Menedžment je obvladovanje majhnih, srednjih in velikih organizacij. Je načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizacijah oziroma vseh del, ki jih opravljajo zaposleni. Je usklajevanje nalog in aktivnosti za doseg določenih ciljev. Lahko rečemo tudi, da je ustvarjalno reševanje težav, ki se pojavljajo. Menedžment je miselna dejavnost v organizacijskem sistemu in je ključni podsystem organizaciji (Hari, 2005).

44

Odločanje lahko opredelimo kot postopek izbire pravilne odločitve oziroma ukrepanja med dvema ali več možnostmi za doseg želenega cilja. Drucker pravi, da kar koli naredi vodja, naredi z odločitvami. Vse zadeve v povezavi z načrtovanjem, organiziranjem, z vodenjem itn. rešujejo menedžerji z odločitvami. Za uspešno poslovanje se je treba odločiti o ciljih, strategijah, politikah in o organizacijskih načrtih. Celoten proces vodenja temelji na odločitvah, ki so potrebne za reševanje težav. Upravitelji podjetja so odgovorni za sprejemane odločitve in preverjanje, ali se sprejete odločitve izvajajo skladno z opredeljenimi cilji. Odločanje igra ključno vlogo v menedžmentu. To je mogoče najpomembnejša sestavina dejavnosti menedžerja. V procesu načrtovanja igra najpomembnejšo vlogo. Ko vodje načrtujejo, se o številnih zadevah odločijo, kakšne cilje bo zasledovala njihova organizacija, katere vire bodo uporabili in kdo bo opravil vsako zahtevano nalogo. Ko se načrti zalomijo ali uidejo, se morajo menedžerji odločiti, kaj storiti, da popravijo odstopanje. Dejansko celoten postopek načrtovanja vključuje vodje nenehno v vrsto situacij odločanja. Kakovost vodstvenih odločitev v veliki meri vpliva na učinkovitost načrtov, ki so jih naredili. Pri procesu organiziranja mora vodja odločiti o strukturi, razdelitvi dela, naravi odgovornosti in odnosih, o postopku ugotavljanja takšne odgovornosti in odnosa itn. Pri usklajevanju je odločanje bistvenega pomena za zagotavljanje enotnosti delovanja. Pri nadzoru se bo moral odločiti, kako naj se določi standard, kako odpraviti odstopanja od standarda, kako se določijo načela, kako izdajati navodila itn. Sposobnost sprejemanja dobrih odločitev je ključ do uspešne vodstvene uspešnosti. Menedžerji večine podjetij, ki iščejo dobiček, morajo vedno sprejeti široko množico pomembnih odločitev na področju oblikovanja cen, izbire izdelka, nadzora stroškov, oglaševanja, kapitalskih naložb, kadrovskih zadev itn. Podobno se tudi menedžerji neprofitnih dejavnosti in javnih podjetij spoprijemajo z izzivi sprejemanja vitalnih odločitev o številnih pomembnih zadevah (Sharma).

Koraki poteka odločitve:

- Razumevanje odločitve, ki jo moramo sprejeti – prvi korak je spoznanje, da je odločitev potrebna.
- Zbiranje informaciji – pravilno odločanje zahteva oceno vseh informacij in podatkov, ki jih lahko zberemo. V nekaterih primerih so informacije, ki jih potrebujemo, notranje (znotraj naše organizacije), v drugih primerih pa jih lahko pridobimo iz zunanjih virov.
- Poiskati vse alternative – po analizi informacij je treba razviti več različnih možnosti glede odločitve, ki jo je treba sprejeti.
- Oceniti prednosti in slabosti – analiza vsake alternative glede na njene prednosti in slabosti nam pomaga ugotoviti, katere odločitve so napačne. V tem koraku je cilj prepoznati odločitev, ki nam daje največ možnosti za uspeh oziroma najmanj možnosti za neuspeh.
- Odločitev o najboljši možnosti – ko razvrstimo svoje možnosti, moramo izbrati tisto, za katero menimo, da ima največ možnosti za doseg našega cilja. V nekaterih primerih lahko kombiniramo več možnosti, vendar v veliki večini primerov obstaja ena sama odločitev.
- Ocena oziroma učinek odločitve – največje vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je naslednje: Ali je naša odločitev rešila potrebo ali težavo, ki naj bi jo rešili? Če lahko na to vprašanje odgovorimo z »da«, je naše delo končano. Če je odgovor »ne«, bomo morali ugotoviti, kaj je šlo narobe, in ponoviti postopek odločanja (Quain, 2019).

Modeli odločanja

Racionalno odločanje

Model racionalnega odločanja predvideva, da odločitve temeljijo na objektivnem, urejenem, strukturiranem zbiranju in na analizi informacij. Model spodbuja odločevalca, da razume situacijo, organizira in interpretira informacije ter nato ukrepa. V racionalnem postopku odločanja je osem korakov: prepoznati situacijo, definirati problem, določiti cilje, diagnosticirati težavo, razviti alternative, jih evalvirati, izbrati najboljšo in jo implementirati. Cilj modela racionalnega odločanja je odpraviti možnosti za napake in predpostavlja naslednje:

- Menedžerji imajo vse informacije o situaciji.
- Vodje se zavedajo vseh alternativnih možnosti in so pripravljeni, da jih pravilno ocenijo.

- Menedžerji se trudijo sprejeti najboljšo mogočo odločitev.
- Vodje so sposobni odpraviti napačne predstave in pristranskosti.
- Nobene stroškovne in časovne omejitve ni.

V popolnem svetu, v katerem so izpolnjene vse te predpostavke, je ta model najustreznejši. Ker pa v realnosti ne moremo izpolniti vseh, imamo zato omejeni model racionalnosti (Organizational behavior).

Omejeni model racionalnosti

46

Model omejene racionalnosti predvideva, da številni organizacijski in posamezni dejavniki omejujejo racionalno odločanje. To je različica odločanja, ki se najpogosteje pojavlja v organizacijah:

- Zgodnje alternative in rešitve se hitro sprejmejo zaradi zaznavnih omejitev.
- Menedžerji pogosto nimajo dostopa do vseh informacij, ki jih potrebujejo.
- Vodje se ne zavedajo vseh možnosti in ne morejo predvideti posledic vsake izmed njih.
- Organizacijski cilji omejujejo odločitve.
- Nasprotujoči si cilji več zainteresiranih strani lahko pripeljejo do kompromisa odločitve.

Ker je človeško bitje omejeno v količini informacij, ki jih lahko obdeluje, bo človek pri sprejetju zapletene odločitve problem zmanjšal na obvladljivo velikost. Z omejevanjem števila izbir in količine potrebnih informacij je izdelek sprejemljiva in zadovoljiva odločitev. To se včasih imenuje model zadovoljstva. V omejenem modelu racionalnosti se v postopku odločanja uporabljajo isti koraki, le da so namesto pregleda vseh informacij in vseh alternativ ti vidiki omejeni na znesek, ki ga je odločevalec pripravljen zbrati.

Linearni model odločanja

Linearno odločanje vključuje naštevane pozitivnih in negativnih dejavnikov vsake alternative. Če ste kdaj sestavili seznam prednosti in slabosti okrog določene odločitve, ste se lotili linearnega odločanja.

Da bi bilo odločanje resnično linearno, mora nato odločevalec vsakemu od prednosti in slabosti dodeliti številčno »težo« in doseči skupni rezultat za vsako stran. Primer: Zaposliti ali ne zaposliti zelo izkušenega, vendar hkrati tudi zelo dragega delavca.

Intuitivno odločanje

Intuitivno odločanje je model, ki predpostavlja, da se menedžerji odločajo na podlagi preteklih izkušenj in osebne ocene situacije. Ta model odločanja se pogosto uporablja, kadar so okrog določene težave visoke stopnje negotovosti ali zapletenosti ali kadar je odločitev nova in menedžerji nimajo preteklih izkušenj s tovrstnimi težavami. Če se menedžerji spoprijemajo z negotovimi, zapletenimi situacijami in ne morejo dobiti pravih informacij za hitro odločitev, se lahko zanesejo na slutnje in intuicijo.

47

Model smetnjaka

Model smetnjaka je tisti, pri katerem menedžerji naključno uporabljajo informacije o problemih, udeležencih, rešitvah ter o priložnostih za ustvarjanje idej in potencialnih odločitev. V nasprotju z drugimi modeli odločanja model smetnjaka ne vodi vedno do zadovoljivih rešitev, ker težava ni vedno pred alternativami in rešitvami.

Poznamo pa tudi odločitve, ki jih sprejema celotna skupina, ne samo vodja. Skupine se prav tako zanašajo na iste modele odločanja, vendar imajo na voljo nekaj metod, ki jim omogočajo preprečiti pristranskost, cenzuro itn.

Tehnika nominalne skupine

Tehnika nominalnih skupin je strukturiran skupinski proces ustvarjanja in razvrščanja idej za reševanje problemov. Je »nominalen«, ker tehnika v nekaterih fazah dejansko zmanjša interakcijo med člani skupine. Skupina ima neki problem, vsak posameznik napiše svoje mogoče alternative rešitve do tega problema, ki jih potem vsak tudi deli pred skupino, in na koncu volijo, katera alternativa je najboljša.

Delfijska tehnika

Tehnika delphi pridobi mnenja o vprašanju z vrsto formalnih raziskav in ocenjevalnih lestvic. Povezovalec ali majhna skupina se lahko zbere in pripravi vprašalnik, a katerimi se pridobijo mnenja drugih o določeni temi. Ko se odgovori oziroma izpolnjeni vprašalniki vrnejo, skupina ali moderator povzame te odgovore in nato oblikuje bolj osredotočen vprašalnik. To metodo se uporablja pri večjih skupinah ter zagotavlja anonimnost in zmanjšuje medosebne konflikte (Organizational behavior).

Odločanje v vojskah

Vojaška organizacija je hierarhični sistem. Je zapleten in odprt sistem. Ima različne enote. Oddelek je najmanjša enota. Vod je enota, ki jo sestavljajo trije ali štirje oddelki. Četa je enota, ki jo sestavljata dva ali pa več vodov. Bataljon je sestavljen iz najmanj dveh čet. Bataljon pa je v sestavi brigade, ki je enota z od 3.000 do 5.000 pripadniki in združuje poveljstvo. Najvišji organ v sestavi Slovenske vojske predstavlja Generalštab, ki opravlja vojaške strokovne naloge, ki se nanašajo na organizacijo, usposabljanje in na delovanje. Generalštabu so podrejeni Poveljstvo sil in Center vojaških šol.

Od vodje se pričakuje, da je predstojnik in vodja, ampak vojaški vodja po prevzemu položaja ne postane takoj, saj mu čin in položaj še ne zagotavljata uspešnega vodenja. Podrejeni pričakuje, da se bo nadrejeni odzval na njegove predloge ter zahteve, in prav tako nasprotno, da bo podrejeni opravil naloge skladno z navodili. Vojaški vodja mora prevzeti celotno odgovornost dejanj, ki jih izvajajo njegovi podrejeni. Od vodje z vidika strateške ravni se pričakuje, da določi vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo in komunicira z zunanjimi organizacijami itn. Njegove odločitve se nanašajo na oblikovanje nacionalne vojaške doktrine, določanje okvirov obrambnega proračuna itn. (Baš, 2004).

Empirični del: intervjuji z zaposlenimi

- Intervju 1: Intervjuvanec je po poklicu medicinski tehnik v domu starejših občanov. Glavne odločitve sta v domu sprejemali glavna medicinska sestra in

direktorica doma na podlagi opazovanja dogajanj zaposlenih. Same konkretne predloge je direktorica malokrat upoštevala, vedno pa je imela zadnjo besedo pri odločitvah (primer: na oddelku je delavec zaradi prevelike obremenitve predlagal, da v to izmeno vključijo še enega delavca; zaradi dodatnih stroškov je to direktorica zavrnila). Sami predlogi delavcev so bili le redko uslišani.

- Intervju 2: Intervjuvanka je kuharica v restavraciji. Vse glavne odločitve je sprejemal lastnik. Zaposleni so velikokrat predlagali, kaj bi bilo treba postoriti, da se stvari izboljšajo, vendar skoraj nikoli niso bili uslišani (primer: delavci so gledali na kakovost hrane, medtem ko je lastnika zanimala samo količina prodanih jedi). Vse odločitve in spremembe sprejema lastnik, ki pa le malokrat upošteva predloge in mnenja zaposlenih.
- Intervju 3: Intervjuvanec je bil namestnik poveljnika policije, glavni inšpektor inšpektorata ministrstva za notranje zadeve. Kot vodja je moral načrtovati, organizirati, odrejati, usmerjati in nadzorovati delo. Dobiš nalogo, najprej jo preučiš, če imaš čas, jo tudi analiziraš, potem se moraš posvetovati (s podrejenimi sodelavci), lahko o odločitvi odločiš sam ali kot kolegijski organ. Naloge morajo biti pravočasne in razumljive ter skladne s pravili, ki na nekem področju veljajo. V času vojne leta 1991 in v času osamosvojitvenih družbenih procesov pa je opravljal funkcijo vodje koordinacijske podskupine ljubljanske pokrajine vseh oboroženih struktur; v tem času je bil odločitveni proces zelo drugačen zaradi nastajanje nove države oziroma osamosvojitve Slovenije. Takrat so notranji organi morali delovati na celotnem strokovnem področju skladno z zakoni, kar je bilo zelo težko zaradi vojne. Odločitve so morale biti hitre, bile so pod pritiskom in pa skladne z zakonodajo, kar je oteževala vojna.

Sklep

V prispevku sem opisal proces, kako se pride do neke odločitve, različne modele odločanja in kako to poteka v vojaški organizaciji oziroma kakšna je tam hierarhija. Na koncu pa sem opravil še pogovore. Prvi intervjuvanec dela v javni upravi, druga intervjuvanka dela za zasebnika, tretji intervjuvanec pa je sam imel odločevalsko funkcijo. Iz preučevanj in pogovorov lahko potrdim svojo hipotezo, da je odločevanje zelo kompleksen proces. Lahko smo dani v okoliščine, v katerih bodo te odločitve nosile zelo veliko težo, kot je to v primeru tretjega intervjuvanca. Po drugi strani pa obstajajo tudi veliko manj kompleksne odločitve. Splošno gledano, menim, da je proces odločanja, pri katerem vsaka odločitev vedno nosi neke posledice, zelo kompleksen in zahteven.

Viri

- Baš, Boštjan (2004). *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Bas-Bostjan.pdf
- Halilović, Jasna (2009). *Načrtovanje in odločanje v managementu*. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=11144&lang=slv>
- Hari, Sergej (2005). *Management in odločanje*. <https://core.ac.uk/download/pdf/67524124.pdf>
- Organization Behavior. *Making decisions in different organizations*. <https://granite.press-books.pub/mgmt805/chapter/making-decisions-in-different-organizations/>
- Quain, Sampson (2019). *The Decision-Making Process in an Organization*. <https://small-business.chron.com/decisionmaking-process-organization-21532.html>
- Sharma, Priyali. *Decision-Making: Definition, Importance and Principles*. <https://www.yourarticlelibrary.com/management/decision-making-management/decision-making-definition-importance-and-principles-management/70038>

Komuniciranje v delovnem okolju

Erik Kandare

Uvod

Vsi smo že bili v situaciji, ko smo zapustili sestanek, predavanje ali dobili neko določeno nalogo, vendar nismo imeli pojma, kaj storiti naprej. To se dogaja precej pogosto in težava je v tem, da ko prosimo za pomoč (npr. ker nas ni bilo na sestanku), nam je lahko posredovana pomanjkljiva ali celo napačna informacija, lahko pa nismo komunikativen tip osebe in se s sodelavci sploh ne pogovarjamo veliko, kar škodi odnosu na delovnem mestu.

51

Dobra komunikacija je bistveno orodje za doseganje produktivnosti in ohranjanje močnih delovnih odnosov na vseh ravneh organizacije. Delodajalci, ki vlagajo čas in energijo v zagotavljanje jasnih komunikacijskih linij, bodo hitro vzpostavili zaupanje med zaposlenimi, kar bo pripeljalo do povečanja produktivnosti, proizvodnje in morale na splošno. Medtem pa so zaposleni, ki učinkovito komunicirajo s kolegi, z menedžerji in s strankami, vedno zelo pomemben člen za organizacijo. Slaba komunikacija na delovnem mestu bo gotovo povzročila, da bo osebe nemotivirano in da se bo lahko začelo spraševati o lastnem zaupanju v svoje sposobnosti in sposobnosti organizacije/podjetja (Kasyap, 2019).

Komunikacija na delovnem mestu je eden izmed znakov visokozmogljive kulture (izmenjava informacij in idej znotraj organizacije se imenuje komunikacija na delovnem mestu). Do učinkovite komunikacije pa pride, ko je sporočilo poslano in sprejeto natančno. V vseh vidikih življenja (poklicnih in osebnih) je za uspeh in srečo pomembna učinkovita komunikacija, ta pa je na delovnem mestu osrednjega pomena za vse poslovne cilje.

Hipoteza, ki jo zastavljam, je, da je komuniciranje v delovnem okolju glavnega pomena za uspešno delovanje nekega podjetja/organizacije, saj se pri uspešnem komuniciranju razvijejo dobri medsebojni odnosi med sodelavci, kar vodi do uspešnega delovanja podjetja/organizacije.

Komuniciranje v delovnem okolju

Komunikacija na delovnem mestu je za podjetja zelo pomembna za učinkovito in produktivno delo. Zaposleni lahko doživijo večjo moralo, produktivnost in zavzetost, če lahko komunicirajo gor in dol po komunikacijski verigi podjetja, kar pomeni, da se dobro razumejo in komunicirajo z nadrejenimi in s podrejenim osebjem. Delodajalci, ki porabijo čas in energijo za ustvarjanje odprtih komunikacijskih linij, bodo med zaposlenimi hitro ustvarili zaupanje, kar bo vodilo v produktivnost, uspešnost in v dvig splošne morale. Hkrati so zaposleni, ki učinkovito komunicirajo s svojimi kolegi, z menedžerji in s kupci, še naprej dragoceno premoženje podjetja. Slaba komunikacija na delovnem mestu bo neizogibno pripeljala do nemotiviranega osebja, ki lahko začne dvomiti o svojem zaupanju v svoje sposobnosti in organizacijo (Importance of good communication at the workplace, 2020).

Poudarimo lahko pet razlogov za uspešno komunikacijo v podjetju oz. organizaciji:

- Inovacije

Ko imajo zaposleni priložnost, da svoje ideje izrazijo odkrito, je verjetneje, da bodo svoje ideje predstavili brez strahu pred posmehom ali morebitnim povračilnim ukrepom. Inovacije so zelo odvisne od tega, za organizacijo, ki spodbuja komunikacijo, pa je verjetneje, da bo inovativna.

- Razvoj

Komunikacijo lahko vidimo znotraj in navzven. Z notranjim povezovanjem in vzpostavljanjem močnih komunikacijskih vezi se zagotavlja skladnost zunanje dostavljene sporočila. Vsak projekt, ki se razvija, temelji na trdni komunikaciji in dejstvu, da so vse notranje ali zunanje zainteresirane strani na isti strani.

- Učinkovita komunikacija

Kadar so vodstveni delavci močni komunikatorji, lahko boljše vodijo svoje ekipe. Ko ste močen komunikator, je veliko preprosteje prenašati dejavnosti, obvladovati konflikte, motivirati in graditi odnose (to so vse lastnosti dobrega vodje). Učinkovita komunikacija daje priložnost ljudem/delavcem, da se med seboj pogovarjajo in tako krepijo medsebojne odnose. Bistveno za dobro komuniciranje med zaposlenimi so močne komunikacijske vezi.

- Teambuildingi

Ustvarjanje učinkovitih ekip zahteva komunikacijo in medsebojno sodelovanje. Učinkovito boste ustvarili uspešne ekipe z izvajanjem učinkovitih strategij, kot so: prebijanje ledu v smislu hitrega vključevanja v ekipo, razvijanje sposobnosti za reševanje problemov, višanje morale zaposlenih, spodbujanje kreativnosti in izboljšanje komunikacije. To bo povečalo moralo in zadovoljstvo zaposlenih.

- Uslišanost vseh

Kot sem že omenil, je lahko zadovoljstvo zaposlenih zelo odvisno od njihovega glasu in poslušanja, pa naj gre za idejo, ki jo imajo, ali za pritožbo, ki jo morajo vložiti. Konsolidirane komunikacijske linije bi morale vsem omogočiti prosto komunikacijo s svojimi kolegi, z vrstniki in nadrejenimi na kateri koli ravni.

Ustrezno in neustrezno komuniciranje

Ustrezna in neustrezna komunikacija je za 21. stoletje zelo zanimiva tema, saj se, ko spreminjamo svet dela, spreminjajo demografski podatki in posledično se moramo spremeniti tudi mi. Eno izmed vprašanj, ki se bo vedno pojavljalo, je, kdaj bomo prišli do točke, ko nam ni treba še naprej paziti na svoje besede; kdaj bomo prišli do točke, ko ne bo treba biti tako natančen glede tega, kar rečemo; kdaj se lahko sprostimo s svojo komunikacijo, tako da vsi razumejo, da s tem, kar rečemo, ne mislimo nič, tudi če rečemo kaj narobe. Skozi desetletja in desetletja moramo razumeti spreminjajoči se svet in skupine ljudi, s katerimi prej nismo sodelovali, vendar zdaj sodelujemo. Govorimo o ustreznih in neprimernih komunikacijah. Govorimo o tem, da moramo biti spoštljivi, da moramo biti vključujoči; govorimo o potrebi po artikuliranju z ljudmi, s katerimi sodelujemo: s strankami, sodelavci, starejšimi in z mladimi. Ko se na primer ozremo na svoje delovno mesto, začnemo videti, da obstaja veliko različnih ljudi, s katerimi komuniciramo (Braunstein, 2000).

Komunikacijski tokovi v organizaciji

Informacije lahko v organizaciji tečejo v štiri smeri: navzdol, navzgor, vodoravno in diagonalno. Velikost, narava in struktura organizacije določajo, v katero smer se pretaka večina informacij. V bolj uveljavljenih in tradicionalnih organizacijah

velik del komunikacije teče v navpični smeri navzdol in navzgor. V neformalnih podjetjih, kot so tehnološka zagonska podjetja, informacije tečejo vodoravno in diagonalno. To je seveda funkcija skoraj pavšalne organizacijske hierarhije in potrebe po sodelovanju (Fuchs, 2020).

Komunikacijski tokovi navzdol

Komunikacija navzdol je, ko vodje podjetij delijo informacije z zaposlenimi na nižji ravni. Pošiljalci običajno ne pričakujejo odgovora, razen če so del sporočila. Primer je lahko napoved novega generalnega direktorja ali obvestilo o združitvi z nekdanjim konkurentom. Druge oblike komunikacije navzdol na visoki ravni vključujejo govore, bloge, podkaste in videoposnetke. Najpogostejše vrste komunikacije navzdol so vsakodnevna navodila direktorjev oddelkov ali neposrednih direktorjev zaposlenim. Ti so lahko celo v obliki navodil za uporabo ali priročnikov za podjetja. Komunikacija navzdol so informacije, ki pomagajo obvestiti delovno silo o ključnih organizacijskih spremembah, novih ciljih ali o strategijah (Typical Communication flows, 2015).

54

Komunikacijski tokovi navzgor

Informacije, ki se selijo od zaposlenih na nižji ravni do zaposlenih na visoki ravni, so komunikacija navzgor. Na primer, komunikacija navzgor se zgodi, ko se delavci javijo nadzorniku ali ko vodje ekip poročajo vodji oddelka. Elementi, ki se običajno sporočajo navzgor, vključujejo poročila o napredku, predloge projektov, ocene proračuna, pritožbe, predloge za izboljšave in pomisleke glede razporeda. Pomemben cilj veliko današnjih menedžerjev je spodbuditi spontano ali prostovoljno komuniciranje navzgor od zaposlenih, ne da bi morali nadrejeni prej vprašati. Nekatera podjetja gredo tako daleč, da organizirajo tekmovanja in zagotavljajo nagrade za najbolj inovativne in kreativne rešitve in predloge. Preden se zaposleni dobro počutijo s takšnimi predlogi, pa morajo zaupati, da bo vodstvo prepoznalo njihov prispevek k podjetju in ne bo nenamerno spodkopalo ali prezrlo njihovih prizadevanj (Typical Communication flows, 2015).

Vodoravni in diagonalni komunikacijski tokovi

Horizontalna komunikacija vključuje izmenjavo informacij med oddelki na isti ravni v organizaciji. Namen večine horizontalnih komunikacij je zahtevati podporo ali uskladiti dejavnosti. Ljudje na isti ravni v organizaciji lahko neformalno in po potrebi sodelujejo pri reševanju problemov ali vprašanj. Vodja proizvodnega oddelka lahko skupaj z vodjo nabave pospeši ali odloži pošiljanje materiala. Finančnega upravitelja in upravitelje zalog je mogoče povezati tako, da lahko organizacija doseže kar največ koristi od usklajevanja. Primer horizontalne komunikacije je tudi komunikacija med dvema zaposlenima, ki poročata istemu vodji. Nekatere težave pri horizontalni komunikaciji se lahko pojavijo, če en vodja noče ali ni motiviran za izmenjavo informacij ali če vidi, da prizadevanja za skupno delo ogrožajo njegov položaj. Diagonalna komunikacija je medfunkcionalna komunikacija med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije. Če na primer podpredsednik prodaje pošlje e-pošto podpredsedniku predelovalne dejavnosti z vprašanjem, kdaj bo izdelek na voljo za odpremo, je to primer horizontalne komunikacije. Če prodajalec po e-pošti pošlje sporočilo podpredsedniku za trženje, je prišlo do diagonalne komunikacije. Kadar komunikacija prehaja iz enega oddelka v drugega, mora biti menedžer pošiljatelja del zanke. Vodja se lahko postavi v neprijeten položaj in se zdi nesposoben, če se ne zaveda vsega, kar se dogaja v njegovem oddelku. Neupoštevanje ključnih komunikacijskih protokolov lahko pomeni izgubo zaupanja in uniči kariero (Typical Communication flows, 2015).

Vloga vodje

V vsaki poslovni vlogi je potrebno, da smo sposobni predstaviti svoje ideje in vizijo na načine, ki spodbujajo učinkovito odločanje, timsko delo in delovanje. Največji voditelji motivirajo in navdihujejo svojo ekipo z jasno komunikacijo, hkrati pa spodbujajo disciplino, odgovornost in strateško usklajenost (Thompson, 2018).

Kot vodja morate s svojimi besedami in dejanji navdihovati druge. In preden spregovorite, obvezno poslušajte in opazujte; vedeti, da je vaše občinstvo enako pomembno kot sporočilo, ki ga posredujete. Komunikacija informira, prepriča, vodi in zagotavlja ter navdihuje. Pripravljeni morate biti, da razkrijete več o sebi in pustite, da drugi vidijo vašo dušo. Če tega ne storite, boste oslabili svojo učinkovitost vodje in vaši sledilci bodo kmalu odšli na stranski tir (Burnison, 2012).

Intervjuji o komuniciranju v delovnem okolju

Ker smo v krizi covida in zaprti v svoje občine, sem se odločil za intervjuje s podjetji v svoji občini, saj sem zaradi poznanstev lažje in hitreje navezal stik z njimi in jih tudi uspešno intervjuval.

Komunikacija v delovnem okolju Podjetja 1

56

- 1) Zakaj je pomembna?
»Pomembna je zaradi točnega prenašanja ustnih in pisnih podatkov na sam izdelek oz. proizvod.«
- 2) Kakšna je vsebinska komunikacija v delovnem okolju?
»Zaposleni se ne strinjajo vedno na vsebinski ravni komunikacije, so pa ne glede na to še naprej v dobrih odnosih drug z drugim. Komunikacija v delovnem okolju poteka od službene do zasebne.«
- 3) Kakšna je interpersonalna komunikacija v delovnem okolju?
»Interpersonalna komunikacija v podjetju je dokaj razumljiva, konkretna, pregledna, razčlenjena, z veliko informacij in vizualizirana. Od nikogar ne pričakujemo, da je ves čas aktiven. Včasih sicer prihaja do medsebojnega rivalstva ‹Jaz ali ti›.
- 4) Verbalna ali neverbalna komunikacija?
»Zaradi same narave dela je komunikacija v našem podjetju predvsem verbalna. Pri svojeglavih delavcih včasih prihaja do napak pri delu. Hujših napak in kršitev sicer ni.«
- 5) Kakšna je umska oz. Možganska prisotnost delavcev v delovnem okolju?
»Opažam, da nekateri delavci pri svojem delu odtavajo v mislih daleč stran od svojega dela.«
- 6) Komunikacijski feed-back v delovnem okolju?
»Delavci poudarjajo v večini napake. Povratne informacije so velikokrat prepozne ...«
- 7) Stil komuniciranja?
»Včasih je stil komuniciranja prijazen, veder in drugič avtoritativen.«
- 8) Osebna komunikacija?
»Osebna komunikacija je v stilu ‹To in to moramo napraviti›. Ne ve se, kdo je odgovoren za delo, niti kdo natančno mora določeno delo opravljati. Na koncu vsi delajo vse.«

Komunikacija v delovnem okolju Podjetja 2

- 1) Zakaj je pomembna?
»Komunikacija je pomembna za to, da se delavec in posledično podjetje lahko razvija in napreduje. Srečo imamo, da je v našem podjetju komunikacija pozitivno usmerjena.«
- 2) Kakšna je vsebinska komunikacija v delovnem okolju?
»Delavci sprejemajo drug drugega, čeprav se vedno ne strinjajo in imajo različna mišljenja. Se pa med seboj spoštujejo. V svoji različnosti iščejo nekaj skupnega in novega.«
- 3) Kakšna je interpersonalna komunikacija v delovnem okolju?
»Interpersonalna komunikacija je v našem podjetju skrbno načrtovana. Nadrejeni pošilja sporočila svojemu podrejenemu (delovodji), ta pa delavcem, ki jih ima pod seboj. Učinki sporočil so vedno dobri, ker so delovodje usposobljeni in izučeni pri svojem delu, zato vedo, kaj delajo, in jih delavci zelo dobro razumejo. Prenos informacij je odličen.«
- 4) Verbalna ali neverbalna komunikacija?
»Šele ob združitvi neverbalne in verbalne komunikacije dobi izgovorjeno sporočilo svoj smisel, pomen, učinkovitost in vpliv. Od tega je odvisen uspeh našega podjetja. Delavci se zavedajo pregovora Obleka naredi človeka, zato so na delovnem mestu vedno urejeni in zato zadovoljni sami s seboj. In to da zelo velik vpliv izgovorjenim besedam.«
- 5) Kakšna je umska oz. možganska prisotnost delavcev v delovnem okolju?
»Delavci so večinoma umsko prisotni pri delu in ne tavajo v mislih naokoli, ker je njihovo delo zelo zahtevno in zato zahteva prisotnost trenutnega zavedanja, vsakega delavca v podjetju.«
- 6) Komunikacijski feed-back v delovnem okolju?
»Povratne informacije zaposlenih so hitre, konkretne, razumljive in kakovostne.«
- 7) Stil komuniciranja?
»Stil komuniciranja v podjetju je iskren in usklajen. Zaposleni si prizadevajo izraziti sebe in hkrati razumeti druge. Ravno tako so med njimi usklajena čustva, obnašanje in razmišljanje. Vedejo in govorijo, tako kot mislijo in čutijo.«
- 8) Osebna komunikacija?
»V podjetju izstopa stavek ›Želim, da napraviš to in to›. S takim premišljenim načinom komuniciranja pri zaposlenih spodbujamo ustvarjalnost.«

Komuniciranje v delovnem okolju Podjetja 3

58

- 1) Zakaj je pomembna?
»Pomembna je za rast in razvoj podjetja.«
- 2) Kakšna je vsebinska komunikacija v delovnem okolju?
»Delavci se strinjajo z vsem, ker so prestrašeni, se bojijo za svoja delovna mesta in ker morajo biti skupaj. S sodelavci se razumejo, ker jih potrebujejo, in nimajo druge izbire. Podjetju so lojalni.«
- 3) Kakšna je interpersonalna komunikacija v delovnem okolju?
»Interpersonalna komunikacija je načrtovana. Težave imamo, ker delovodje pri delavcih niso priljubljeni, zato pri podajanju delovnih nalogov prihaja do napak.«
- 4) Verbalna ali neverbalna komunikacija?
»Med delovodji in delavci je težava v neverbalni komunikaciji, zato prihaja do napak v proizvodnji. Krivca drug na drugega kažeta s prstom. Težavo rešujemo že vrsto let.«
- 5) Kakšna je umska oz. možganska prisotnost delavcev v delovnem okolju?
»V večini primerov so delavci na avtopilotu in v bistvu niso zavestno prisotni pri delu.«
- 6) Komunikacijski feed-back v delovnem okolju?
»Komunikacijski feed-back med zaposlenimi je predvsem negativen, nepravočasen, nejasen, zlonameren.«
- 7) Stil komuniciranja?
»V podjetju se komunicira v stilu opravljanja, kontroliranja, ocenjevanja, ukazovanja, rivalstva ...«
- 8) Osebna komunikacija?
»V podjetju je izpostavljena komunikacija, ki se ponavlja (Treba bi bilo napraviti to in to). Vsi kot papagaji to ponavljajo, malokdo pa kaj od tega uresniči.«

Komuniciranje v vojski

Raziskave se razmeroma redko izvajajo v vojaških organizacijah, ki so hierarhične in formalizirane. V njih so bistveno pogostejše analizirani informacijski procesi. Na primer proces poveljevanja vojaških operacij ali obveščevalni cikel, ki sta zelo specifična in neprimerljiva z drugimi procesi (Lewinska, 2015).

Pri vojaških organizacijah je prevladujoča, če ne edina, informacijska in organizacijska funkcija komunikacije. V njih je treba razlikovati med službenimi (podpornimi) funkcijami in poveljniškimi funkcijami. Kadrovske strukture so v večji meri primerljive s civilnimi organizacijami. Strukture ukazov so bolj specifične. Študije o procesu poveljevanja podrobno opisujejo zapletene informacijske procese, opažene med vojaškimi dejavnostmi, in strukture tako imenovanih informacijskih vezi, katerih kakovost je izjemnega pomena za pravočasen in učinkovit postopek odločanja (Lewinska, 2015).

Za ZDA lahko omenim, da obstaja precej splošno mnenje, da je nekdo lahko vodja, vendar ne nujno za vedno. V tem primeru je cilj izobraževalnih in didaktičnih dejavnosti vojaških akademij ustvariti situacijo, ko je diplomant sposoben ustvariti takšne čustvene odnose s svojimi podrejenimi, zaradi česar je nedvomen vodja, ko se taka potreba pojavi. V mirnem času naj bi se takšne vezi vzpostavile, da bi vojake spodbudile, da sledijo svojim voditeljem in jim omogočile, da predstavijo tako vedenje tudi med bojem. Takšno končno stanje je mogoče doseči le pod pogojem sistematičnega dela z ekipo ter pod pogojem posedovanja strukturiranega znanja in strokovnih veščin (Woods, 1965).

Zaključek

Ugotovimo lahko, da je komunikacija bistvenega pomena v civilnih podjetjih in organizacijah pa seveda tudi v vojski. Komunikacija pomaga vodjem pri opravljanju njihovih nalog in odgovornosti. Lahko rečemo tudi, da je nekakšna osnova za načrtovanje. Vse bistvene informacije je treba sporočiti vodjem, ti pa morajo načrte sporočiti naprej, da se jih potem lahko uresniči. Voditelji kot vodje morajo učinkovito komunicirati s svojimi podrejenimi, da dosežejo cilje ekipe. Jasno nam je lahko tudi, da nadzor ni mogoč brez pisne in ustne komunikacije. Menedžerji velik del svojega časa posvetijo komunikaciji, približno šest ur na dan. Z nadrejenimi, s podrejenimi, kolegi, kupci ali z dobavitelji veliko časa preživijo v neposredni ali telefonski komunikaciji. Upravitelji pisno komunikacijo uporabljajo tudi v obliki pisem, poročil ali beležk, kadar ustno komuniciranje ni izvedljivo.

Tako lahko pridemo do zaključka in potrdimo hipotezo, ki sem si jo na začetku zastavil in ki pravi: Komuniciranje v delovnem okolju je glavnega pomena za

uspešno delovanje nekega podjetja/organizacije, saj se pri uspešnem komuniciranju razvijejo dobri medsebojni odnosi med sodelavci, kar vodi do uspešnega delovanja podjetja/organizacije.

»*Without communication there is no relationship!*« (Mabotja, 2018)

Viri

- Braunstein, Michael M. (2000). Appropriate/Inappropriate Communications: ‚What did I say?‘. *San Diego Spring Meeting*. <https://www.soa.org/globalassets/assets/library/proceedings/record-of-the-society-of-actuaries/2000-09/2000/january/rsa00v26n270ts.pdf>
- Burnison, Gary (2012). Why communication is essential for great leaders. *The globe and mail*. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/why-communication-is-essential-for-great-leaders/article4098019/>
- Cartney, Patricia (2006). Using Video Interviewing in the Assessment of Social Work Communication Skills. *British Journal of Social Work*. <https://www.jstor.org/stable/23721259>
- Communication Flows in an Organization. (2010). *Management Study Guide*. <https://www.managementstudyguide.com/communication-flows.htm>
- Communication in the Workplace: 12 Effective Techiques. (2020). *Employment hero*. <https://employmenthero.com/blog/leadership-management/communication-in-the-workplace/>
- Fuchs, Christian (2020). Communication and Capitalism. *University of Westminster Press*. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv12fw7t5.8>
- Gogala, Aleš (2012). Vojaški sporočilni sistem kot del organizacijskega komuniciranja v Slovenski vojski (magistrsko delo). <https://dk.um.si/Dokument.php?id=48971&lang=slv>
- Importance of good communication at the workplace (2020). *In.Corp*. <https://www.in-corp.asia/blog/hr/importance-of-good-communication-at-workplace/>
- Kashyap, Vartika (2019). Effective Communication in the Workplace: How and Why? *HR Technologist*. <https://www.hrtechnologist.com/articles/employee-engagement/effective-communication-in-the-workplace-how-and-why/>
- Kastrevc, Marjana (2011). Komuniciranje kot orodje za reševanje konfliktov (magistrsko delo). <https://dk.um.si/Dokument.php?id=26864>
- Kosi, Tatjana in Andreja Rom (2009). Poslovno komuniciranje. *Zavod IRC, Ljubljana*. http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Kosi_Rom.pdf

- Lewinska, Monika (2015). The role of Communication in Military Leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 2(1): 37. https://www.researchgate.net/publication/297751623_The_Role_of_Communication_in_Military_Leadership
- Mabotja, Phiti Andries (2018). Without Communication There Is No Relationship. *OwnQuotes*. <https://ownquotes.com/quote/134489>
- Thompson, S. (2018). Key Principles of Leadership Communication. *Virtualspeech*. <https://virtualspeech.com/blog/key-principles-of-leadership-communication>
- Typical Communication flows (2015). *Principles of Management*. <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-barriers-to-effective-communication/>
- Woods, David L. (1965). Tactical military communication. *Society for Army Historical Research*. <https://www.jstor.org/stable/44224013>

Neverbalna komunikacija v delovnem okolju

Rok Kovač

Uvod

62

Neverbalna komunikacija predstavlja veliko večino komuniciranja v naravi. Kot človeška bitja smo nagnjeni k temu, da opazimo gibe in telesne izraze oseb, s katerimi komuniciramo. Lahko je ključnega pomena pri delu z ljudmi, saj je del govornice telesa. Takšno komuniciranje ima mesto v vseh spektrih življenja, zasebnem, javnem, poslovnem in strokovnem, obenem pa je velik del našega izobraževanja in učenja (Schwebel, 2002). Neverbalno komunikacijo lahko najdemo tudi v gestah, obraznih izrazih ter v potezah glasu in govorjenja. Če je treba koga motivirati za delo ali mu dvigniti moralo, je to še pomembnejše. Neverbalna komunikacija lahko tudi ogrozi verodostojnost in podobo vodilnega, saj podrejeni dajejo veliko pomembnost temu, na kak način vodilni komunicira z njimi. Spontani odzivi in nenadni odgovori lahko veliko razkrijejo o odnosu vodilnega do svojih podrejenih.

V prispevku bom obravnaval pomembnost komunikacije v delovnem okolju v odnosu vodilni – podrejeni s poudarkom na neverbalni komunikaciji. Opisal bom, kaj je neverbalna komunikacija in katere vrste takšnega komuniciranja poznamo. Opravil bom intervjuje z osebami, ki so zaposlene v različnih podjetjih in na različnih področjih, ter skušal izvedeti, kak pomen ima neverbalna komunikacija na njihovem delovnem mestu in kakšne izkušnje imajo z njo. Pomembnost neverbalne komunikacije in izkušnje z njo bom primerjal tudi z delovnim okoljem v Slovenski vojski. Zanimalo me bo, kakšne parametre neverbalne komunikacije lahko srečamo v vojaških strukturah in kak vpliv imajo lahko na zaposlene. Zanima me tudi, kako lahko slabo neverbalno komuniciranje vpliva na vodenje in delavce same ter katere morebitne posledice lahko prinese.

Komunikacija kot lastnost vodje

Kadar posameznika postavimo v položaj vodenja, mora ta posedovati lastnost dobrega komuniciranja svojih želja in ciljev. Če vodilni zna dobro komunicirati s svojimi podrejenimi, je tudi podrejenim jasno, kaj se od njih pričakuje in na kak način morajo opraviti svoje delo. Verbalno komuniciranje vodilnega tako nosi glavno sporočila, ki ga želi prenesti na podrejene, hkrati pa ne smemo pozabiti na neverbalni del komuniciranja, ki ob glavnini sporočila, ki ga želi prenesti vodilni, pomaga vzpostaviti podlago in kredibilnost tega sporočanja. To, kar izboljša vodilnega, ni samo sporočilo, ampak način sporočanja. Spretnost pisanja, artikulacija, tekočnost, sam jezik, ki ga uporablja, ton glasu in geste ter dinamični elementi sporočanja predstavljajo podlago in bistveno vplivajo na to, ali nekdo zna voditi ljudi in upravljati z njimi (Rolle, 2002).

Pomembnost komunikacije

Učinkovito komuniciranje je podlaga za uspešen menedžment in vodenje. Čeprav je veliko osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na uspešnost komuniciranja vodilnega, je še vedno glavni namen dobra organiziranost dela, ki stremi h končnemu cilju. Ena izmed situacij, pri kateri je pomembna dobra komunikacija vodilnega, je negovanje potenciala zaposlenih in dajanje pobude za spremembo na bolje. Kot družba tudi delovno okolje postaja vedno kompleksnejše, ob tem pa je treba poudariti, da se tudi stalno spreminja. Potem je ključnega pomena, da se tudi vodilni spreminjajo in prilagajajo skladno s temi spremembami, saj na tak način ustvarijo privlačnejše in boljše delovno okolje za zaposlene, v katerem lahko ti svoj potencial razvijajo in prispevajo k uspešnosti podviga (Powell, 2015).

Voditelji

Komuniciranje med podrejenim in njegovim neposredno nadrejenim je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na uspešnost podrejenega in tudi na to, koliko časa bo zaposleni ostal v nekem podjetju. Ta odnos bo definiral, ali je podrejeni zadovoljen z delovnim okoljem in ali mu daje zadostno podporo, da bi opravljal svoje delo kakovostno. Neposredna komunikacija, t. i. »iz obraza v obraz« (ang. *face to face*), zahteva več kot le napisano ali govorjeno besedo. Pri tej komunikaciji

je treba strateško upoštevati verbalne in neverbalne dodatke, ki določajo, na kak način je bila posredovana informacija podrejenemu. Ob nadzoru teh dodatkov se moramo zavedati, da jih je zelo težko kontrolirati. Vodilni mora imeti najprej sposobnost prepoznavati svoje občutke in emocije ter jih razumeti. Na tak način pridobi emocionalne kompetence, s katerimi lažje zaznava čustva in občutke svojih podrejenih. Če je vodilni sposoben zaznavati in nadzirati svoje emocije, ob tem pa uspešno skrbi za emocije svojih podrejenih, ima vodilni možnost grajenja stabilnega odnosa in zaupanja s svojimi podrejenimi (Powell, 2015).

64

Socialni kapital, ki ga mora posedovati vodilni, predstavlja zagotovilo za uspešno komuniciranje s podrejenimi. Če opredelimo socialni kapital ali čustveno inteligenco, bi lahko rekli, da je to kredibilnost, ki jo ima posameznik v socialnih okoliščinah, ta kredibilnost pa je sestavljena iz njegove sposobnosti zaznavanja in razumevanja emocij drugih, s tem pa sposobnost nadzorovanja teh emocij, hkrati pa tudi celotno preteklo delovanje posameznika v socialnih krogih in njegova podoba v teh krogih. Kredibilnost, ki jo predstavlja vodilni, naj bi bila podlaga za zaupanje in spoštovanje, ki ga imajo podrejeni do svojega vodilnega. Vodilni se mora kot tak predstaviti svojim podrejenim in delovati zaupanja vredno, velik del te predstavitve pa leži v neverbalnih lastnostih, ki jih vodilni pokaže (Powell, 2015).

Komunikacija v delovnem okolju je predmet razprave že vrsto let. Sporočilo v komunikaciji in način komunikacije v tem pogledu zavzemata glavno vlogo. Še danes se mediji ali podrejeni v podjetju ukvarjajo s tem, kaj pomeni sporočilo, glede na to, na kak način je posameznik na vodilnem položaju to sporočilo posredoval; kak je bil njegov ton glasu, kakšno držo je imel med sporočanjem, kakšna je bila njegova obrazna mimika, kdaj je v sporočilu povzdignil glas, kdaj je upočasnil svoje govorjenje, kam je gledal in kako samozavestno je prenesel sporočilo. Vse te lastnosti načina prenašanja sporočila so prvine neverbalnega komuniciranja, ki dajejo podlago za interpretacijo in razumevanje sporočila. Še vedno je glavni nosilec komunikacije sporočilo samo, vendar neverbalne lastnosti dajo sporočilo nekakšno barvo, ki postavi sporočilo v kontekst in daje vpogled v stališče, ki ga ima tisti, ki to sporoča (Galloway, 1968).

Komuniciranje podrejenih

Ko govorimo o komunikaciji v odnosu vodja – podrejeni, smo večinoma osredinjeni le na vodjo, velikokrat pa je pomemben tudi način komuniciranja podrejenih.

Podrejeni tako kot drugi ljudje vnašajo neverbalne lastnosti in kontekst v svoja sporočila. Tu nastopi zmožnost voditelja, da zna brati situacijo, in obenem poseduje visoko mero čustvene inteligence. S tem vodilni pridobi povratne informacije od podrejenih, o njegovem načinu dela ali komuniciranja ali pa o stanju delovnega okolja, ki ga upravlja vodilni. Problematično je lahko komuniciranje tudi na relaciji sodelavcev, kar lahko ustvarja delitve v delovnem okolju, zaradi česar trpi uspešnost dela. Brez teh povratnih informacij vodilni težko sprejema odločitve, ki so neposredno povezane z zaposlenimi, hkrati pa posredno seveda vplivajo na uspešnost podjetja ali delovnega okolja.

Komunikacija s strankami

65

Če opravljamo delo, ki zahteva veliko stika s strankami, se je treba zavedati, da je potreben drugačen pristop pri neverbalnem komuniciranju, kot pa je bil opisan zgoraj. Ko komuniciramo s strankami, se moramo osrediniti na to, kaj si stranka želi ali potrebuje. Za takšno komunikacijo je potrebna določena mera prijaznosti in vljudnosti. Če je komuniciranje s strankami naša naloga, moramo biti sposobni zaznavati fizične indice stranke in njihove obrazne izraze. Pomembna je tudi distanca, saj lahko povečana fizična distanca pomeni, da si stranka ne želi vaše storitve ali pogovora z vami. Stranke naj bi bile zadovoljne takrat, ko lahko predvidimo prek neverbalnih znakov, kaj si želijo ali kak je njihov namen. Ti znaki so lahko njihova drža, ton glasu, sam glas in hitrost govorjenja (Schwartz, b. n. d.).

Neverbalno komuniciranje v delovnem okolju

Kot je bilo že poudarjeno, je uspešna komunikacija ključna za uspešna osebna ali poslovna razmerja. Pri takšnem komuniciranju so pomembni neverbalni znaki, ki jih med sporočanjem oddajamo. Telesna govorica je sestavni del komuniciranja, pri čemer se osredinjamo na fizično obnašanje sporočevalca. Fizične izraze, ki jih kažemo med komuniciranjem, povedo osebi, ki ji nekaj sporočamo, ali nam je mar za stvar, ki jo sporočamo, ali govorimo resnico in kako dobro znamo poslušati. Ko se fizični izrazi poklopijo z verbalnimi, se kredibilnost in jasnost sporočila povišata. Če se verbalni izrazi in fizična govorica telesa ne poklopita, lahko nastanejo napetost v komuniciranju, nezaupanje in zmeda. Uspešna neverbalna komunikacija je povezana s čustveno inteligenco posameznika in sposobnostjo branja fizičnih indikatorjev, ki jih oddaja sporočevalec ali naslovnik. Z branjem

teh fizičnih indikatorjev lahko razberemo dejanske občutke sporočevalca ali naslovnika med komuniciranjem (Segal in drugi, 2020).

Neverbalna komunikacija lahko igra več vlog v sporočanju. Z neverbalnimi fizičnimi izrazi lahko izvajamo repetitivno vlogo, pri kateri ponavljamo in utrdimo sporočilo, ki ga predajamo verbalno; nadomestno vlogo, pri kateri fizični znaki nadomeščajo verbalno sporočilo (tu lahko izpostavimo obrazno mimiko, ki bolje razkrije naše občutke kot pa besede, ki jih izgovorimo); komplementarno vlogo, pri kateri s fizičnimi znaki dodamo kompliment našemu sporočanju, kot je na primer trepljanje po rami ob pohvali; vlogo poudarka, pri čemer svoje sporočilo s fizičnimi znaki podpremo kot udarec po mizi ali poudarjanje enega dela sporočila. Po drugi strani lahko delujejo fizični znaki nasprotujoče, ko nasprotujejo verbalnemu sporočilu in dajejo naslovniku občutek, da ne govorimo resnice, ter ustvarjajo zmedo (Segal in drugi, 2020).

Vrste neverbalne komunikacije

Neverbalno komuniciranje je sestavljeno iz več različnih fizičnih znakov in indicev. V nadaljevanju bom opisal vrste neverbalnega komuniciranja in telesno govorico.

Obrazna mimika

Človeški obraz ima ogromno mišic in veznih tkiv, ki se vsa odzivajo na dražljaje in so povezana z našim komuniciranjem. Posledično lahko zaradi tega izrazimo veliko čustev prek obrazne mimike. V nasprotju z drugimi oblikami neverbalnega komuniciranja so izrazi na obrazu lahko univerzalni in niso težki za razumevanje. V primerjavi z drugimi kulturami ugotovimo, da so obrazni izrazi čustev, kot so: jeza, sreča, žalost, strah, presenečenje in gnus, bolj ali manj enaki (Segal in drugi, 2020).

Gibanje telesa in drža

Na našo percepcijo ljudi močno vpliva njihovo gibanje. V tem primeru se to gibanje nanaša na to, kako hodijo, sedijo, stojijo ali držijo glavo. Način našega gibanja predstavlja množico informacij o nas. Ustrezna drža in hoja lahko

prikazujeta samozavestno vedenje, medtem ko je skrivljena drža znak negotovosti in strahu (Heathfield, 2019).

Geste in dotik

Geste so del našega vsakdana in so globoko vpeljane v našo kulturno ozadje. Mednje spadajo: mahanje v pozdrav, uporaba rok pri govorjenju ali prepiranju. Takšne geste uporabljamo, ne da bi se tega zavedali. Treba pa je poudariti, da tu kulturno ozadje res igra ključno vlogo, saj so lahko nekatere geste v drugih kulturah razumljene za žaljive. Dotik ima v neverbalnem komuniciranju tudi vlogo. Primer takšne vrste komuniciranja je rokovanje ali objemanje (Heathfield, 2019).

67

Očesni stik

V sporočanju je vizualni občutek prevladujoč, ko govorimo o neverbalni komunikaciji. Za večino ljudi očesni stik predstavlja glavno obliko neverbalnega komuniciranja. Način, kako gledamo nekoga, lahko prikaže veliko čustev, kot so: sovražnost, interes, privlačnost in naklonjenost. Očesni stik je lahko pomemben tudi pri vzdrževanju pogovora in pri branju odzivov sogovornika (Schwartz, b. n. d.).

Osebni prostor

Osebni prostor je razdalja, ki jo vzdržujemo pri komuniciranju s sogovornikom, ki pa je relativna glede na kulturno ozadje posameznika. Če čutimo, da nekdo med pogovorom stoji preblizu nas, dojemamo to kot invazijo v naš prostor, kredibilnost sporočevalca pa se tako zmanjša. Hkrati pa bližina sporoča tudi obliko odnosa, ki ga imamo s sogovornikom. Prostor kot vrsta neverbalne komunikacije se lahko uporablja za sporočanje znakov intimnosti, naklonjenosti, agresije in dominance (Segal in drugi, 2020).

Glas

Glas je komponenta verbalnega sporočanja, vendar ima tudi fizične lastnosti, ki pa se razumejo kot neverbalne, saj njihov izvor prihaja iz telesnih indicev. Način, kako govorimo in izgovarjamo besede, lahko veliko pove o naših namenih in

občutkih. V to kategorijo spadajo: hitrost in tekočnost govorjenja, naš ton in glasnost govorjenja. Obenem pa je treba omeniti tudi uporabo mašil in medmetov v govorjenju, saj se jih večinoma uporablja podzavestno (Segal in drugi, 2020).

Pasti neverbalne komunikacije

68

Fizične indice se lahko nadzira, vendar le do določene mere. Velika pogoja za to sta dominanca in kontrola pogovora, v katerem sodelujemo. Vse fizične indice je zelo težko nadzorovati; to nam najbolj uspe, če se res počutimo samozavestne. Pri tem je treba poudariti, da ni človeško mogoče nadzirati vseh indicev hkrati in tudi trud za njihov nadzor lahko sogovornik hitro opazi. To ne pomeni, da nimamo nobenega nadzora nad svojimi fizičnimi indici. Še vedno se lahko naučimo nadzirati določene fizične izraze, najbolj pa se je naučiti nadzirati emocije, ki jih doživljamo med komuniciranjem, in poskušati razumeti sogovornika (Schyns, 2004).

Intervjuji

V empiričnem delu o raziskovanju neverbalne komunikacije v organizacijah sem opravil tri intervjuje. Dve osebi sta zaposleni v zasebnem sektorju, ena pa v javnem.

Intervju 1

Prvi intervju sem opravil z gospodom, ki ima že 32 let delovne dobe in spada v starostno skupino nad 50 let. Gospod ima opravljeno VII. stopnjo izobrazbe, ki jo je opravil s specializacijo po visokošolskem strokovnem programu. Zaposlen je v enem izmed največjih podjetij v Sloveniji, v katerem dela na razvojnem oddelku, na področju informatike. Dela v skupini treh, ki jo vodi en nadrejeni, ob tem pa nima veliko stika ali dela z ljudmi v živo, ampak večinoma prek računalnika in telefona ali drugih komunikacijskih sredstev. Gospod meni, da je neverbalna komunikacija lahko ključnega pomena za dobro delovno okolje, čeprav je na svojem delovnem mestu ni deležen veliko. Ob vprašanju, kakšne ima izkušnje z neverbalno komunikacijo, je odvrnil, da je sicer večkrat deležen povišanih

tonov glasu ljudi, pri katerih poskuša reševati systemske napake, saj so ti po navadi neučakani ali niso dovolj tehnično podkovani. V teh primerih se včasih »debelo gledajo« med sodelavci v delovni skupini ali pa je opaziti kakšno »zavijanje z očmi« kot odziv na kakšna neumna vprašanja ali trditve. Obenem pa je poudaril dobro komunikacijo med sodelavci v delovni skupini in podal pozitivne komentarje pri komuniciranju s svojim nadrejenim. Nadrejenega je opisal kot zaupanja vrednega in razumevajočega, ob tem pa je vedno vključen v probleme, ki jih rešujejo, in pomaga svojim podrejenim. Dodal je tudi, da k dobremu delu in boljši komunikaciji pripomore majhnost delovne skupine (1. osebni intervju, 2020, 1. december).

Intervju 2

Drugi intervju sem opravil z gospo, ki je tudi že zaposlena dlje časa in ima že več kot 30 let delovnih izkušenj. Gospa ima opravljeno izobrazbo VI/1 in dela v zasebnem podjetju kot pravnica na različnih področjih prava, kot so: gospodarsko pravo, delovno pravo, področje upravnih postopkov, področje prekrškovnega in kazenskega prava. Gospa ima v okviru svojega delovnega področja veliko neposrednih stikov z ljudmi, in sicer s sodelavci, z zaposlenimi v istem podjetju pa tudi s strankami naročnikov, z delodajalci ter z različnimi lokalnimi in državnimi organi oziroma ustanovami. Gospa trdi, da je neverbalna komunikacija na njenem delovnem mestu prvenstveno negativne narave, le v majhnih primerih je ta pozitivna, kot je npr. nasmeh, ročne geste ali kimanje z glavo v smislu potrditve. Negativna neverbalna komunikacija v njenem delovnem okolju se večinoma odraža prek očesnega stika; v tem primeru gre za zavijanje z očmi ali nenadne kretnje rok, odhod iz pisarniškega prostora pred končanim razgovorom ali posvetom, loputanje vrat, vzdihovanje, tleskanje z jezikom, udarjanje s pestjo ali z dlanjo ob mizo, povišan ton glasu in zaničljiv izraz na obrazu. Takšna negativna neverbalna komunikacija je prisotna v večji meri v odnosu vodilni – podrejeni kot v odnosu med sodelavci. Predvsem je zelo malo takšne negativne neverbalne komunikacije med dolgoletnimi sodelavci, ki raje uporabljajo verbalno komunikacijo. Manj je neverbalne komunikacije, pozitivne in negativne, v odnosih s kupci pri urejanju poslovnega razmerja in pri dogovorih o poravnavi terjatev. Gospa je izpostavila tudi, da po njenem mnenju negativna neverbalna komunikacija vpliva tudi negativno na delovno okolje in povzroča stres. Povedala je tudi, da nekontrolirana neverbalna komunikacija razkriva dejansko mišljenje oziroma stališče sogovornika (2. osebni intervju, 2020, 3. december).

Intervju 3

70

Tretji intervju sem opravil z gospo, ki je zaposlena v javnem sektorju kot učiteljica razrednega pouka na osnovni šoli. Gospa ima opravljeno VII. stopnjo izobrazbe. Spada v mlajšo starostno skupino do 30 let in ima pet let delovne dobe ter že sedem let delovnih izkušenj. Kot učiteljici neverbalna komunikacija predstavlja velik del njenega vsakdanjega dela. V odnosu učitelj – učenec je prisotna repetitivna vloga neverbalne komunikacije, pri kateri določene dele sporočila večkrat ponovi, da si učenci lažje zapomnijo informacijo, svojo razlago pa tudi podkrepi s telesno govorico ali kretnjami, da učencem poskusi snov tudi vizualno predstaviti. Omenila je tudi, da je pomembno brati obrazne izraze učencev ob razlagi snovi, saj tako lažje ugotovi, ali snov res razumejo. Pri ustnem ocenjevanju poskuša tudi ugotoviti, kako dobro je pridobljeno znanje učenca prek njegovih fizičnih indicev. Povedala je tudi, da mora občasno grajati kakšnega učenca, zaradi česar mora povzdigniti glas ali uporabiti »oster pogled«, saj tako učenci lažje razumejo, da so nekaj narobe naredili. Gospe je pomembno to, da je kot razredničarka stalno na očeh svojih učencev in da mora vedno paziti, kako nastopa, saj je neprestano na »odru«. Ob pohvalah učencev meni, da je treba tudi to pohvalo izraziti na neverbalen način, vendar je pri tem treba paziti, da se ne zapostavlja drugih učencev. Gospa trdi, da je neverbalna komunikacija velik del njenega dela, saj ji ta pomaga pri učenju, hkrati pa ta telesna govorica ne uči le snovi, ampak tudi obnašanja, kakršnega bi se morali vsi naučiti. Gospa je povedala, da ima načelno dobre izkušnje z neverbalno komunikacijo med zaposlenimi in ravnateljico, vendar je bila na prejšnjem delovnem mestu v Ljubljani kot učiteljica priča tudi negativni neverbalni komunikaciji, kot so: zavijanje z očmi, ton glasu in vzvišeno obnašanje zaposlenih, zaradi katere pa je bilo njeno delo stresno in je počasi izgubljala željo po učenju. Šola, na kateri zdaj uči, je manjša in tudi bolj v obmestnem okolju, zaradi česar meni, da je delo lažje in manj stresno (3. osebni intervju, 2020, 4. december).

Analiza intervjujev

Vsak izmed intervjuvancev je predstavil svoje stališče o pomembnosti neverbalne komunikacije. Po opravljenih intervjujih ugotavljam, da vsi trije priznavajo, da ima neverbalna komunikacija velik vpliv na delovno okolje, v katerem so zaposleni. Dve izmed treh oseb, ki so bile intervjuvane, sta na delovnih mestih, na katerih imata večji stik z ljudmi in imata s tega področja več izkušenj. Prvi intervjuvanec pa, čeprav večino dela z ljudmi ne opravlja v živo, ampak prek

drugih komunikacijskih sredstev, še vedno opaža neverbalne znake komuniciranja tudi pri takšni komunikaciji. Poudaril je dobro komunikacijo med sodelavci v svoji delovni skupini in dobro motiviranje od nadrejenega. Dve osebi sta opisali izkušnje z negativno neverbalno komunikacijo. Pri eni osebi je razlog slabega in zaničevalnega odnosa do zaposlenih prek vodilnih v podjetju, pri drugi pa je šlo večinoma za negativno neverbalno komunikacijo med sodelavci, katere pogloblitveni razlog je bila nevoščljivost. Ugotavljam, da ima lahko negativna neverbalna komunikacija vpliv na naše počutje v delovnem okolju in lahko tudi negativno vpliva na našo produktivnost.

Neverbalna komunikacija v vojski

Neverbalna komunikacija v vojaških strukturah je bistvenega pomena, saj je ta komunikacija lahko prepletena z vojaškimi tradicijami in običaji. V vojaških strukturah je prisotna tudi t. i. asertivna komunikacija, prek katere posamezniki verbalno ali neverbalno komunicirajo z namenom vzpostaviti dominanco in jo želijo tudi izvajati nad drugimi, kar je namenjeno za potrebe bojnega ali trenažnega delovanja (Govednik, 2018).

Asertivno¹ komuniciranje je sestavljeno iz neverbalnih kazalnikov, kot so: govorica telesa, obrazna mimika, kretnje, ton glasu in jakost glasu. Vse te kazalnike se najbolje uporablja, ko se dejansko odločimo in pristopimo do sogovornika z namenom dajanja pobude in nadzora situacije. Med komuniciranjem ohranjamo očesni stik, nimamo zaprte telesne drže, ampak odprto, stojimo pokončno in smo dejansko obrnjeni k osebi, s katero komuniciramo. Pri takšnem komuniciranju moramo imeti čustva pod nadzorom in jih tudi ne smemo pokazati, pomembna pa je tudi samozavestna drža, s katero sporočamo svoje stališče. Ob tem se trudimo razumeti sogovornika in ga aktivno poslušati ter fizično dajemo signale, da ga le poslušamo, hkrati pa pri tem ne kažemo emocij (Govednik, 2018). Kot je že omenjeno, je bistveno, da se verbalni znaki, torej besede, skladno ujemajo s fizičnimi indici, ki jih kažemo med komuniciranjem.

1 Asertiven pomeni: 1) trden, odločen; 2) v psihologiji tak, ki odločno zastopa sebe, svoje interese, ob tem pa spoštuje tudi druge (<https://fran.si/iskanje?View=1&Query=asertiven>).

Komunikacija je v vojaških organizacijah zelo hierarhično in formalno opredeljena. V vojaških strukturah se pričakuje, da imamo pri komuniciranju z drugimi pripadniki vojske emocije stalno pod nadzorom in s tem tudi neverbalne indice, ki so z njimi povezani. Prevladuje jasen in jedrnat tip komuniciranja, ki ne dovoljuje vpletenosti čustev, ampak le izrečene ukaze, ki morajo biti jasni in razumljivi (Govednik, 2018).

V Slovenski vojski je ena izmed prvih oblik neverbalnega komuniciranja salutiranje, ki izraža spoštovanje med pripadniki vojske, pri čemer morajo nižji čini pozdravljati višje, višji pa morajo odzdraviti. Ta gesta je prisotna v vseh vojaških organizacijah ter je v večji meri tudi predpisana in regulirana. Veliko pomembnost v vojskah dajejo tudi videzu, pri čemer morajo biti pripadniki, če ti nosijo uniformo, urejeni in čisti. Obenem morajo zakriti vse tetovaže in negovati brado ter brke, ki ne smejo presegati določene dolžine (Pravila službe v Slovenski vojski). Vsa ta urejenost in čistost je že neke vrste neverbalno sporočilo, ki nam daje vedeti, kako samozavestno in načelno vojska opravlja svoje naloge s pomočjo vojaške discipline, obenem pa izraža občutek pripadnosti vojski.

Neverbalni indici in telesna govorica poveljnika imajo lahko bistveni vpliv na vojake. Pri tem je pomembna karizma poveljnika, s katero daje vojakom občutek samozavesti in sposobnosti. Karizmatični voditelji so posamezniki, ki jim ljudje radi sledijo, saj nekako predstavljajo vizijo oziroma spremembo, ki jo lahko uresničijo le oni. Takšni voditelji imajo sposobnost prepričevanja in motiviranja ljudi s svojim neverbalnim obnašanjem in z drugimi fizičnimi indici, ki podprejo verbalno sporočanje. Prek tega sporočanja pa znajo v naslovniku vzbuditi čustva in jih angažirati v želeno smer (Schyns, 2004). Osebnost voditelja tudi močno vpliva na njegovo karizmo, katere velik del je identiteta oziroma izražena pripadnost neki skupnosti. V tem primeru bi lahko rekli, da je tak element pripadnosti v vojski že lahko uniforma. Pomembna je tudi zmožnost, da se vodilni prikazujejo v najlepši mogoči luči, kar pa zahteva uporabo telesne govornice, obrazne mimike in v vojski tudi asertivnega komuniciranja, v katerem ni prostora za čustva. Vodilni morajo tudi vzpostavljati kohezivnost in dosežati konsenz znotraj skupin, ki delajo skupaj, njihova naloga pa je tudi preprečevati konflikt med njimi. Vojaške enote, ki so med seboj tesno povezane, bolje delujejo in tako tudi velja za normalna delovna okolja (Nagpal, 2012).

Zaključek

Skozi raziskovanje teme sem dobil odgovore, ki sem jih iskal. Neverbalna komunikacija predstavlja podlago in dodatek verbalni, pri čemer poleg samega sporočila ponuja vpogled v občutke in stališča tistega, ki sporoča. Obenem neverbalna komunikacija predstavlja obilico informacij, ki niso posredovane med verbalnim sporočanjem. Uspešno komuniciranje gotovo pomaga ustvariti boljše delovno okolje, zaradi česar ima podjetje tudi večjo možnost uspeha. Ustrezna verbalna in neverbalna komunikacija lahko ustvarita tudi tesnejše vezi med zaposlenimi ali med zaposlenimi in nadrejenim ter tako pozitivno vplivata na reševanje problemov.

Če se verbalno sporočanje ne ujema z neverbalnimi znaki, ki jih oddaja sporočevalec, obstaja velika verjetnost, da v naslovniku to vzbudi občutke zmede in nezaupanja. Zaničevanje in šikaniranje nadrejenih samo negativno vpliva na zaposlene in potencialno skrajša njihov čas pri tem podjetju. Tudi negativna neverbalna komunikacija med sodelavci lahko destruktivno deluje na delovno klimo in zaupanje. Dobro vodenje in zaupanje podrejenih v dobronamernost svojega nadrejenega je eden izmed ključnih faktorjev, ki vplivajo na dobro delovno klimo, in to velja tudi za vojaške strukture, pri katerih je nadzor fizičnih neverbalnih znakov še kako pomemben. Poveljniki enot se morajo zgledno in kontrolirano tudi obnašati, kar pa motivira in vzpostavi zaupanje vojakov v svojega poveljnika. Kakršna koli nespoštljiva oz. neučinkovita komunikacija znotraj vojaške strukture ima neposredne negativne vplive na njeno delovanje in učinkovitost.

Ugotavljam, da bi se nadrejeni še vedno morali truditi za uspešno komuniciranje, hkrati pa bi morali biti zgled svojim podrejenim. Sicer ni to nič presenetljivega zame, ampak moram na žalost tudi izpostaviti, da obnašanje nadrejenih do podrejenih običajno ni takšno, kot bi moralo biti. Šikaniranje in blatenje podrejenih, tudi z neverbalnimi indici, ne bi smela imeti mesta v poslovnem okolju, a ga še vedno imata.

Viri

- Galloway, Charles (1968). *Nonverbal Communication*. Taylor & Francis, Ltd. <https://www.jstor.org/stable/1475983>
- Govednik, Jože (2018). *Uporabnost asertivne oblike komunikacije v vojaški organizaciji* (diplomsko delo). B & B Višja strokovna šola. Ljubljana. https://www.bb.si/sites/default/files/uploads/files/diplome/govednik_joze_-_diplomska_naloga_0.pdf

- Heathfield, Susan M. (2019). *Nonverbal Communication in the Workplace. The Balance Careers.* <https://www.thebalancecareers.com/nonverbal-communication-in-the-workplace-1918470>
- Nagpal, Malini (2012). *Effect of non-verbal behaviors, self-construal, and gender on the perception of charismatic leadership.* ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1312316847?accountid=186730>
- Powell, Beverley E. III (2013). *Affecting communication outcomes: An examination of how leaders affect organizational outcomes through verbal and nonverbal cues.* ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1738629517?accountid=186730>
- Pravila službe v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 84/09). <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=DRUG2422>
- Rolle, Joni R. (2002). *The role of communication in effective leadership*, 1–16. <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/62194884?accountid=186730>
- Schwartz, Leslie Contreras (b. n. d.) *Nonverbal Communication with Workplace Interactions.* *Houston Chronicle.* <https://smallbusiness.chron.com/nonverbal-communication-workplace-interactions-844.html>
- Schwebel, David C., Milton Schwebel (2002). *Teaching Nonverbal Communication.* *Taylor & Francis, Ltd.* <https://www.jstor.org/stable/27559094>
- Schyns, Birgit, Gisela Mohr (2004). *Nonverbal Elements of Leadership Behaviour.* *Sage Publications, Ltd.* <https://www.jstor.org/stable/23277825>
- Segal, Jeanne in drugi (2020). *Nonverbal Communication and Body Language.* HelpGuide Organization. <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/nonverbal-communication.htm>

Nagrajevanje zaposlenih

Dorian Josipović

Uvod

Nagrajevanje zaposlenih predstavlja pozitivno luč v javnem ali zasebnem sektorju. V prispevku se bom osredinil na vrste nagrad in kako te vplivajo na zaposlene in firmo/organizacijo v pozitivnem in tudi negativnem smislu. Vse skupaj bom povezal z nagrajevanjem na področju Slovenske vojske ter opredelil vrste nagrajevanj v vojski in njihov vpliv. Ker je nagrajevanje povezano tudi z motivacijo, se bo prispevek delno posvetil tudi tematiki motivacije zaposlenih. Za pridobitev empiričnih podatkov bodo opravljeni trije intervjuji, in sicer z zaposleno osebo v zdravstvu ter šolstvu in z osebo v zasebni firmi.

75

Nagrajevanje zaposlenih

Z nagrajevanjem zaposlenih lahko dosežemo njihovo večjo motivacijo in višjo produktivnost. Po drugi strani pa lahko z neustreznim pristopom k nagrajevanju spodbujamo nezadovoljstvo med zaposlenimi in podobne negativne pojave. Da zadnje preprečimo, moramo biti pri načrtovanju sistemov nagrajevanja zelo preudarni. Sam sistem nagrajevanja pomaga podjetjem dosegati zastavljene cilje. S sistemom nagrajevanja podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k želenemu načinu dela. Temeljni cilj sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Sistem nagrajevanja se mora načrtovati tako, da prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, vzdržuje občutek za pravičnost in poštenost, nadzira stroške dela in jih zadrži v načrtovanih okvirih ter da ustreza veljavnim zakonskim normam. Ustrezen sistem nagrajevanja vpliva na dobre poslovne izide, višjo produktivnost, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Po drugi strani pa lahko slabo zastavljen sistem nagrajevanje vodi do znižanja motivacije, slabih medosebni odnosov, pogloblja nezaupanje in lahko celo povzroči odhod zaposlenih. Torej sistem nagrajevanja lahko vpliva na uspešnost poslovanja podjetij, in sicer tako, da poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti. To se nanaša na privlačne

nagrade, ki lahko privabljajo najboljše kadre, predstavlja kadrovsko sito za vse, ki niso naklonjeni tveganjem ali pa niso prepričani o svojih zmožnostih, če gre za plačilo, odvisno od dosežka, ter spodbuja zaposlene k pridobivanju novega znanja in razvijanju določenih kompetenc (Skupina IRI Ljubljana, 2017)

Nagrajevanje zaposlenih lahko predstavlja velik del motivacije, da s svojim delom še bolj prispevajo k doseganju skupnih ciljev podjetja. Nagrajevanje zaposlenih sodi med t. i. gibljive prejemke zaposlenih. Ti so odvisni od kakovosti opravljanja dela. Med stalne prejemke sodijo: plača, nadomestila za ure upravičene odsotnosti (prazniki, dopust, bolezni) in različni dodatki (za delovno dobo, nočno delo itn.). Nagrade in uspešnost delavca pa sodijo med gibljivi del izplačil. Ta razmerja in pogoji se med podjetji razlikujejo, vsem pa je skupno, da morajo upoštevati veljavno zakonodajo. Pri tem lahko omenimo Zakon o gospodarskih družbah in Zakon o delovnih razmerjih. Samo nagrajevanje se lahko kaže v materialni/nematerialni ali v denarni/nedenarni obliki. Pri nenenarnih oblikah je govor predvsem o ugodnostih in nagradah, kot so: pohvale, priznanja in višji ugled posameznika. Pri nagrajevanju posameznikov je treba omeniti še potrebo po diferenciaciji zaposlenih. Ker vsi zaposleni niso enaki, je treba nanje in njihovo nagrajevanje gledati razlikovalno. S tem se lahko spodbuja tudi zdrava mera tekmovalnosti, ki je za optimalni napredek več kot potrebna. Pomembno je poudariti, da nagrada zaposlenih ne predstavlja stroška, ampak investicijo v zaposlenega. Nekatere organizacije ali firme so svojim zaposlenim kot nagrade začele nuditi ugodnosti, kot so: vstopnice za fitnes, brezplačni zajtrki, sobe za sprostitev na delovnem mestu, dobro založene toalete, spalne sobe itn. (Data, d. o. o., 2016).

Povišanje plače kot motivacija deluje le na kratek rok, česar se zaveda vse več vodij in direktorjev. Zato se v podjetjih vse bolj poslužujejo nenenarnih motivacij zaposlenih. Med pomembne nenenarne motivacijske dejavnike sodijo: primerno delovno okolje, možnost napredovanja, možnosti usposabljanj, razporeditev delovnega časa, zanimivo delo, stalnost in zanesljivost delovnega mesta, medosebni odnosi na delovnem mestu in soodločanje o delu. Največ težav pri motivaciji nastane zaradi enotnega sistema nagrajevanja, ki ga določena organizacija uvede za vse zaposlene. Gre za motivacijo vseh delavcev na isti način, kar ni mogoče zaradi razlik v tipu osebnosti, prioriteta in vrednot (Kukovič Rajšp, 2014).

Vsako podjetje potrebuje strateški sistem nagrajevanja zaposlenih, ki obravnava ta štiri področja: nadomestila, ugodnosti, priznanje in spoštovanje. Težava sistemov nagrajevanja v veliko podjetjih je danes dvojna: manjka jim en element ali več teh elementov (običajno priznanje in/ali spoštovanje), elementi, ki jih obravnavamo, pa

niso ustrezno usklajeni z drugimi korporacijskimi strategijami podjetja. Ugodnosti so druga vrsta nagrade v strateškem sistemu nagrajevanja in zaposleni bodo gotovo opazili vrste ugodnosti, ki so jim ponujene. Podjetja, ki se ne ujemajo ali presegajo ravni ugodnosti svojih konkurentov, bodo s težavo privabila in zadržala vrhunске delavce. To je eden izmed razlogov, da se vse več podjetij obrača na poklicne organizacije delodajalcev, kot je Administaff, da bi dobili dostop do širšega niza ugodnosti podjetja (Entrepreneur Media, Inc., 2020).

Sistem nagrajevanja zaposlenih bi moral motivirati zaposlene, da delujejo na najvišji ravni. Varnost zaposlitve in možnosti za napredovanje spodbujajo zaposlene, da se ponašajo s svojim delom. Sistem nagrajevanja se lahko deli na štiri dele: kompenzacija, prednosti, priznanje in cenjenje. Plača je nagrada, ki izpolnjuje osnovne potrebe zaposlenega. Delavci, ki izpolnjujejo cilje svojega dela, bi morali prejeti nagrado za povišanje plače. Druga vrsta nagrade pa je paket ugodnosti vsakemu zaposlenemu. Medtem ko plače, nadure, provizije, zaslužki, delitev dobička in bonusi spadajo v kategorijo odškodnin, so ugodnosti pogosto manj posredne. Vključujejo predmete, kot so: zdravstveno zavarovanje, pokojninski načrti, uporaba službenega avtomobila, službeni mobilni telefon, računi za prehrano in potovanja ter dodatek za zabavo. Ugodnosti lahko vključujejo tudi subvencionirano prebivanje, selitvene stroške in prilagodljiv urnik dela. Privlačen paket ugodnosti lahko pomaga spodbuditi zaposlene k uspešnosti pri delu. Priznanje je naslednja kategorija, ki služi kot psihološka ali notranja nagrada. Ta vrsta nagrad je zelo preprosta. Nagrada je lahko fizična, na primer darilni bon, ali pa je nekaj nematerialnega, na primer dan plačanega dopusta. Vsaka vrsta priznanja je dobra, če je dosledna in poštena do vseh zaposlenih. Zadnji del je še cenjenje oz. hvaležnost, ki je še ena lastna nagrada, ki se lahko pokaže zaposlenim. Pokazati, da se določeno delo ceni, je glavni motivator delavcu, da to še nadaljuje (Brown, 2020).

Modeli nagrajevanja zaposlenih

Za predstavitev modelov nagrajevanja bodo uporabljeni nasveti podjetja Trgotur (2019). Najpogostejši model/sistem nagrajevanja je uvedba variabilnega dela plače v obliki mesečne stimulacije, provizije ali bonusov. Tak model nagrajevanja zaposlene neposredno motivira, saj ti točno vedo, da je plačilo za dodatno delo (nagrada) odvisno od njihovih doseženih rezultatov. Vsako podjetje si izdelava svoj sistem nagrajevanja in sprejme svoja pravila. Nesmiselno je kopirati nagrajevanje drugega delodajalca, saj vsako podjetje zasleduje svoje cilje in ima različne možnosti za doseg te ciljev. Seveda pa delavcev ne nagrajujemo samo z denarnimi

nagradami, ampak se zmeraj bolj uveljavlja tudi nematerialno nagrajevanje, med katero spada:

- možnost napredovanja;
- izobraževanje;
- omogočanje mentorstva oz. t. i. ciljnega vodenja posameznemu sodelavcu;
- prosti del dneva;
- dodaten dan dopusta;
- izleti ...

Nagrada naj motivira. Z nagrajevanjem želimo pri zaposlenih doseči večjo motiviranost za boljše delo in izpolnjevanje glavnih ciljev podjetja. Cilje podjetja postavimo v strategiji podjetja, s katero moramo delavce tudi seznaniti. Za uspešen model nagrajevanja se moramo odločiti, kaj bomo nagrajevali: učinek delavcev ali njihove sposobnosti, pri čemer ne smemo pozabiti, da ne nagrajujemo rednega dela oz. pričakovanih rezultatov dela (za to je določena pogodbeno plača) ter delovne dobe (ta dodatek delavcem pripada že na podlagi veljavne zakonodaje, zato naj nagrada ne bo odvisna od stalnosti delavca v podjetju).

78

Pred začetkom izdelave sistema nagrajevanja moramo biti pozorni na nekatera dejstva, da bo vložen trud dejansko obrodil zelene rezultate. Tako moramo pred uvedbo modela nagrajevanja preveriti, ali razpolagamo z dovolj sredstvi za izplačilo denarnih (pa tudi nedenarnih) nagrad.

Pričakovati morate, da se z uvedbo sistema nagrajevanja masa plač ne bo zmanjšala, se pa bodo povečali prihodki podjetja, zato moramo res skrbno izbrati merila, po katerih bomo delavce nagrajevali, in skrbno izbrati tudi nagrado, da jih bo spodbudila, da bodo delali bolje/več. Določiti moramo, kaj želimo nagrajevati, in prepoznati možnosti, ki jih imamo, da pri zaposlenih želimo ravnati tudi spodbudno. Pri tem je zelo pomemben objektiven razmislek o tem, kaj je spodbudno in kaj ima ravno nasprotni učinek. Pri odločanju, kako in kaj bomo nagrajevali, imamo na voljo več možnosti:

- oblikovanje skupin delovnih mest, oddelkov ...;
- lahko se odločamo o individualnem ali skupinskem nagrajevanju;
- določimo model nagrajevanja za vsako delovno mesto posebej ali pa za skupino delovnih mest/oddelek;
- za vsako delovno mesto/skupino delovnih mest ali oddelek določimo merljiva in objektivna merila ter merila za nagrajevanje, za kar določimo način merjenja meril.

Pri tem posebno pozornost namenimo morebitnim stranskim učinkom, ki jih model nagrajevanja lahko prinese in si jih ne želimo (pri spodbujanju povečanja proizvedene količine se lahko poslabša kakovost dela; pri spodbujanju prodaje se mogoče zanemari razvoj storitev ...), ter se prepričati, da stranski učinki ne preprečujejo zelenega namena modela nagrajevanja.

Nagrajevanje v vojski

Vlada je leta 2019 sprejela (novo) uredbo o denarnih nagradah v Slovenski vojski (Uredba o posebnih denarnih nagradah ob sklenitvi in podaljšanju pogodbe o zaposlitvi v Slovenski vojski). Z njo se »določajo višina, pogoji in način izplačila posebne denarne nagrade vojakom, podčastnikom, častnikom in vojaškim uslužbencem (v nadaljnjem besedilu: vojaške osebe) ob prvi sklenitvi pogodbe o zaposlitvi v Slovenski vojski za najmanj pet let, za popolnitevčasne enote oziroma druge sestave, zlasti za opravljanje vojaške službe izven države, in ob podaljšanju pogodbe o zaposlitvi v Slovenski vojski«. Motivacijske nagrade za nadaljnje delo v vojski določa že Zakon o službi v Slovenski vojski, ki pravi (četrti odstavek 61. člena): »Vlada lahko na predlog ministra odloči, da se izplača posebna denarna nagrada vojaškim osebam, ki podaljšajo pogodbo o zaposlitvi, po vsakem končanem letu opravljanja vojaške službe.« Nagrade ob zaposlitvi pa so določene v 49. členu tega zakona: »Vlada lahko na predlog ministra določi, da se vojaškim osebam ob prvi sklenitvi pogodbe o zaposlitvi za najmanj pet let in po vsakem končanem letu opravljanja vojaške službe v času sklenjene pogodbe o zaposlitvi ali za popolnitevčasne enote oziroma druge sestave, zlasti za opravljanje vojaške službe zunaj države, izplača posebna denarna nagrada, ki se lahko izplača v več delih.« Slovenska vojska ponuja marsikatere nagrade in prednosti dela ob zaposlitvi. Kot zaposlovalec tako nudi različne ugodnosti. Poleg usposabljanja za dolžnost vojaka, uniforme, oborožitve in prave opreme lahko kot vojak ob plači prejmeš različne dodatke, ob služenju usvojiš različno znanje, ki bo koristila tudi v drugih službah, in poleg službe še uživaš v zasebnem življenju. Slovenska vojska ob redni plači ponuja tudi bonus na stalnost zaposlitve, dodatek na delovno dobo, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje (drugi steber), regres, nadomestilo za povečan obseg dela, terenski dodatek in nadomestilo potnih stroškov. Poleg tega ponuja tudi ravnotežje med službo in zasebnim življenjem, kot so: možnost dodelitve službenega stanovanja, urejen delovni čas, skrb za telesno pripravljenost in opravljanje vozniškega izpita. Med izobraževanji in delovnim časom pa vsak zaposleni dobiva znanje in veščine preživetja v naravi, rokovanja z osebnim

orožjem, delovanja v stresnih situacijah, organiziranost in disciplino, prvo pomoč in zmožnost vodenja (Postanivojak.si, 2020).

Nagrade se v SV lahko kažejo tudi z dodeljevanjem višjih činov. Karierna pot v SV se začne s podpisom pogodbe o zaposlitvi in z napotitvijo v večinski center, v katerem se opravljata temeljno vojaško strokovno usposabljanje in osnovno vojaško strokovno usposabljanje. Nato sledi tečaj za desetnika, za katerega je potrebna najmanj 5. stopnja civilne izobrazbe in napredovanje v desetnika ali naddesetnika. Nato sledi šola za podčastnike, napreduje pa se v čin vodnik ali višji vodnik. Po šoli za podčastnike se oseba lahko udeleži nadaljevalnega vojaškega strokovnega usposabljanja in izobraževanja za podčastnike 1. stopnje, pri čemer napredujejo v čin štabni vodnik. Nadaljevalno vojaško strokovno usposabljanje in izobraževanje za podčastnike 2. stopnje je naslednja postaja, za katero je potrebna najmanj 6. stopnja civilne izobrazbe; napreduje se v čin višji vodnik, praporščak ali višji praporščak, z najmanj 7. stopnjo civilne izobrazbe pa se napreduje v čin višji štabni praporščak. Za šolo za častnike je potrebna najmanj 7. stopnja civilne izobrazbe; podeli se čin poročnik in napredovanje v čin nadporočnik. Nato se oseba lahko udeleži štabnega tečaja, pri čemer lahko napreduje v čin stotnika, višji štabni tečaj in napredovanje v majorja ali podpolkovnika, in generalštabnega tečaja, pri katerem napreduje v čin polkovnik ali brigadir (Postanivojak.si, 2020).

Znak uspešne kariere so tudi priznanja, ki jih pripadniki Slovenske vojske (SV) lahko dobijo za zasluge pri razvoju in krepitvi SV ter obrambi države, za hrabrost v vojni in bojnih dejavnostih v miru ter za uspehe pri opravljanju vojaške službe v miru in vojni. Priznanja lahko podeli minister za obrambo ali načelnik generalštaba SV, delijo pa se priznanja Ministrstva za obrambo, priznanja načelnika Generalštaba SV, bojni spominski znaki in spominski znaki. Slovenska vojska prav tako ponuja socialnovarstveno oskrbo zaposlenim, in sicer: svetovanje in pomoč pri reševanju stanovanjskih težav, posredovanje informacij o prostih stanovanjih in pridobitvi stanovanja iz stanovanjskega sklada ministrstva, svetovanje pri zaposlitvi zakonca, svetovanje in pomoč pri zagotavljanju otroškega varstva ter pomoč pri selitvah, če so posledica razporeditve vojaka v drugi kraj (Postanivojak.si, 2020).

Negativne posledice nagrajevanja

Številni menedžerji in lastniki podjetij spodbujajo zaposlene na način, da nagradijo njihovo trdo delo ali povečajo motivacijo in produktivnost. Nekateri

za spodbujanje uporabljajo denarne bonuse in druga darila kot nagrade. Žal se uporaba daril za nagrajevanje zaposlenih lahko pokvari, če ne upoštevamo nekaterih pomanjkljivosti.

Povečani stroški

Obdarovanje zaposlenih povečuje poslovne stroške. Ne glede na to, ali je darilo denarni bonus ali fizični predmet, je treba z denarjem pokriti stroške darila, to pa pomeni poslovni dobiček in lahko postane velik strošek, če darila podarite večjemu številu zaposlenih ali jih daste večkrat v istem proračunskem letu.

Načrtovanje in izvedba

Poleg stroškov obdarovanja zaposlenih je treba nameniti čas za načrtovanje in izvedbo obdarovanja. Če so darila spodbuda glede na uspešnost, je treba pred darilom oceniti uspešnost zaposlenih. Tudi če so darila namenjena vsem zaposlenim, ne glede na njihovo uspešnost, nakup, priprava in razdeljevanje daril zahtevajo čas. Prav tako je treba porabiti čas za določanje meril za darila in odločitev, kdo v podjetju je dovolj usposobljen in nepristranski, da lahko ta merila pošteno določi.

Pomanjkanje dolgoročne koristi

Denarni bonusi in druga darila lahko začasno spodbujajo zaposlene, vendar sčasoma korist od teh daril začne izginjati. Občutek hvaležnosti ali druge motivacije, ki ga občutijo zaposleni ob prejemu darila, lahko izgine v nekaj mesecih, zlasti če damo denar, ki ga lahko hitro porabimo. V nekaj mesecih se lahko zaposleni počutijo enako kot pred darilom, saj darilo običajno nima dolgoročne koristi.

Vprašanja motivacije

Če darila, ki jih podjetje daje, temeljijo na uspešnosti, se zaposleni, ki niso prejeli darila, počutijo manj motivirane za delo, saj je bila njihova kakovost dela ocenjena kot premalo dobra; ta učinek lahko poslabšamo, če je zaposleni prej mislil, da dobro opravlja svoje delo. Če so darila podeljena le v določenih letnih

časih, lahko zaposleni menijo, da je edini čas, ko je njihova uspešnost pomembna, tik pred darili.

Pričakovanja

Obdarovanje zaposlenih lahko pripelje do tega, da bodo v prihodnosti pričakovali podobna darila, še posebej, če bodo darila dana v določenem letnem času. Če zaposleni pričakujejo darila, se izgubi morebitna motivacija ali nagrada, ker zaposleni menijo, da je darilo preprosto del njihovega rednega nadomestila in ne dodaten bonus, ki se ponuja v znak zahvale ali motivacijskega orodja.

82

Pristranskost

Če darilo ni dano vsakemu zaposlenemu, obstaja nevarnost, da bo škodovalo morali z naklonjenostjo. To je še posebej razširjeno v primerih, ko darilo presega tisto, kar bi pričakovali od običajne spodbude na delovnem mestu. Če darilo ne temelji samo na uspešnosti, obstaja tudi nevarnost, da bo prišlo do dejanskega favoriziranja, saj je za vsa merila, za katera presojujejo menedžerji ali drugi zaposleni, mogoča osebna pristranskost (Chron).

Nadomestila zaposlenih so pogosto eden največjih stroškov, s katerimi se srečujejo majhna podjetja, toda motivirani in produktivni zaposleni so lahko razlika med uspehom in neuspehom. Nekateri delodajalci se odločijo, da zaposlenim ponudijo dodatne finančne nagrade, na primer bonuse in provizije, da motivirajo delavce k večji produktivnosti. Kljub možnosti za povečanje produktivnosti lahko spodbude, ki temeljijo na uspešnosti, negativno vplivajo na podjetja.

Empirični del: intervjuji

Opravil sem intervjuje s tremi različno zaposlenimi osebami za pridobitev dodatnih informacij glede nagrajevanja pri delu. Intervjuvanci so bili: oseba, ki je zaposlena v zdravstvu, torej javni sektor, nato oseba, ki dela v šolstvu in je prav tako javni sektor, na koncu pa še oseba, ki vodi uspešno firmo v lokalnem kraju in gre za gospodarski sektor.

Moja vprašanja so bila pri vseh intervjuvancih bolj ali manj podobna. Zanimalo me je, kako je z nagrajevanjem v njihovi vrsti poklica, kakšne so nagrade, v katerih primerih pride do nagrad, kako nagrada vpliva na preostale sodelavce in na koncu me je zanimalo še, ali je po njihovem mnenju boljše imeti dobro delovno okolje (prilagojen delovni čas, pozitivno naravnane sodelavce, prijeten ambient, nestresno delo itn.) ali dobro plačano delo. V naslednjih odstavkih bom poskušal zajeti ves pogovor v strukturo, ki bo zajela vse informacije.

Zdravstvo

V zdravstvu načelno nagrajevanj ni. Novost je sicer dodatek na uspešnost, ki je bil dodeljen pred nekoliko leti in gre za denarno nagrado. Zanimivost je, da je ob koncu vsakega leta organizirana zabava za vse zaposlene, na kateri se lahko sprostijo in malo odmislijo vse napore ter vstopijo v naslednje leto nekoliko bolj pozitivno naravnani. Trenutno v času krize covida vsi zaposleni pridobivajo določene dodatke, ki so dodeljeni po zakonu. Vsako leto je tudi dodeljen regres delavcem, ne pripada pa jim božičnica ali 13. plača. Prav tako imajo v zdravstvu boljše plačano delo ob koncih tedna, med prazniki ali v nočnem delu. Na vprašanje, kaj je pomembnejše – dobra plača ali dobro delovno okolje –, je oseba odgovorila, da gotovo delovno okolje, saj se veliko bolje počutiš, če domov prideš brez stresnih situacij in se v službi počutiš enkratno.

Šolstvo

V šolstvu stvari potekajo podobno kot v zdravstvu, vendar se v nekaterih stvarih malenkost razlikujejo. V šolskem sistemu je po novem prav tako dodeljena nagrada za učitelje/profesorje, zaposlene na določeni šoli. Denarno nagrado podeljuje ravnatelj šole, ki dobi določena sredstva in jih porazdeli. Lahko sredstva dobi ena oseba, lahko jih dobi več hkrati. Zanimiva informacija je bila, da se ta sredstva lahko razdeljujejo »nepošteno«, saj ravnatelj lahko izbira osebe, ki so mu bolj pri srcu. To seveda lahko pripelje do nevoščljivosti, nesoglasij, slabših medosebnih odnosov itn. V trenutnih razmerah, ko vsi delajo od doma, jim vseeno pripada dodatek za malico, čeprav delo poteka od doma. Na vprašanje, kaj se zdi pomembnejše med plačo in delovnem okoljem, pa sem dobil odgovor, da je drugo z drugim povezano. Živimo v času, ko je denar sveta vladar, in vsak si želi imeti nekaj evrov več. Po drugi strani pa je prav tako pomembno, da nas poklic

ne utruja več, kot mora, in lahko uživamo tudi po končani službi, ko pridejo na vrsto pomembnejše stvari, kot je družina.

Zasebno podjetje

V gospodarskem sektorju pa je nekoliko drugače kot v javnem. Pogovarjal sem se z osebo, ki vodi uspešno podjetje v lokalnem kraju. Pravzaprav so me nekatere informacije kar pozitivno presenetile. V firmi imajo dodeljeno nagrado na dobiček, ki je javno opredeljena. Torej, ko firma doseže določen dobiček, se med vse zaposlene porazdeli enakomerna denarna nagrada. Torej, če sodelavci sodelujejo in se potrudijo čim več narediti s skupnimi močmi, bo najverjetneje prej dodatna nagrada. Po drugi strani pa ima vodja firme tudi dodatno nagrajevanje, in sicer gre za »dober glas seže v deveto vas«, ki pomeni, da ko pride pozitivna informacija o določeni osebi do njega (za trud, povečan obseg dela ali za večjo odgovornost), ga vodja povabi s svojo pisarno, v kateri dobi dodatno denarno nagrado, lahko pa gre tudi za raznorazne bone, na primer za toplice z družino. Tu je seveda pomembno, da nagrajevanje ni breme, ampak investicija. Prav tako vsem sodelavcem pripada vsako leto božičnica.

Zaključek

Skozi pripravo prispevka sem ugotovil, da ima lahko nagrajevanje pozitivne in negativne učinke. Nagrajevanje sem povezal tudi z motivacijo zaposlenih, saj se mi zdi, da med njima obstaja povezava. Pomemben faktor predstavlja vrsta nagrajevanja in filozofija v ozadju, da nagrada ne predstavlja stroška, ampak investicijo. Zanimivo dejstvo se mi zdi, da vse več vodij začanja nedenarno nagrajevanje, ki je lahko že samo prost dan. Nagrajevanje sem povezal tudi s Slovensko vojsko in ugotovil, kako poteka nagrajevanje tam. Odkril sem veliko novih informacij v povezavi s Slovensko vojsko, ki bo nekoč najverjetneje moja služba. Intervjuji pa so mi na koncu dali le še nekaj zanimivih informacij iz »prve roke«, da sem dobil – kolikor se da – dobro sliko, kako potekajo stvari v javnem ali na primer gospodarskem sektorju. Po mojem mnenju pa je veliko lažje napredovati v zasebnem podjetju kot pa v javnem sektorju. Tudi nagrade se mi zdijo bolj praktične in imajo večji učinek. Svojo hipotezo delno potrujem, saj nagrajevanje zares lahko predstavlja pozitivne posledice, vendar če nagrajevanje nima smisla, lahko pride do negativnih posledic.

Viri

- Brown, D. (2020). What Are Successful Employee Reward Systems. *Hearst Newspapers*. <https://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>
- Data, d. o. o. (2016). *Nagrajevanje zaposlenih ali kolikor daš, toliko dobiš*. <https://data.si/blog/nagrajevanje-zaposlenih/>
- Entrepreneur (2020). *The Best Ways to Reward Employees*. <https://www.entrepreneur.com/article/75340>
- Chron. *Disadvantages of Rewarding Employees With Gifts*. <https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-rewarding-employees-gifts-24166.html>, 12. 11. 2021.
- GOV.SI. (2020). *Vlada sprejela uredbo o denarnih nagradah v Slovenski vojski*. <https://www.gov.si/novice/2019-12-05-vlada-sprejela-uredbo-o-denarnih-nagradah-v-slovenski-vojski/>
- McQuerrey, Lisa (2020). The pros & Cons of Incentives for Salespeople. *Hearst Newspapers*. <https://smallbusiness.chron.com/pros-cons-incentives-salespeople-78258.html>
- Postanivojak.si (2020). *Kariera vojaka*. <https://postanivojak.si/kariera-vojaka/>
- Postanivojak.si (2020). *Poklicni vojak slovenske vojske*. <https://postanivojak.si/kako-lahko-sodelujem/poklicni-vojak/>
- Skupina IRI Ljubljana (2017). *Poznate koristi nagrajevanja zaposlenih?* <http://www.iri-lj.si/gradivo/clanki/159-poznate-koristi-nagrajevanja-zaposlenih>
- Trgotur (2019). *Nagrajevanje zaposlenih (modeli nagrajevanja) – nagrada naj motivira!* <https://trgotur.si/blog/nagrajevanje-zaposlenih-modeli-nagrajevanja-nagrada-naj-motiviral/>
- Uredba o posebnih denarnih nagradah ob sklenitvi in podaljšanju pogodbe o zaposlitvi v Slovenski vojski*, Ur. l. RS, št. 73/2019, z dne 6. 12. 2019.
- Zakon o službi v Slovenski vojski*, Uradni list RS, št. 68/07, 58/08 – ZSPJS-I in 121/21.

Skrb za invalide v organizaciji

Patrik Rebrica

Uvod

86

Tema preučevanja je skrb za invalide v organizaciji. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je med prebivalci Slovenije približno 12–13 odstotkov državljanov invalidov. V Evropski uniji jih je 15 odstotkov. Čeprav je Slovenija pod evropskim povprečjem, je številka precej visoka. V Sloveniji je od 160.000 do 170.000 delovnih invalidov, v podjetjih in organizacijah pa so zaposleni približno štirje odstotki invalidov. Med nezaposlenimi pa je skoraj 16 odstotkov invalidov. Podatka, koliko oseb s statusom invalida je zaposlenih v Slovenski vojski, nisem našel. V Slovenski vojski ni prav veliko zaposlenih s statusom invalida. Osredinil se bom bolj na posameznike, ki so pridobili status invalida zaradi služenja v vojski in kako je vojska za njih poskrbela.

V Sloveniji se osebe s statusom invalida pogosto težje zaposlujejo v organizacijah. Čeprav pri nas obstajajo kvote o zaposlovanju invalidov, se še vedno pojavlja stigma pri zaposlovanju invalidov. Kot je razvidno iz statistike, je veliko invalidov zaposlenih v različnih organizacijah. Eden izmed mojih ciljev je ugotoviti, kako podjetja in ljudje, zaposleni v podjetjih, obravnavajo invalide. Ugotovitve bom primerjal z ugotovitvami, pridobljenimi iz vojske. Opisal bom tudi negativni incident, ki se je zgodil leta 2008. V vojski naj bi nadrejeni zmerjali invalide, ki so bili zaposleni v Slovenski vojski. Stigmatizacija oz. označenost na delovnem mestu lahko pripelje do negativne diskriminacije, slabega delovnega okolja, čustvenih težav, nizke produktivnosti in želje po zapustitvi delovnega mesta.

Za organizacijo, v kateri bom preučeval odnos do zaposlenih invalidov, sem si izbral določeno zasebno podjetje. Pri preučevanju se bom najbolj osredinil na to, kateri so pogoji za delo in skrb za invalide v zasebnem podjetju. Primerjal jih bom s stanjem v Slovenski vojski. Raziskal bom, kje so pomanjkljivosti v določenem sektorju, in poskušal odgovoriti, kako jih lahko rešimo. Na podlagi tega bom oblikoval vprašanja, ki jih bom zastavil delavcem tega podjetja. Tako bo prisotna objektivna stran podjetja in subjektivna posameznikov.

Raziskovalno vprašanje

V prispevku bom raziskal in poudaril zanimivosti dobre in učinkovite metode za skrb za invalide ter ugotavljal, kako jih pravilno umestiti v vojsko ali zasebno podjetje, da bo produktivnost čim višja. Raziskal bom, kakšno je počutje in ali so invalidi v organizacijah podleženi zlorabljanju. Pregledal bom tudi, kako vojska skrbi za invalide, ki so pridobili status invalida zaradi služenja v vojski. Moje glavno raziskovalno vprašanje je, ali zasebna podjetja in vojska naredijo dovolj za invalide in kako sistem še izboljšati; ali se osebe s statusom invalida v vojski in v zasebnih podjetjih počutijo stigmatizirane.

87

Metodološki okvir

Glavna metoda za zbiranje podatkov je bil intervju. Narejeni so bili trije intervjuji. Prva oseba, ki je bila intervjuvana, je posameznik, zaposlen v izbranem podjetju, in ima status invalida. Druga oseba je posameznik, ki je zaposlen v istem podjetju, ampak nima statusa invalida. Tretja oseba, ki je bila intervjuvana, je pripadnik in veteran Slovenske vojske. Intervjuji so potekali na polstrukturiran način. Zastavil sem si nekaj ciljev, ki sem jih želel doseči pri vsakem vprašancu. Vnaprej sem si pripravil pet ali šest bistvenih vprašanj odprtega tipa. Ta način sem izbral, ker se mi je zdela lažja oblika pridobivanja informacij in intervjuji so potekali bolj sproščeno. Za dopolnitev sem tudi analiziral dokumente, predvsem zakonodajo Republike Slovenije, in članke na obravnavano temo.

Zaradi razmer, povezanih s covidom-19, nisem uspel opraviti intervjuja še z eno osebo iz izbranega podjetja, ki ima status invalida že 40 let. Zaradi prepovedi prečkanja občinskih meja nisem uspel vzpostaviti stika. Zato sem moral zadevo nadomestiti z intervjuvancem, ki nima statusa invalida.

Zakonodaja

Kot je zapisano na strani Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Republike Slovenije, je definicija invalidnosti zapisana v prvem členu Konvencije Mednarodne organizacije dela številka 159, v katerem je določeno, da je »invalid« oseba, katere možnosti, da si zagotovi in obdrži ustrezno zaposlitev in da napreduje v njej, so bistveno zmanjšane zaradi telesne ali duševne okvare. Podrobneje so zapisane tri kategorije invalidnosti. To so:

1. kategorija – če oseba ni več zmožna opravljati organiziranega pridobitnega dela ali ni zmožna opravljati svojega poklica in nima več preostale delovne zmožnosti;
2. kategorija – če je osebi delovna zmožnost za svoj poklic zmanjšana za 50 % ali več;
3. kategorija – če oseba ni več zmožna za delo s polnim delovnim časom, lahko pa opravlja določeno delo s krajšim delovnim časom od polnega, kar pomeni najmanj štiri ure dnevno, oziroma če je zavarovančeva delovna zmožnost za svoj poklic zmanjšana za manj kot 50 odstotkov.

Ustavni zakon za izvedbo temeljne listine o samostojnosti in neodvisnosti Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 1-6/91-I, z dne 25. junija 1991) ima v 18. členu je zapisano: »Republika Slovenija zagotavlja varstvo pravic borcev, vojaških invalidov, članov družin padlih borcev in uživalcev vojaških pokojnin s stalnim bivališčem v Republiki Sloveniji, ter borcev, vojaških invalidov in članov družin padlih borcev narodnoosvobodilne vojne Jugoslavije v Deželi Furlaniji - Julijski krajini v Republiki Italiji in v Deželi Koroški v Republiki Avstriji, v obsegu in pod pogoji, ki so jih do uveljavitve tega zakona določali predpisi SFRJ.« Ustava Republike Slovenije je bila sprejeta 23. decembra 1991 (Ur. l. RS, št. 33-1409/91-I, z dne 28. decembra 1991). V 50. členu je zapisano: »Vojnim veteranom in žrtvam vojnega nasilja je zagotovljeno posebno varstvo v skladu z zakonom.« V 52. členu Ustave je zapisano: »Invalidom je v skladu z zakonom zagotovljeno varstvo ter usposabljanje za delo.« V Ustavi Republike Slovenije je posebna podlaga o zakonu o vojnih invalidih, v kateri je zapisano, da je z zakonom zagotovljeno posebno varstvo vojnim veteranom in žrtvam vojnega nasilja ter invalidom na splošno (Klasinc in drugi, 2005).

Skrb za invalide v vojski

Osebi, ki je pridobila najmanj dvajsetodstotno okvaro zdravja zaradi poškodbe, bolezni ali poslabšanja bolezni med opravljanjem vojaških ali drugih dolžnosti za obrambo Republike Slovenije, po Zakonu o vojnih invalidih pripada status vojnega invalida. Po zakonu so zaščiteni družinski člani, partnerji, otroci padlih borcev NOB, umrlih vojaških vojnih invalidov, umrlih vojaških mirnodobnih invalidov, umrlih civilnih invalidov vojne in druge upravičene osebe (Klasinc in drugi, 2005).

Sindikata vojakov Slovenije in Zveza društev vojaških invalidov Slovenije sta dve organizaciji, ki skrbita za interese zaposlenih invalidov v Slovenski vojski. Število invalidov, ki so trenutno zaposleni, je nizko, saj v vojski ne obstaja veliko funkcij, ki bi jih lahko opravljali. Invalidi se ne morejo zaposliti v Slovenski vojski, saj je pristop zahteven proces. Invalidi ne izpopolnjujejo dveh sprejemnih pogojev. To sta telesna in duševna sposobnost za poklicno opravljanje vojaške službe in ne morejo uspešno opraviti preverjanja gibalnih sposobnosti. Invalid je v večini primerov lahko zaposlen v Slovenski vojski, samo če je pridobil status invalida med služenjem v vojski. Večinoma so ti zaposleni v administrativni oziroma birokratski funkciji ter nimajo možnosti podaljšanja pogodbe.

Sindikata vojakov Slovenije (SVS) je do zdaj pomagal številnim pripadnikom Slovenske vojske, da so si lahko zaradi različnih zdravstvenih razlogov uredili ustrezen status invalidnosti. Precej pripadnikov Slovenske vojske ima priznana katero izmed kategorij invalidnosti in pravico do prehoda na drugo delovno mesto z omejitvami in nadomestila za invalidnost (invalidnine). SVS opozarja, da si morajo vsi pripadniki, ki so bili med služenjem poškodovani, zagotoviti status invalida. Opažajo, da si veliko pripadnikov SV noče zagotoviti ustreznega statusa. Na podlagi odločbe Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (ZPIS) ti člani pridobijo pravico do invalidskih prejemkov, pravico do premestitve na drugo delovno mesto z omejitvami in pravico do krajšega delovnega časa. SVS pomaga pripadnikom urediti vse birokratske postopke, ki so potrebni za pridobitev pravic do odškodnine za invalidnost oz. invalidnine, ki se izplačuje mesečno glede na doseženo starost, delovno dobo in višine plače. Po premestitvi na drugo delovno mesto, ki ni v Slovenski vojski, pa si večina pripadnikov te pravice do nadomestila za invalidnost oz. invalidnine ne uredi niti jim tega ne uredi delodajalec (Sindikata).

Zveza društev vojaških invalidov Slovenije (ZDVIS) je prostovoljna, samostojna in neprofitna organizacija, ki interesno povezuje vojne invalide z enakim pravnim statusom. Glavni vir financiranja društva je Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij, pridobiva pa še sredstva iz prihodkov Loterije Slovenije, saj je 40-odstotna lastnica društva ravno Loterija Slovenija. ZDVIS deluje na območju Republike Slovenije. Temeljno delovanje ZDVIS je zvišati kakovost življenja vojnih invalidov. Glavni cilji so uveljavljanje človekovih pravic pri vojnih invalidih, vključevanje vojnih invalidov v družbeno življenje, zaposlovanje invalidov, odprava diskriminacije (tudi med invalidi na splošno) in pomoč ob socialni stiski. Za doseganje teh ciljev društvo sodeluje z različnimi invalidskimi organizacijami in organi v Republiki Sloveniji. Sodeluje tudi na mednarodnih

združenjih invalidskih organizacij. Za doseganje svojih ciljev zveza opravlja in oblikuje skupne interesne skupine za potrebe vojnih invalidov, pred državnimi organi in na splošno v javnosti organizacija predstavlja in zagovarja potrebe vojnih invalidov na vseh področjih. Organizacija prispeva k ozaveščanju javnosti o problematiki vojnih invalidov. ZDVIS izvaja naslednje socialne programe:

- Ohranjanje zdravja in psihofizične kondicije vojnih invalidov, tako da načrtuje, organizira in izvaja programe za ohranitev psihofizične kondicije in ohranjanje zdravja.
- Konkretna in neposredna laična pomoč obolelim, ostarelim in osamelim vojnim invalidom na domu; priskrbi tudi organiziran prevoz za gibalno ovirane in pomoč pri nabavi tehničnih pripomočkov.
- Individualna oz. prostovoljna pomoč vojnemu invalidu v težkih socialnih in zdravstvenih težavah.
- Skrbi za zdravje in psihofizično kondicijo vojnih invalidov z rekreacijo, da organizira razgibalne vaje in subvencioniranje zdravilišč.
- Integracija vojnih invalidov v kulturno in družbeno življenje. Sodeluje pri določanju tehničnih predpisov za adaptacijo prevoznih sredstev za javni promet, za prilagoditev delovnih sredstev in delovnega mesta v proizvodnem procesu, za gradnjo stanovanj in poslovnih objektov glede na potrebe in zmožnosti gibalno oviranih invalidov (Klasinc in drugi, 2005).

Incident v letu 2008

Ta incident se ne navezuje na problematiko invalidnosti, ampak se mi ga zdi pomembno izpostaviti za razumevanje delovanja pritiska na pripadnike Slovenske vojske prek nadrejenih. Varuhi človekovih pravic v Republiki Sloveniji so bili obveščeni od pripadnikov Slovenske vojske, da je prišlo do nadlegovanja nadrejenih zaradi uveljavljanja varstva starševstva v Slovenski vojski. V določbi Zakona o delovnih razmerjih (ZDR) ima eden od staršev, ki neguje in varuje otroka do tretjega leta starosti ali neguje in varuje težje ali zmerno gibalno oviranega otroka ali zmerno ali težje duševno prizadetega otroka, največ do 18. leta starosti otroka pravico do dela s krajšim delovnim časom. S tem so imeli nadrejeni težave (Varuh človekovih pravic, 2018). Poveljniki so te pripadnike pozvali, da naj stopijo pred postroj in se obrnejo proti vojakom. Povedali so: »To so tisti vojaki, zaradi katerih morate vi več delati.« in »Ker imam poznanstva na poveljstvu sil, se bom osebno zavzel, da vam bodo 19-odstotni dodatek odvzeli, drugače bom odstopil s položaja.« Na sestanku, ki je potekal o tem, naj bi poveljnik izjavil, »da je treba

te vojake čim bolj jebati, da bodo videli hudiča«. Nadrejeni so predlagali, da bi ti pripadniki morali delati še dodatno tretjo izmeno. Vojakom so dali v podpis tudi soglasja za opravljanje nadurnega dela in jih silili, da naj soglasje podpišejo. V vojašnici je potekal tudi kosanjev piknik, ki so se ga lahko udeležili vsi pripadniki, razen tistih, ki so koristili starševstvo. Ministrstvo za obrambo je opravilo intenzivno preiskovanje in nadrejeni kršilci so bili ustrezno kaznovani (Varuh človekovih pravic, 2018).

Analiza intervjujev

Kot je že omenjeno v metodološkem okviru, so bili intervjuji izvedeni na polstrukturiran način.

Intervjuvanec 1 ima status invalida in je zaposlen v izbranem zasebnem podjetju. Cilji tega intervjuja so bili izvedeti:

kakšno je njegovo delovno mesto oz. katero funkcijo opravlja v podjetju;

- kako je zadovoljen s službo;
- kakšen je odnos med sodelavci in ali se počuti kdaj izpostavljen;
- ali ima kakšno slabo izkušnjo, ki jo je doživel na delovnem mestu;
- kaj bi on izboljšal, če bi imel možnost.

Intervjuvanec je srednjih let, dela v tem podjetju že deset let in je redno zaposlen. Ima srednješolsko izobrazbo in 3. kategorijo invalidnosti. Invalidnost je dobil v mladih letih v prometni nesreči. Upravlja stroje, pri katerih ni veliko fizičnega napora. Sam meni, da nima pomembne funkcije v podjetju. Zaradi 3. kategorije invalidnosti lahko dela samo štiri ure dnevno, kar pomeni, da ima delovnik krajši za polovico. Seveda ima nadomestilo in plačan poln tedenski delovnik. Delo mu ni naporno in je srečen, da si lahko sam zagotovi dohodek. S sodelavci so vsi v kolegialnem ali prijateljskem odnosu in ni nobenih zavidevanj. Rekel je: »Od začetka, odkar delam v tem podjetju, se nisem počutil niti enkrat manjvreden, prej sem se tako počutil doma v družini.« To se mi zdi pomembno izpostaviti, saj mu je v službi včasih bolje kot v lastnem domu. Dejal je, da ima rad občutek odgovornosti in da vsaj nekaj lahko dela. Kot invalid ima posebna navodila za opravljanje dela, ne sme delati nočnih izmen. Podnevi hodi na terapije, kar ga včasih moti, saj si ne more zagotoviti izmen, ki bi mu bolj ustrezale. Zaveda se, da imajo vsi podobne probleme.

V drugem intervjuju je vprašanec zaposlen v istem zasebnem podjetju, ampak ni imel statusa invalida. Cilji tega intervjuja so bili izvedeti:

- kakšno je njegovo delovno mesto oz. katero funkcijo opravlja v podjetju;
- kakšno je njegovo mnenje o posameznikih, ki imajo status invalida;
- kakšne funkcije opravljajo invalidi;
- kakšne so njegove izkušnje z invalidi na delovnem mestu;
- kakšen je odnos drugih delavcev.

Vprašanec je v zgodnjih tridesetih letih in je zaposlen v tem podjetju pet let. Opravlja fizična dela, kot je nalaganje tovora. Z vprašancem iz prvega intervjuja se poznata in sta v kolegijskih odnosih. Zdi se mu, da invalidi opravljajo ista dela oz. enako pomembna dela, kot jih opravlja on sam. Ne meni, da bi bili invalidi kaj manj produktivni od njega. Edina razlika med njim in invalidi je, da oni delajo štiri ure. Povedal je, da morajo sodelavca, ki je invalid, včasih celo opomniti, da naj gre domov. Na podjetju zaposlujejo kar nekaj invalidov, večinoma za določen čas prek različnih organizacij. Ti dve organizaciji sta Panonska vas in Želva, d. o. o. Povedal je, da se sploh ne opazi, da bi bil kdo na tem podjetju invalid in da so si s sodelavci v dobrih odnosih.

V tretjem intervjuju je vprašanec pripadnik Slovenske vojske, ampak nima statusa invalida. Cilji tega intervjuja so bili izvedeti:

- ali osebno pozna koga, ki je zaposlen v Slovenski vojski in ima status invalida;
- kakšno vlogo oz. funkcijo opravljajo invalidi v Slovenski vojski;
- kako Slovenska vojska poskrbi za svoje pripadnike, kadar postanejo invalidi zaradi služenja v vojski;
- ali bi si zagotovil ustrežno kategorijo invalidnosti, če bi bil poškodovan med služenjem.

Vprašanec v tretjem intervjuju je veteran v Slovenski vojski in je zaposlen v vojski od leta 2001. Osebno ne pozna nobenega pripadnika Slovenske vojske, da bi imel status invalida. Rekel je, da s statusom invalida ni mogoče podaljšati pogodbe. Dejal je: »Edina stvar, kar sem videl v vojski in ima vezo z invalidi, je invalidsko parkirno mesto pred vojašnico.« Rekel je, da obstaja možnost, da nekdo pridobi status invalida pred iztekom pogodbe in mu podelijo nekakšno birokratsko službo v pisarni do izteka pogodbe. Pripomnil je, da če se vojak poškoduje med služenjem, bo za to poskrbel sindikat. Vprašal sem ga, kakšno je njegovo mnenje o tem, če si pripadnik Slovenske vojske priskrbi status invalida ter opravlja manj ur in ima nadomestilo za plačo. Rekel je, da ga to ne moti, če se je poškodoval med služenjem. Pripomnil je, da v vojski vseeno hitro izstopaš in izstopati ni

»pametno«. Ko sem ga vprašal, ali bi si ob poškodbi pridobil status invalida, je rekel, da bi si ga, samo če res ne bi mogel kakovostno opravljati svojega dela. Izkoristil bi prošnjo za premestitev na drugo delovno mesto (zunaj vojske) in bi si v tem primeru uredil nadomestilo, ki bi mu pripadalo glede poškodbe. Ko sem ga vprašal, ali v vojski obstajajo kakšne stigme o invalidih, je rekel, da on ne ve za noben tak primer.

Sklep

Kot je razvidno, zasebno podjetje oz. organizacija deluje na zelo drugačen način kot vojska pri obravnavanju invalidnosti. Podjetja se morajo držati predpisanih kvot glede zaposlovanja invalidov. Izjema tem kvotam so podjetja, v katerih je potreben fizični napor. V vojski, kot je že omenjeno, so lahko invalidi zaposleni samo za kratek čas in če so pridobili status invalida med služenjem, kar je tudi bilo omenjeno v tretjem intervjuju. Zaposleni invalidi v zasebnih podjetjih pa so nekaj normalnega in pri tem nisem zasledil nobene stigmatizacije ali dobil občutka, da bi se počutili manjvredne. Prvi intervjuvanec je še sam pritrdil, da se včasih počuti bolje v službi. Tudi drugi njegovi sodelavci se strinjajo, da invalidi opravljajo svoje delo enako dobro in nimajo manjše produktivnosti. Delo, ki ga opravljajo invalidi, je seveda drugačno od dela navadnega delavca, ampak kljub temu pomembno. Opazil sem, da je bilo invalidom dodeljeno delo, ki ga lahko brez problema opravljajo in se podjetju produktivnost ne zmanjša. V vojski je seveda drugače, saj ne obstaja veliko funkcij, ki bi jih lahko invalidi opravljali. Opravljajo lahko samo birokratske oz. administrativne naloge, in še to za kratek čas oz. do konca izteka pogodbe. Kar se tiče vojakov, ki so pridobili status invalida med služenjem, pa je vojska veliko bolj preskrbljena s sredstvi in z organizacijami, da jim zboljša kakovost življenja, kot sta organizaciji Sindikat vojakov Slovenije in Zveza društev vojaških invalidov Slovenije. Predvsem ZDVIS ima veliko socialnih programov, s katerimi izboljša kakovost življenja vojaškim invalidom. Kar se tiče stigmatizacije invalidnosti znotraj vojske, se mi zdi, da ne obstaja, ampak kot je omenil tretji intervjuvanec, v vojski ni dobro izstopati na noben način. Po mojem mnenju bi lahko sistem izboljšali tako, da bi obstajale možnosti redne zaposlitve vojaških invalidov znotraj vojske. Opravljali bi lahko birokratska dela, saj bi tako zagotovili, da učinkovitost vojaškega dela ne pade.

Viri

- Čuk, Jerneja (2014). V septembru 2014 je bilo med registriranimi brezposelnimi osebami v Sloveniji 15,7 % invalidov. *Statistični urad Republike Slovenije*. <https://www.stat.si/statweb/news/index/4916>
- Klasinc, Peter Pavel, France Kresal, Vladimir Pegan in Božo Repe (2005). *Vojni invalidi: Pravna zaščita in organiziranost vojnih invalidov na Slovenskem*. Ljubljana: Zveza društev vojnih invalidov Slovenije. http://www.zdvis.si/uploads/gradiva/Zgodovina_vojnih_invalidov_na_Slovenskem.pdf
- Pravno informacijski center (2005). *Pravilnik o merilih in postopku za pridobitev statusa invalida, za priznanje pravice do zaposlitvene rehabilitacije in za ocenjevanje zaposlitvenih možnosti invalidov ter o delu rehabilitacijskih komisij (Uradni list RS, št. 117/05)*. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV6743>
- Pravnoinformacijski center (2007). *Zakon o službi v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 68/07 in 58/08 – ZSPJS-I)*. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4238#>
- Sindikat vojakov Slovenije (2014). *Poziv vsem pripadnikom Slovenske vojske k ureditvi pravice do nadomestila za invalidnost – invalidnine*. <https://www.sindikatvojakov.si/poziv-vsem-pripadnikom-slovenske-vojske-k-ureditvi-pravice-do-nadomestila-za-invalidnost-invalidnine/#>
- Ustava Republike Slovenije (1991 in dop. 2006). *Uradni list Republike Slovenije*. https://fotogalerija.dz-rs.si/datoteke/Publikacije/Nastajanje_slovenske_ustave/2011-1slo_Ustava_RS.pdf
- Varuh človekovih pravic (2008). *Nadlegovanje nadrejenih zaradi uveljavljanja varstva starševstva v Slovenski vojski*. <https://www.varuh-rs.si/obravnavane-pobude/primer/nadlegovanje-nadrejenih-zaradi-uveljavljanja-varstva-starševstva-v-slovenski-vojski/>
- Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (b. d.). *Invalidsko zavarovanje*. <https://www.zpiz.si/cms/content2019/invalidskozavarovanje>

Politika in praksa upokojevanja

Nejc Obrán

Uvod

V tem prispevku se bom ukvarjal s pojmom politike in prakse upokojevanja, ki velja v Sloveniji. Gre za precej obsežno in pomembno družbeno prakso, ki ima velik vpliv na vse ljudi v družbenih sistemih in podsistemih. Sam pojem upokojevanja je kompleksen in prinaša veliko različnih posledic v življenje posameznika, ki se s tem spoprijema. Upokojitev tako prinaša nekakšno prelomnico, saj oznanja novo življenjsko obdobje, ki se bistveno razlikuje od prejšnjih ter s tem prinaša nove izzive in spremembe. Odzivi ali dojemanje upokojevanja so zato različni, vsekakor pa ne gre zanemariti dejstva, da je za veliko ljudi to zelo stresno obdobje, polno dvomov in neprijetnih občutij. Zastavljenost prakse upokojevanja, ki jo vodi njena politika, je zato bistvena. Zadostna ustreznost lahko veliko pripomore k boljšemu prehodu iz delovno aktivnega življenjskega obdobja v delovno neaktivno obdobje. Sama politika in praksa upokojevanja torej predstavljata nekakšen proces, skozi katerega se posamezniku spremeni njegov sociološko-družbeni status. Da bi ovrednotili, ali je to ustrezno, je treba upoštevati različne faktorje, kot so: zakonska podlaga (normativni okvir), delovno okolje in klima, velik pomen pa ima tudi vodja oziroma delodajalec. Pomembno je tudi zavedanje, da ne glede na to, da je upokojevanje dojeta kot širši družbeni pojem, je njegovo doživljanje skozi oči posameznika izrazito subjektivno.

95

Sestava prispevka in raziskovalno vprašanje

Pri preučevanju tematike se bom posvetil raziskovalnemu vprašanju, ki je, kako učinkoviti sta aktualna politika in praksa upokojevanja v Sloveniji ter kakšne so njune posledice. Raziskovalno vprašanje zajema sklop različnih faktorjev ali tvorcev politike in prakse upokojevanja, ki jih bom v besedilu tudi posebej predstavil. To so: pravna podlaga ali veljavna zakonodaja, ki definira proces upokojevanja; vpliv kolektiva oziroma širšega delovnega okolja in vpliv vodje oziroma nadrejenega, ki ima ravno tako pomembno vlogo. S pomočjo teh elementov bom skušal

ugotoviti, ali je proces učinkovit in ne prinaša veliko stresa za posameznika in delovno organizacijo ali pa je pomanjkljiv in zato nezadosten, s polno težavami za delovno organizacijo kot za posameznika. Skušal bom ugotoviti, kaj bi bilo mogoče izboljšati in kje se največkrat pojavijo težave.

Sestava prispevka je naslednja: v 3. poglavju bo predstavljena temeljna zakonodaja in njen proces, kar se tiče politike upokojevanja, ter državne ustanove, ki so za tovrstno tematiko zadolžene. Konkretno bodo predstavljeni tudi določeni pojmi in literatura, ki je nujna za razumevanje. V 4. poglavju bo predstavljena raziskava, ki temelji na opravljenih intervjujih, in njene ugotovitve. 5. poglavje bo namenjeno aplikaciji ugotovitev na sistem vodenja v kolektivu, delovnih organizacijah in v vlogi voditelja. V 6. poglavju se bom dotaknil, kako proces poteka v Slovenski vojski. Nato sledita še sklep, v katerem bodo predstavljene ugotovitve, in seznam literature. Za potrebe raziskovanja bom uporabljal primarno in sekundarno literaturo, metode pa se bodo v večji miri nanašale na kvalitativno raziskovanje s primesmi kvantitativnega. Poudarek bo predvsem na polstrukturiranih intervjujih, ki bodo služili kot izhodišče, in na literaturi.

Teoretični del

Prikaz uporabljenih študij, literatura

Za upokojitev lahko najdemo ogromno različnih definicij, vendar zadošča, če rečemo, da je upokojitev proces, za katerega velja zaključitev dela in kariere, ki se načelno zgodi ob pozni starosti oziroma ob zadostno doseženi delovni dobi, ki omogoča prehod iz statusa delovno aktivnega posameznika v status upokojenca. Načelno se izraz upokojitev uporablja tudi za drugačne oblike upokojevanja, ki se ne nanašajo na klasičen pomen, pri čemer je glavni faktor starost. Tako poznamo tudi razne invalidske upokojitve, pri katerih se posamezniku dodeli status upokojenca zaradi nemožnosti opravljanja dela oz. zaradi njegovega zdravstvenega stanja. V tem primeru mora biti zadoščeno določenim merilom (starost, stopnja invalidnosti ...); če gre za mladega človeka, se uporablja izraz, da je nezmožen za delo. Poznamo pa tudi delno ali polovično upokojitev, pri kateri posamezniki ravno tako opravljajo samo določen odstotek svoje delovne obveze, največkrat zaradi neizpolnjenih pogojev za polno upokojitev, ali pa oseba še opravlja določeno delo, ki ga upokojenci lahko opravljajo, razlog za tak status pa je ravno tako lahko zdravstvenega izvora. Upokojitev se deli tudi na prostovoljno ali prisilno (Bečić, 2014, str. 12–14).

V Republiki Sloveniji velja zakonska podlaga, ki določa in opredeljuje sam proces upokojevanja ter vse elemente, ki so s tem povezani. Tukaj govorimo o Zakonu o invalidskem in pokojninskem zavarovanju 2, ki je v veljavi od leta 2013. Ta določa, kdaj je mogoče pridobiti določeno pokojnino in status upokojenca, torej pravice, ter opredeljuje način delovanja pokojninske blagajne in obveznosti. Za uveljavitev starostne pokojnine mora zato posameznik izpolnjevati merila, ki so določena v zakonu. Ti splošni pogoji zahtevajo starost 65 let, z minimalno starostjo 60 let in 40 let pokojninske dobe. Postopek za starostno upokojitev zahteva, da mora delodajalec svojega zaposlenega, ki odhaja v pokoj, odjaviti iz obveznega pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja, kar pomeni prenehanje veljavnosti pogodbe o zaposlitvi. Oseba, ki odhaja v pokoj, mora nato vložiti zahtevo za priznanje pravice do starostne pokojnine, ki jo predloži na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, z vsemi potrebnimi dokazili. Višina pokojnine se obračuna glede na določen odstotek plače v zadnjih 24 letih. Posameznik po končanem postopku spada med delovno neaktivno prebivalstvo (Zavod za invalidsko in pokojninsko zavarovanje«, b. d.; Zakon o invalidskem in pokojninskem zavarovanju *ZPIZ-2*, 2013).

Pokojnine se torej črpajo iz pokojninskega sklada, ki ga financirajo ljudje, ki spadajo v delovno aktivno prebivalstvo, z zakonsko določenim odstotkom prispevka, ki ga je treba plačati. Pri tem je treba omeniti, da se razvite družbe in skupaj z njimi tudi Slovenija spoprijemajo z neprijetnimi demografskimi spremembami, med katerimi je najočitnejša staranje prebivalstva. Nastajajoča situacija čedalje bolj bremeni pokojninski sistem, ki v Sloveniji deluje po konceptu medgeneracijske solidarnosti. Delež mladih oziroma delovno aktivnih, ki vstopajo na trg delovne sile, se manjša v primerjavi z deležem starejših, ki zaradi svojih let zapuščajo trg delovne sile. Pri tem nastane nekakšen primanjkljaj, pri katerem je potrebno za vzdrževanje upokojencev plačati vedno več denarja, kar pa bremeni aktivno zaposlene. Razmerje med zaposlenimi in upokojenci se torej povečuje v negativno smer, pri čemer je potrebnih vedno več zaposlenih za pokojnino enega upokojenca (Širok, 2011, str. 20–23).

Upokojevanje ima tudi širšo družbeno noto, vendar je naš namen ovrednotiti proces upokojevanja. Na posameznika, ki gre skozi proces upokojevanja, vplivajo najrazličnejši dejavniki, kar pravi veliko študij. Kot ugotavlja Ramovš (v Bečić, 2014, str. 20), se mora posameznik na upokojitev pripraviti, civilna družba pa bi morala pripraviti sodobne postmoderne socialne mreže za zadovoljevanje vseh človeških potreb za starost. Ravno tako bi morala država s primernimi ukrepi zagotoviti ustrezne pogoje za kakovostno staranje. Sicer naj bi bili najpomembnejši

dejavniki, kar se tiče upokojevanja in kakovosti življenja, naslednji: zdravje, ki naj se ohrani tudi v starosti, zaznani smisel življenja, izraba časa, splošno zadovoljstvo, denar, ki pomeni nekakšno zagotovilo, da ne bo prišlo do hudega padca standarda, višina izobrazbe, ki naj bi pripomogla k večjemu blagostanju v starosti. Obstaja še nekaj drugih dejavnikov, kot je na primer spol, ki ravno tako lahko vplivajo na proces upokojevanja (Bečić, 2014, str. 20–27).

Drugi avtorji, kot sta Woodruff in Birren (v Ušeničnik, 2000, str. 42), pravijo, da je treba upoštevati štiri ključne faktorje ali smernice. To so prostovoljna upokojitev, primeren dohodek in zadovoljivo zdravje, zavest, da delo ni najpomembnejša stvar, ter načrtovanje in priprava za življenje, ki bo potekalo po upokojitvi. Stresne situacije, ki jih posameznik lahko doživi zaradi upokojevanja, so torej spremembe okolja (posameznik ni več aktivno udeležen v široki socialni mreži), nepredvidljivost (spremenita se struktura in način življenja, kar pomeni, da se posameznik spoprijema z neznano, nezanesljivo prihodnostjo) ter pretekle izkušnje. Na tej točki je torej pomembno, kako ravna delovna organizacija, ko gre za upokojitev enega izmed njenih članov. Na podlagi podatkov lahko vidimo, da večina podjetij in drugih organizacij meni, da je treba pripravo na upokojevanje začeti več kot eno leto pred upokojitvijo. S tem bi se preprečilo, da bi bil posameznik, ki je v tem procesu, izpostavljen večjemu stresu.

V veliko podjetjih tudi menijo, da bi morala delovna organizacija posebno pozornost nameniti podpiranju posameznika v upokojevanju, predvsem z zagotavljanjem zadostnih informacij in s svetovanjem. Podjetja tudi omogočajo v času pred upokojitvijo določene prilagoditve, kar se tiče zahtevnosti. Tako lahko rečemo, da je vloga delovnih organizacij izjemno pomembna, ko gre za proces upokojevanja, saj bistveno olajša postopek. Zanimivost je, da se je v raziskavi pokazalo, da se priprava na upokojitev v praksi le redko odvija več kot eno leto pred rokom, čeprav so anketiranci omenjali daljši časovni rok ter da se skupinskih srečanj udeležuje samo 22 odstotkov ljudi. Večina ljudi, ki jih čaka upokojitveni proces, ravno tako meni, da bo njihovo delovno mesto sorazmerno hitro napolnjeno. Menijo pa tudi, da jim je razgovor glede upokojitve pomagal pri nadaljnji poti (Ušeničnik, 2000, str. 43–48).

Delovno okolje ima torej pomembno vlogo ter lahko znatno izboljša počutje in pripravo posameznika na nadaljnji proces upokojevanja. Treba pa si je ogledati tudi vlogo vodje oziroma delodajalca. Kot pravijo nekatere študije (Morell, Tennant, 2010, str. 42–44), je vloga delodajalca različna od situacije, iz študije pa lahko navedemo nekaj primerov. Vloga delodajalca se bistveno poveča, ko

ta svojemu zaposlenemu ponudi možnost odpustitve ali upokojitve. Pri tem so v vseh navedenih primerih osebe izbrale, da gredo v pokoj, čeprav bi se lahko zaposlile kje drugje ali pa bile premeščene na drugo delovno mesto. V naslednjem primeru so osebe poročale, da so zaprosile za predčasno upokožitev zaradi narave dela, ki jim ga je naložil vodja, ter zaradi nesporazumov in konfrontacij med njimi in vodjo. Še eden izmed primerov, ki je naveden, ravno tako prikazuje negativno vlogo vodje glede procesa upokojevanja.

Gre za situacije, pri katerih osebe, ki so dosegle določeno starost in se mislijo v nekem bližnjem obdobju upokojiti, zaprosijo za določene prilagoditve na delovnem mestu (zmanjšanje obveznosti, prilagoditev delovnika, premestitev na drugo delovno mesto, ki ni tako zahtevno, itn.), vendar vodja njihovih želja ne upošteva in jih ignorira. V takšnih situacijah so ljudje ravno tako posegli po predčasni upokojitvi ali pa so skušali poiskati delovno mesto, ki bi jim v času pred upokojitvijo bolj ustrezalo. Na podlagi tega lahko torej rečemo, da je zelo pomembno, kako bo vodja deloval v organizaciji, v kateri so prisotni starejši posamezniki, in se že spogledujejo z možnostjo upokojitve. Iz veliko primerov je razvidno, da je vodja s svojim neustreznim pristopom vplival na proces upokojevanja in delovni organizaciji z nepredvidljivo izgubo kadra lahko povzročil tudi škodo (prav tam).

Podobno je navedeno tudi v drugi raziskavi (Deller, Fasbender, Wohrmann, 2017), v kateri so avtorji skušali ugotoviti, kaj vse vpliva na odločitev posameznika za upokožitev ter ali lahko odnos z vodjo vpliva na proces upokojevanja. Tudi tukaj lahko vidimo, da je pomembno, kako bo vodja ravnal s svojimi starejšimi kolegi, ki so mu podrejeni. Zelo dobro je, da so odnosi korektni, da se želje starejših posameznikov upošteva in da se jim po potrebi prilagodi delovno razmerje. Če posameznik doživlja svoje delovno okolje kot dobro, je večja verjetnost, da bo upokožitev preložil za nekaj časa, mogoče tudi let, in se bo na delovnem mestu dobro počutil. Če bo svojega vodjo doživljal negativno in se bo počutil ignoriranega, prezrtega zaradi svojih specifik, bo gotovo njegova želja po upokojitvi ali premestitvi večja.

Raziskava

Za potrebe raziskave sem opravil intervju s tremi posamezniki, ki so bili zaposleni v različnih delovnih okoljih in so opravljali različna dela. Dve izmed njih sta že v pokoju, eden pa je še delovno aktiven, vendar mu ne manjka veliko do upokojitve.

Ker je dejavnikov, ki vplivajo na proces upokojevanja, ogromno, sem se v intervjuju osredinil na elemente zakonodaje, kolektiva oziroma delovne organizacije ter na vlogo vodje. Ti dejavniki so mi služili kot oporne točke, s pomočjo katerih sem potem vodil pogovor in prišel do nekaterih ugotovitev.

Prvi intervju sem opravil z osebo ženskega spola v starostni skupini med 60 in 65 let. Ima 4-letno poklicno izobrazbo in je opravljala delo trgovke 41 let v veliko različnih trgovinah, zadnjih 10 let pa v večjem trgovskem centru. V pokoju je približno pol leta. Pravi, da se počuti dobro, časa ima več in ji sam proces upokojevanja ni prinesel večjih problemov. Nekoliko pogrēša svoje nekdanje sodelavce, vendar ji ni težko. V njenem kolektivu je bilo sedem zaposlenih in vodja, vse skupaj torej osem oseb. O procesu upokojitve je začela resneje razmišljati eno leto pred upokojitvijo. Na moje vprašanje glede zadovoljstva v delovnem okolju v obdobju zadnjega leta je odgovorila, da se je počutila dobro in da je rada prihajala v službo. Njeno delovno okolje je bilo sproščeno in ne preveč stresno, sodelavci, s katerimi je delala, pa ji ravno tako niso povzročali nobenih težav ali zapletov.

S kolektivom je bila torej zelo zadovoljna. Na moje vprašanje, ali ji je služba omogočila kakšno pripravo oziroma seminar na upokojitev, je odgovorila, da ne, saj se v njeni nekdanji službi takšna praksa ne izvaja. Nato sem jo povprašal o vlogi vodje. Glede tega pravi, da je bila z vodjo zelo zadovoljna, saj ji je ta pomagala in jo usmerjala glede procedure, ki nastopi z upokojevanjem. Z vodjo se je tudi drugače odlično razumela in skoraj nikoli ni bila v konfliktni situaciji. Kar se tiče birokratskega procesa upokojevanja, pa je moja intervjuvanka pravila, da ji je bilo kar zahtevno. Sam proces in obiskovanje raznih zavodov ter čakanje na odločbo in drugo ji je precej otežilo proces. Ker se je postopek odvijal v času krize covid-19, se je vse skupaj nekoliko zavleklo. Z delom na zavodu in birokracijo je bila nezadovoljna.

Naslednji razgovor je bil opravljen z upokojeno profesorico razrednega pouka v starostni skupini med 60 in 65 let, ki se je ravno tako upokojila približno pol leta nazaj, z zaključkom prejšnjega šolskega leta. Delo je opravljala 40 let na osnovni šoli. V pokoju se dobro počuti in pravi, da je srečna, saj je odšla v pokoj ob ravno pravem času. Njen nekdanji kolektiv je zajemal več kot 100 ljudi, med katerimi je tesno sodelovala s šestimi. Na moje vprašanje, kako se je počutila na delovnem mestu v letu pred upokojitvijo, je odgovorila, da v redu, dobro se je razumela z večino sodelavcev, nekoliko bolj pa se je zapletalo z mlajšimi kolegi, ki so se ravno zaposlili ali pa so bili zaposleni nekaj časa. Z njimi je se je večkrat znašla v konfliktu in nestrinjanju. Sicer ji kolektiv ni predstavljal težav. Največji stres ji

je predstavljala kriza covida, saj je morala učence poučevati na daljavo. Izrazila je močno nestrinjanje glede odločitev ministrstva in povedala, da se je pošteno namučila s tehnološkim delom, ki ga ni bila vajena v takšni meri. Večkrat je morala za pomoč prositi kolege. Na moje naslednje vprašanje glede priprave na upokojitve je odgovorila, da ni bilo organiziranega nobenega konkretnega seminarja, je pa stopila v stik z nekdanjimi učitelji v pokoju in pridobila nekaj informacij.

Glede vodje, ravnateljice, je odgovorila, da je bila z njo zelo zadovoljna. Na njeno prošnjo jo je ravnateljica že pred petimi leti premestila v razred z manj učenci, ravno tako pa ni več opravljala dela razrednika, ampak samo sorazrednika. Ravno tako ni več sodelovala v raznih projektih, saj je delo prepustila drugim sodelavcem, ravnateljica pa ji je to omogočila. Glede birokratskega postopka upokojitve je rekla, da ni imela večjih težav, datum pa je vedela že prej. Upokojitve se je veselila že dlje časa zaradi čedalje večjih obremenitev in dela na daljavo med situacijo covida, ki ji je povzročil precej stresa.

Zadnja intervjuvana oseba spada v starostno skupino med 55 in 60 let ter opravlja poklic višjega kriminalističnega inšpektorja v policiji, v kateri je zaposlen že 38 let. V policiji velja možnost poklicnega upokojevanja (kot pri vojski) in bi se skupaj z bonifikacijo že lahko upokojil, vendar želi še delati, dokler mu je to dopuščeno. Na moje vprašanje, kako se počuti v kolektivu, je odgovoril, da odlično, sploh zadnjih pet let, ko dela v drugem oddelku. Delovno okolje mu ne povzroča nobenega resnega stresa, ravno tako pa se odlično razume z ožjim kolektivom (šest ljudi), s katerim je najbolj v stiku. Tudi širši kolektiv (preostalih 20 ljudi) mu ne predstavlja nobenih težav. Zelo rad ima svoje delo. Na moje vprašanje glede vodje je odgovoril, da se odlično razume in ga zelo ceni. Kar se tiče delovnega okolja in vodje, ne doživlja nobenih težav. Na moje vprašanje, kako doživlja svojo bližajočo se upokojitev, je odgovoril, da ga nekoliko skrbi, kako bo potekalo življenje po tem. Dodal je, da se bo vključil v klub Maksa Perca upokojenih delavcev Ministrstva za notranje zadeve, v katerem za upokojence pripravljajo različna srečanja in dogodke.

Ravno tako se bo udeležil implementacijskega tečaja za upokojence, ki ga organizira policija, ki pripravlja posameznike na upokojitev. Implementacijski tečaj se začne eno leto pred upokojitvijo. Vprašanja glede birokracije in zakonodaje upokojevanja mu nisem postavil. Intervjuvanec je rekel, da bo zelo pogrešal svojo službo in sodelavce, ko bo vstopil v pokoj, ter da si za zdaj še težko predstavlja preživeti dan v pokoju. Upa, da bo lahko obdržal svojo službeno izkaznico.

Skozi intervjuje sem tako lahko bolje spoznal vlogo delovnega okolja in kolektiva, vlogo vodje in obstoječe zakonodaje. V procesu upokojevanja sta torej zelo pomembna delovno okolje in kolektiv; kar me je nekoliko presenetilo, pa je dejstvo, da ima vodja lahko odločilno vlogo pri upokojevanju in lahko bistveno olajša proces, če resnično prisluhne podrejenemu, ki odhaja v pokoj. Tudi moji intervjuvanci so poudarili, da so bili zelo zadovoljni, ko je nadrejeni upošteval njihove želje. Opazil sem tudi, da je birokratski proces upokojevanja lahko nekoliko stresen, če ni ustrezno predstavljen ali pa če prihaja do zapletov. Na drugi strani sem opazil, da se seminarji ali tečaji glede upokojevanja niti ne izvajajo v vseh delovnih organizacijah. Zavedam se, da bi bile izkušnje intervjuvancev lahko drugačne, če bi prihajali iz nekoliko večjih delovnih organizacij, v katerih je število zaposlenih večje.

Apliciranje problema in rešitev na vodenje oziroma povezava problematike na vodenje

Kot je lahko razvidno iz opravljenih intervjujev in raziskav, ima vodja pomembno vlogo pri procesu upokojevanja. Kot je že bilo ugotovljeno v raziskavi (Ušeničnik, 2000), je izjemno pomembno, da vodja najde posluh za svoje podrejene, ki odhajajo v pokoj. Na primeru mojih intervjuvank, prve in druge, se jasno vidi, da je vodja imel pozitivni učinek na proces upokojevanja in na izkušnje na delovnem mestu med zadnjim delovnim letom ali pa že prej. Je pa treba omeniti, da so tudi vodje v današnjem času pod izjemnim pritiskom. Od njih se pričakuje, da bodo znali pravilno sprejeti pomembne odločitve, da bodo zmožni od svojih podrejenih pritegniti tisto najboljše in da bodo lahko s svojim zgledom vzbujali motivacijo pri drugih. Vodja 21. stoletja naj bi bil tako tisti posameznik, ki je prebujen, kar pomeni, da vodi svoj podrejeni kolektiv s srcem in z dušo. Hkrati naj bi se vodja vseskozi izpopolnjeval tako, da se izogne ponavljanju preteklih napak (Malec, 2007).

Pojem vodenja je torej zelo kompleksen, večplasten in zajema ogromno različnih dejavnikov, ki kažejo, ali je nekdo dober vodja ali ne. Voditelji imajo v svojem kolektivu ljudi z različnimi lastnostmi, posebnostmi; tisti, ki se pripravljajo na upokojevanje, so gotovo med njimi. Bistveno je, da vodja to razume, najde posluh za starejše ljudi, ki se ob upokojevanju srečujejo z različnimi problemi, ter jim po potrebi nekoliko olajša njihov potek dela in je dojemljiv za njihove želje, potrebe.

Upokojevanje v Slovenski vojski

Omeniti je treba tudi, kako poteka proces upokojevanja v Slovenski vojski. Gre za posebno organizacijo, ki zaradi svojih specifičnih oblik dela, ki jih težko najdemo kjer koli drugje, uporablja nekoliko drugačne prakse upokojevanja. Splošno v Slovenski vojski velja, enako tudi v policiji, da pripadniki zaradi narave svojega dela dobijo določene ugodnosti oziroma so upravičeni do beneficij, ki jim jih omogoča organizacija. Gre torej za beneficirane poklice. V najrazličnejših oblikah so tako pripadniki deležni podpore, npr.: svetovanje pri reševanju stanovanjskih težav, svetovanje pri zaposlitvi zakonca, pomoč pri otroškem varstvu in še druge oblike. Pomaga se tudi vojakom, ki so že dosegli starost 45 let in ki zaradi tega svojega poklica ne morejo več opravljati.¹ Ker še vedno dosegajo pre nizko stopnjo starosti, da bi šli v pokoj, jim vojska tukaj pomaga pri premeščanju na drugo delovno mesto ter ohranitev njihovega materialnega in socialnega statusa, ki so ga bili vajeni, tako da se njihova situacija ne poslabša (»Slovenska vojska«, b. d.).

103

Proces upokojevanja v Slovenski vojski poteka na način, da se posamezniki, ki se v tekočem letu mislijo upokojiti, lahko udeležijo predupokojitvenega seminarja, ki ga organizira Ministrstvo za obrambo. Tam se udeleženci seznanijo z upokojitvijo in s spremembo načina življenja, ravno tako pa ogromno informacij dobijo s pomočjo društva upokojencev MORS; upokojenci delijo svoje izkušnje z mlajšimi kolegi in tako omogočijo, da je proces upokojevanja lažji. Vojska tudi organizira druženja in srečanja za vse nekdanje pripadnike ter tako skrbi za medgeneracijsko sodelovanje. Sam sistem pa se je postopoma razvijal po osamosvojitvi Slovenije, pri čemer se je pojavilo tudi veliko zapletov glede prejetanja vojaških pokojnin in (ne)upokojevanja vojaških častnikov. Slovenski častniki in podčastniki morajo zapustiti vojsko po približno 32 letih dela, višina pokojnine pa se obračuna enako kot pri drugih javnih uslužbencih, za katere velja Zakon o invalidskem in pokojninskem zavarovanju. V vseh letih se je pojavilo veliko očitkov, da pokojninski sistem, kot ga imamo, ne deluje in da ga je treba posodobiti, tudi kar se tiče Slovenske vojske, ki ga zajema. Zataknilo se je tudi po sprejetju ZPIZ-a 2 (Zakona o invalidskem in pokojninskem zavarovanju 2), pri čemer je vojska opozarjala na nezmožnost poklicnega upokojevanja pripadnikov zaradi že dosežene

1 Leta 2020 je bila sicer v Zakon o obrambi uvedena sprememba, da lahko vojak, ki izpolnjuje pogoje za poklicno opravljanje vojaške službe, sklene pogodbo o zaposlitvi tudi po 45. letu starosti (ZObr-F).

starostne dobe. S tem so bile pokojnine precej nižje, saj pripadniki niso mogli dostopati do ugodnosti poklicne pokojnine (»Misija nemogoče: poklicno upokojevanje vojakov«, 2014; »Slovenska vojska, b. d.; Stegner, 2011, str. 62–64).

Zaključek

Glavni namen tega prispevka je bil obravnavati uspešnosti politike in prakse upokojevanja ter dejavnikov, ki na ta proces vplivajo. Lahko sklenemo, da je dojevanje tega izrazito subjektivno, odvisno od individualne izkušnje, in zato težko enoznačno opredeljivo. Če se dotaknemo zakonodaje, ta določa, koliko delovne dobe mora posameznik imeti za upokožitev in kakšna naj bo njegova starostna meja. Seveda je politika upokojevanja odvisna tudi od širših družbenih dejavnikov (npr. demografije, ekonomskega položaja), ki jo potem oblikujejo. Kar se tiče delovnega okolja, kolektiva, v katerem je posameznik zaposlen, ravno tako najdemo zelo različne prakse. Nekje se posameznike že prej pripravljajo na upokojevanje, se jim svetuje, spet drugje takšnega načina ne poznajo. Obstajajo tudi določene razlike, ali je kolektiv majhen ali pa je velik in vsebuje večje število sodelavcev. Pomembno je, da se posameznik dobro razume s svojimi kolegi, v smislu, da na delovnem okolju od strani drugih ne doživlja nepotrebnih konfliktov in stresa, kar bi lahko oteževalo njegov proces upokojevanja. Potem je tukaj še vloga vodje, ki ima nesporno vlogo pri tem, ali bo osebi proces upokojevanja otežen ali pa olajšan. V tem smislu gre predvsem za razumevanje in upoštevanje želja ter tudi nudenje določene pomoči, ki jo posameznik potrebuje. Pošteno je, da se človeku, ki se odpravlja v pokoj, prisluhne in se mu ne nalaga odvečnega dela. Tako lahko poudarimo, da sta kolektiv in pa vodja bistvenega pomena, ko gre za upokojevanje. Seveda pa so to le dejavniki, ki so povezani z delovno organizacijo, medtem ko imajo veliko vlogo tudi mnogi drugi, ki pa za potrebe te raziskave niso prišli v poštev. Ker proces upokojevanja čaka vsakega izmed nas, je še kako potrebno, da se mu v delovnih organizacijah odmeri ustrezna pozornost.

Viri

Bečić, Nina (2014). *Osební in poklicni dejavniki, ki se povezujejo s stališči do upokojitve*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-VJVLFG62?&language=eng>

- Wohrmann, Anne M., Ulrike Fasbender in Jürgen Deller (2017). Does More Respect from Leaders Postpone the Desire to Retire? Understanding the Mechanisms of Retirement Decision-Making. *National Institutes of Health: Frontiers in Psychology*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5572372/>.
- Malec, Nina (2017, 8. marec). Kako biti uspešen vodja. *Psihologija dela*. <https://psihologijadela.com/2017/03/08/kako-biti-uspesen-vodja/>
- Misija nemogoče: poklicno upokojevanje vojakov (2014, 10. januar). *Delo*. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ueyPo-C4qOcJ:http://www.delo.si/novice/politika/misija-nemogoce-poklicno-upokojevanje-vojakov.html+%3D&hl=sl&ct=clnk&gl=si>
- Morrell, Gareth in Rosalind Tennant (2010). *Pathways to retirement: The influence of employer policy and practice on retirement decisions*. Department for Work and Pensions. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214444/rrep673.pdf
- Stergar, Igor (2011). *Upokojevanje častnikov in podčastnikov v Slovenske vojske po sprejetju pokojninskega zakona leta 1999*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede. http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_stergar-igor.pdf
- Slovenska vojska (b. d.) <https://postanivojak.si/kariera-vojaka/>
- Širok, Klemen (2014). *Dejavniki in poti upokojevanja v Sloveniji*. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management.
- Ušeničnik, Meta (2000). Priprava na upokojitev – ali slovenska podjetja in bodoči upokojenci načrtujejo odhod v pokoj? *Center za socialno delo Ljubljana*. <https://core.ac.uk/download/pdf/294837427.pdf>
- Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, b. d. <https://www.zpiz.si/cms/content2019/starostna-pokojnina>
- Zakon o invalidskem in pokojninskem zavarovanju – ZPIZ-2 (2013)*. Sprejet v državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 1. 1. 2013. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6280>
- Zobr-F. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o obrambi*. Uradni list RS, št. 139/20, z dne 9. 10. 2020.

II. DELO, MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Organizacijska kultura

Arian Sajovic

Uvod

Organizacijska kultura je neki izbor različnih vrednot, načel, prepričanj, stališč ..., ki so (večinoma) skupni vsem posameznikom znotraj neke organizacije ali podjetja, od dna do vrha, in diktirajo način izvedbe in opravljanja dela znotraj nje.

V prispevku se posvečam predstavitvi fenomena, ki ga predstavljam s pomočjo študija različnih virov. Opravil sem tudi pet intervjujev s posamezniki, ki so zaposleni v različnih podjetjih in strokah ter so člani dveh različnih organizacij. Uporabil sem odprt tip vprašanj, ki so bila za vse enaka. Intervjuvancem so bila ta vprašanja postavljena ločeno od preostalih.

Raziskovalno vprašanje se glasi, kako se razlikuje organizacijska kultura znotraj vojaške organizacije v primerjavi z neko civilno organizacijo.

Kaj je organizacijska kultura?

Kulturo organizacije najlažje povzamemo kot skupek prepričanj, pričakovanj, idej, vrednot, stališč, norm ..., ki so skupne članom oziroma kolektivu neke organizacije, podjetja itn. Na splošno določa, kaj je pomembno za sodelavce in kaj ni. Pomaga pri ustvarjanju klime (del kulture), ki omogoča čim boljše delovanje organizacije, saj daje posameznikom neko skupno vizijo, cilj, h kateremu stremijo in delajo zanj (The Tipster, 2013).

Raziskovalca z Univerze v Michiganu, Robert E. Quinn in Kim S. Camero, menita, da obstajajo štiri tipi orientacije organizacijske kulture. Kulture so orientirane glede na to, na kaj je orientirana organizacija oziroma kaj je njihov fokus. Ti štiri tipi pa so: klan, adhokracija, hierarhija in tržna kultura.

Klansko usmerjene organizacijske kulture so podobne družini, saj so osredinjene na mentoriranje, vzgajanje in na skupinsko delo, torej da se »stvari dela skupaj«. Adhokracijsko orientirane organizacijske kulture so dinamične in podjetniške («entrepreneurial»). Njihov glavni fokus je na tveganju in inovacijah ter biti prvi pri doseganju nekega cilja.

Hierarhično orientirane organizacijske kulture so zelo dobro strukturirane in nadzirane. Osredinjene so na učinkovitost, zmogljivost, stabilnost in – podobno kot pri adhokraciji – biti prvi na cilju.

Tržno usmerjene kulture so tiste, ki so osredinjene na rezultate – na tekmovalnost, dosežke in na to, da se delo vedno opravi.

Ko govorimo o tipih organizacijske kulture, pogosto sledi vprašanje, kateri tip je najboljši, a na to vprašanje ni mogoče gotovo odgovoriti. Treba je upoštevati različne faktorje – od karakteristik kadra do tega, s čim se ukvarja podjetje in kakšno je mesto organizacije na lastnem trgu – pa tudi probleme in izzive, s katerimi se določena organizacija spoprijema. Implementacija bi torej morala biti fluidna in odvisna od situacije, kar pogosto tudi pripelje do kombiniranja značilnosti različnih tipov organizacijske kulture (The Tipster, 2013).

Elementi organizacijske kulture

Organizacijska kultura je sorazmerno nov pojem, o katerem se zares govori v zadnjih 70 letih, tj. v obdobju, za katero se pogosto reče, da gre za »najboljše delovno obdobje« – zaradi razvoja v tehnologiji in možnosti hitrega dostopa do informacij, kar posledično ustvarja mlajše generacije bolj zagrete in zagnane za razvoj lastnih karier. Zaradi tega je pomembna kultura, saj si bodo najbolj talentirani delavci želeli delati v podjetjih in/ali organizacijah, ki jim bodo omogočale uspeh. To pomeni, da je organizacija dolžna graditi in ohranjati odlično organizacijsko kulturo, da obdrži in privabi najbolj zmožne, talentirane, inovativne in produktivne delavce (Cabistan, 2017).

Za dobro organizacijsko kulturo pa je ključnih pet elementov: namen, lastništvo, skupnost, uspešna komunikacija in dobro vodstvo.

Ko govorimo o namenu, mislimo na to, zakaj nekaj počnemo. Mladi profesionalci si želijo biti del reševanja problemov velikih proporcij, nekaj, kar je večje od njih – neka naloga, ki pomaga organizaciji artikulirati, zakaj nekaj počnejo.

Lastništvo se tukaj nanaša na to, da se delavcem omogoča, da si sami lastijo posledice njihovega lastnega dela. Izogniti se je torej treba mikroupravljanju zaposlenih in jim omogočiti avtonomijo nad njihovim delom, tj. malo nadzora in veliko odgovornosti.

Skupnost je ključna za ohranjanje »sense of purpose«, tj. ohraniti občutek, da si namenjen temu, da nekaj narediš, in biti del nečesa, kar ti daje motivacijo za delo. Ta občutek pripadnosti se doseže s tem, da se ohranja neka osnovna skupna prepričanja, vrednote in cilje. S temi se ustvarjata kolegialnost in tovarišтво, ki so razlog, zakaj danes večina organizacij pripravlja skupinske izlete, družabne dogodke in druženja.

Učinkovita komunikacija je ključna za uspešno delovanje neke organizacije. Čeprav gre tu za zdravo pamet, je komunikacija redko učinkovita. Komunikacija je potrebna za konsistenco napredka ter pri spoznavanju osebnosti in komunikacijske dinamike članov kolektiva. Več raziskav je pokazalo, da so najuspešnejše ekipe, v katerih je ustvarjen stalen dialog med vsemi člani ekipe. Vsak član mora imeti enako možnosti pri pogovoru, zato mora biti vzpostavljena sorazmerna delitev izražanja.

Brez dobre vodje je dejansko nemogoče ohranjati dobro kulturno dinamiko znotraj organizacije. Pravi vodja mora stalno opozarjati na cilj in standarde ter krepiti skupnost. Brez učinkovitega vodenja preostali štirje elementi ne morejo cveteti. Ljudje potrebujejo in hočejo nekoga, ki verjame v njih in oni v njega. Mora biti avtentičen in voditi z integriteto ter s sočutjem.

Ti elementi niso neki nov izum. Ljudje s(m)o vedno želeli vseh pet zgoraj naštetih elementov. Lahko bi celo rekli, da so del človekove narave, a smo se šele zdaj zavedeli, da se moramo osrediniti na vse te stvari, če želimo zgraditi kulturo, ki bo omogočala prave rezultate (Cabistan, 2017).

Funkcije organizacijske kulture

Pri razvoju in oblikovanju kulture znotraj nekega podjetja oziroma organizacije je potreben čas. Težko je namreč vzpostaviti kulturo brez neke zgodovine, saj se na začetku tako ali tako vse prilagaja okolju, v katerem se nahaja organizacija, ki je prav tako eno izmed oblikovalcev kulture. Veliko pozornost, ki se namenja konceptu organizacijske kulture na strani menedžerjev pa tudi teoretikov, je pomembno doumeti tudi skozi to, kakšne funkcije ima organizacijska kultura v neki organizaciji. Iz teh je namreč mogoče razvideti, kak vpliv imajo elementi in strukture na kulturo znotraj organizacije. Najbolj bistvene funkcije organizacijske kulture so:

- Zunanja adaptacija in preživetje, ki vključujeta način spopadanja podjetja s stalno spremenljivim zunanjim okoljem. Tu je treba poudariti razumevanje, spoznavanje in obvladovanje okolja, s katerim je organizacija obdana.
- Notranja integracija je funkcija, ki skuša povečati produktivnost z izboljšavo odnosov med delavci. Vse skupaj temelji na dveh procesih, in sicer ohranjanju in vzpostavitvi odnosov med delavci ter opravljanju dela samega.
- Kohezivnost skupine oziroma vzajemna povezanost članov podjetja. Pogosto ima ta odločilen vpliv na to, kako funkcionira skupina. Kohezivnost določamo s tem, kako je skupnost privlačna za njene člane, ali je podoben pogled na vrednote in moralna vprašanja, količino skupnih naporov pri doseganju cilja ali pa kot stopnjo motivacije, ki jo imajo delavci, da dosežejo skupen cilj.
- Zmanjševanje napetosti in strahu, ki prihaja iz negotovosti in preobremenjenosti, je treba vztrajno izvajati v okviru skupine, saj ta lahko povzroči zmedenost in neproduktivne miselne procese, ki zmanjšujejo produktivnost ekipe.
- Doseganje maksimalne delovne učinkovitosti podjetja. Kultura v podjetju je toliko uspešna, kot je uspešnost in produktivnost podjetja samega. Kultura mora ustvarjati vez med močjo kulture in dolgoročnimi načrti podjetja/organizacije ter mu tudi omogočiti predvidevanje in prilagajanje na spremembe razmer v njenem okolju. Poleg tega je tudi pomembno, da je kultura podjetja usklajena z njegovim poslom in s strategijo, da je podjetju omogočena dolgoročna uspešnost (Kržič, 2005).

Organizacijska kultura v vojski

Vojaška organizacija se kulturno razlikuje od večine preostalih organizacij, ki jih poznamo. Njihova drugačnost se skriva v tem, da ima drugačen pomen v svetu

kot večina organizacij. Gre za zelo specifično obliko organizacije z zelo specifičnimi cilji, vrednotami, normami ... Njihova kultura se nanaša na njihovo strukturo, katere korenine rastejo iz globoko zacementiranih vrednot, idej, običajev in tradicije. Ko govorimo o organizacijski kulturi, govorimo o lepilu, ki skupaj drži maso, torej v tem primeru kolektiv organizacije. V vojski se sčasoma ustvari skupna individualna pričakovanja vseh pripadnikov vojaške organizacije. Vsi vedo, kaj je »dobro in pomembno«, ter stremijo k temu (Pećanac, 2009).

Vojaška organizacija je kompleksen sistem, sestavljen iz delovanja več različnih podsistemov. Temeljne značilnosti sistema vojaške organizacije so: zapletenost, odprtost, dinamičnost, stohastičnost sprememb, nestacionarnost, hierarhičnost in dvosmernost odnosov.

Zapletenost se nanaša na to, da je znotraj sistema vojaške organizacije ogromno elementov, torej vojaške enote, ustanove, bojni sistemi ..., dodatno pa zapletajo sistem še odnosi med temi elementi, ki potekajo med njimi.

Odprtost je značilna zaradi tega, ker gre za odprt sistem, ki je v izmenjalnem odnosu s svojim okoljem. Z njim izmenjuje informacije, energijo in material.

Vojaška organizacija se mora konstantno spopadati s stalnimi spremembami in prilaganjem nanje, da lahko uspešno opravlja svoje naloge. Zato je dinamičnost ena izmed glavnih značilnosti vojaških organizacij.

Stohastičnost sprememb je značilna za vojaško organizacijo, saj se razmere, v katerih deluje, stalno spreminjajo. To je tudi razlog, da sta upravljanje in vodenje vojaške organizacije tako zapleteni in zahtevni nalogi.

Vojaška organizacija nikoli ni stacionarna, saj se morajo delovanje in struktura ter odzivanje glede na novo situacijo primerno spremeniti in prilagoditi. Te pa se lahko vseeno do neke mere predvideva, s posploševanjem preteklih izkušenj.

Vojska je perfekten sistem hierarhične strukture. Celotna organizacija temelji na tem, da gre za ustrojen sistem, z več ravnmi, s točno določenim razmerjem nadrejenosti in podrejenosti.

Za vojsko je značilna dvosmernost odnosov, tj. na ravni človek – človek in pa človek – tehnika. Ti odnosi potekajo znotraj sistema in tudi v njenem okolju, ko se ocenjuje nasprotnika ter njegove namere, možnosti in odzive (Pećanac, 2009).

Značilnosti vojaške kulture so tisto, s čimer skuša vojaška organizacija preprečiti možnost oziroma vsaj zmanjšati vpliv možnosti nepredvidljivosti oboroženega boja. Prav tako skuša določiti vzorec oboroženega boja, nadzirati njegov izid in mu dati neki pomen. Za doseganje teh ciljev vojaška organizacija uporablja uveljavljanje naslednjih vrednot: disciplina, profesionalni duh, vojaški ceremonial in kohezija (Pećanac, 2009).

So pa še dodatno ločene vrednote, ki jih poseduje oziroma jih bi moral posedovati pripadnik vojaške organizacije. Razdeljene so na institucionalne in značajske vrednote, torej tiste, ki predstavljajo celotno vojsko kot organizacijo, in značajske, ki se nanašajo neposredno na vsakega posameznika znotraj organizacije. Gre za vrednote, ki smo se jih med drugim tudi učili na Vojaškem taboru,¹ in osnovo vzpostavljanja kulture znotraj organizacije.

Institucionalne vrednote so:

- patriotizem in zvestoba,
- odgovornost,
- dolžnost,
- poslušnost,
- disciplina,
- zaupanje,
- čast,
- tovarištvo,
- nesebičnost,
- profesionalnost,
- tradicija in njeno ohranjanje.

Značajske vrednote pa so – kot rečeno – tiste, ki se nanašajo neposredno na vsakega posameznika znotraj organizacije, in sicer:

- predanost,
- drznost in pogum,
- nadzirana agresivnost in samonadzor,
- odkritost,
- asketizem (prizadevanje za popolnost),

1 Vojaški tabor je vsakoletna dvotedenska aktivnost, ki jo izvaja Slovenska vojska ter prikazuje vojaško življenje in delo. Namenjen je študentom in polnoletnim dijakom (več na <https://postanivojak.si/kako-lahko-sodelujem/vojaski-tabor/>).

- požrtvovalnost,
- brezkompromisnost,
- ponos.

Kot že rečeno, so to osnovne značilnosti, vrednote, cilji in norme, ki morajo biti način življenja posameznika v vojaški organizaciji (Pečanac, 2009).

Intervjuji

Intervjuje sem opravil z različnimi posamezniki, ki so zaposleni v različnih podjetjih in različnih strokah, pa tudi s posamezniki, ki so člani nepodjetniških organizacij. Spraševal sem jih z odprtim tipom vprašanj o tem, kako je videti organizacijska kultura v njihovih podjetjih/organizacijah. Osebe bom označil s črkami od A do E in pod vsako vprašanje navedel njihove odgovore, ki jih bom pozneje primerjal.

115

1. V kakšnem podjetju si zaposlen ali v kakšno organizacijo si vključen?

A: »V politični stranki.«

B: »Zaposlen sem v podjetju, ki se v glavnem ukvarja s polnjenjem plinskih jeklenk. Poleg polnilnice se podjetje ukvarja tudi z dostavo plinskih jeklenk, najemom, vzdrževanjem in s polnjenjem plinohramov ter z najemom grelnih gobic.«

C: »Publicistično podjetje.«

D: »Zaposlena sem v podjetju, ki se ukvarja z distribucijo energetskih virov, delam v eni izmed njihovih poslovalnic.«

E: »Sem član navijaške skupine.«

2. Vrednote, ki so ključne za zaposlene/člane v vašem podjetju/organizaciji?

A: »Jaz vrednotim smiselne argumente, za celotno organizacijo pa ne morem govoriti.«

B: »V našem podjetju se vsaj v tehničnem sektorju, v katerem delam jaz, vrednote večinoma gibljejo okrog zaupanja med delavci. Delo je lahko zelo nevarno,

zato je dobro, če vsak delavec za vse sodelavce ve, da bo spoštoval varnostne ukrepe. Iz tega lahko izhajamo, da je pomembna vrednota tudi varnost. Drugim vidnejšim vrednotam po mojem opažanju ne sledimo.«

C: »Predanost skupnemu cilju.«

D: »Podjetje zaposluje vestne ljudi, ki so samoiniciativni, učljivi, predvsem pa dobri pri delu s strankami, saj to naše delo zahteva.«

E: »Ključne vrednote so: spoštovanje, pripadnost, ponos in lojalnost.«

3. Na kak način, če sploh, poskušajo vodilni v vašem podjetju/organizaciji vzpostaviti občutek »kameradstva« (teambuilding izleti, skupinske zabave itn.)?

A: »Imamo letne piknike, na katerih so dobrodošli vsi člani s teambuilding namenom. Gradimo pa na tem, da članom ponudimo prostore, v katerih se lahko učijo, družijo in izobražujejo. Teambuilding v stranki je že samo ustvarjanje politike. Poleg tega pa se lahko skupine članov same organizirajo in izkoristijo prostore za druženje. Nič ni obvezno.«

B: »V glavnem je vzpostavljanje kameradstva na delavcih samih. Ob rojstnih dnevih praznujoči pripravi malo obilnejšo malico za vse v tehničnem sektorju, ob okroglih jubilejih se zbira denar in kupuje darila. Praznujemo tudi rojstva. Prav tako novozaposlene na neki način emancipiramo s tem, da pripravijo pojedino. S strani vodstva podjetja je praviloma dvakrat na leto organizirano druženje, in sicer enkrat poleti in v božično-novoletnem času. Raznih teambuildingov se ne poslužujemo.«

C: »Praznovanje družbenih in osebnih praznikov.«

D: »Podjetje vsako leto organizira kadrovske zabave, npr. za božič.«

E: »Glavni so sestanki, na katerih se tudi oblikuje struktura organizacije, seveda najpomembnejše za grajenje kameradstva pa so tekme. Več kot obiščeš tekem, močnejša je vez.«

4. Na kak način je organizirano delo v vaši organizaciji (izmene, delovnik, delo do roka ...)?

A: »Prispeva tisti, ki ima željo prispevati, ampak samo dokler ne dela škode. Urniki se sprti določajo; pomembno je, da se na koncu dneva zastavljeno

delo opravi. Od tistih, ki so plačani, se pričakujejo prispevki, če organi stranke niso zadovoljni z njegovim delom, se lahko skličejo volitve in se osebo tudi zamenja.«

- B: »V tehničnem sektorju imamo precej monoton delavnik. Delo poteka 8 ur, praviloma je to od 6.00 do 14.00, a se po potrebi tudi prilagaja. Če so potrebe po jeklenkah večje, seveda včasih delamo tudi par ur dlje. Ob sobotah delo praviloma ne poteka, razen kakšna vzdrževalna dela.«
- C: »Kombinirano. Naloge dodeli urednik, izvajanje je individualno, glavno, da je izdelek do roka končan.«
- D: »Delo poteka v izmenah. V naši poslovalnici imamo dve izmeni, jutranjo in popoldansko. Pri delu nam pomagajo tudi študentje, ki opravljajo lažja fizična dela.«
- E: Delo je razdeljeno med nekaj člani. Vodja določi naloge izbranim, bolj izkušenim članom, ki so zadolženi za pripravo, ki jo izvajajo pod strogim nadzorom vodje.«

5. Ali imate vzpostavljen hierarhični sistem med delavci ali se bolj poslužujete horizontalnih struktur?

- A: »Statut določa delno hierarhijo in moč je deljena ter ni absolutna. Torej, hierarhija je v smislu, da imamo člane, ki so izvoljeni v obče vodstvo, in s tem dobijo dodatne pravice in tudi dodatne dolžnosti. Statut tudi določa načine, s katerimi lahko kongres tudi intervenira v delovanje občega vodstva.«
- B: »Rekel bi, da neko mešanico obojega. Jasno je, kdo nam je nadrejen, in delamo po njegovih navodilih. Če je z našim delom kar koli narobe, od njegovih nadrejenih najprej izve on in nam potem te informacije prenaša navzdol. Na lokaciji sta tudi tehnični direktor in varnostni inženir, a se našega dela praviloma ne dotikata. Delavci smo si načeloma enakovredni, a je jasno videti, da tisti z več izkušenj in daljšo delovno dobo uživajo kak privilegij, predvsem glede opravljanja fizično manj napornih del.«
- C: »Osnovna hierarhija obstaja, sodelovanje je intenzivno na vseh ravneh.«
- D: V teoriji imamo sicer vzpostavljen hierarhični sistem, kjer je na vrhu poslovodja, pod njo pomočnik poslovodje, nato zaposleni in na koncu še študentje. V praksi pa med delom vsi delujemo precej egalitarno. Sicer ne opravljamo vsi enakih del, vseeno pa se med seboj spoštujemo. Kadar je gneča, priskoči na pomoč tudi poslovodja.«
- E: »Je hierarhičen sistem. Ve se, kdo je vodja in kdo je komu podrejen ali nadrejen.«

6. *Ali ste v okviru dela/aktivnosti izpostavljeni nevarnosti?*

- A: »Upam, da nisem. V skrajnem primeru se mi zdi politično udejstvovanje v končni fazi to, da poskusimo na vse možne kulturne načine izraziti lastno oz. skupno voljo, preden postane orožje potreba za razreševanje konfliktov.«
- B: »Da, nevarnosti smo izpostavljeni. Delamo z utekočinjenim naftnim plinom, ki je zelo lahko vnetljiva snov, in stalno obstaja možnost eksplozije. Zaradi tega dejstva pri sebi ne smemo imeti potencialnih virov vžiga, kot so na primer vžigalniki, telefoni itn. Varnostni ukrepi se izvajajo dosledno, saj bi kakršna koli napaka lahko imela hude posledice ne samo za območje podjetja, ampak za celotno Ljubljano, kjer se podjetje nahaja.«
- C: »Tudi.«
- D: »Pri delu na bencinski črpalki je vedno prisotna nevarnost vžiga, zato smo zaposleni oblečeni v protivnetne uniforme in nosimo čevlje, ki preprečujejo preskok iskre. Redno moramo opravljati izpite požarne varnosti, da znamo ravnati v primeru tovrstne nesreče.«
- E: »Da, nevarnost je prisotna in del navijaštva ter navijaških skupin.«

7. *Kak vpliv ima vodja v vaši organizaciji?*

- A: »Odvisno, kdo je vodja. Upam, da vsi in noben.«
- B: »Vodja v naši organizaciji nima prevelikega vpliva na naše delo. Res je, da postavi norme in zahteve, organizacija dela in izvedba nalog pa sta predvsem na plečih našega neposredno nadrejenega. Ta se pogostokrat znajde med kladivom in nakovalom, saj čuti pritiske od zgoraj in spodaj.«
- C: »Določa teme in roke, ocenjuje izdelke. Avtonomija izvajalcev je zelo velika.«
- D: V mikrocelici naše poslovalnice ima poslovodja precej velik vpliv. K njej lahko pridemo s pritožbami, pohvalami in idejami, ki bi lahko olajšale naše delo. O njih vedno vestno razmisli.«
- E: Pač, vodja ima edini vpliv. Ima edini besedo in edini organizira.«

Analiza in primerjava z vojaško organizacijo

Če primerjamo ugotovitve A intervjuvanca z značilnostmi vojaške kulture, vidimo popoln razkol. Ne najdemo dejansko nobene povezave med organizacijskimi kulturami enega in drugega. Politična stranka ima namreč veliko bolj horizontalno

strukturo, moč nadrejenih ni absolutna. Vrednote ene in druge si niso podobne, niti sama delovna etika. Seveda je to treba pripisati tudi temu, da je ena poklic, druga pa bolj prostovoljno delo, a kljub temu so razlike drastične.

Intervjuvanec B s svojimi odgovori že vzbuja malce več zanimanja in omogoča ustvarjanje povezav z vojaško organizacijo. Vrednotijo zaupanje v sodelavca in varnost. To je seveda posledica potencialno nevarnega vpliva. Razlikujejo se tudi v vplivu vodje, ki v tem plinarskem podjetju nima tolikšne količine vpliva in nadzora, kot je to v vojski, kar posledično tudi pomeni, da struktura ni strogo hierarhična, kljub elementom piramidnega sistema.

Kultura v podjetju intervjuvanca C nima praktično nobenih povezav z vojaško organizacijsko kulturo. Struktura je bolj ali manj horizontalna in delavci so deležni velike količine avtonomije pri njihovem delu. Vodja (urednik) sicer ima precej pomembno vlogo znotraj podjetja, a – kot že rečeno – dopušča ogromno avtonomije svojim podrejenim. Zanimiv pa mi je bil odgovor na vprašanje o vrednotah, pri čemer je bila poudarjena predanost skupnemu cilju, ki je mogoče edina zares skupna točka, ki si ju delita obe organizaciji.

Oseba D, ki je zaposlena v podjetju, ki se ukvarja z oskrbovanjem ljudi z energetskimi viri, ponovno s svojimi odgovori ne izkazuje pretiranih podobnosti z vojaško organizacijo in njeno kulturo. A kljub temu spet zasledimo nekaj skupnih smernic. Imajo malce bolj hierarhično strukturo kot na primer v publicističnem podjetju, a kljub temu intervjuvanec poudarja fluidnost moči in nizko raven odnosa med delavci v smislu podrejeni – nadrejeni. So pa bile tudi našete vrednote, ki so sorodne vojakom, kot sta samoiniciativa in učljivost. Zanimiva sta tudi elementa enotnega uniformiranja in pomembnost varnosti, ki bi lahko ustvarjala vezi med organizacijama.

Zadnji intervjuvanec, označen s črko E, je član navijaške skupine. Primerjava med njihovo organizacijo in vojaško mi je zelo zanimiva, saj obe temeljita na podobnem principu. Obe kulturi sta zelo naklonjeni hierarhičnemu odnosu in imata močen vpliv vodje, katerega beseda je ukaz. Sistem je veliko bolj piramiden – imaš vodjo (višji častnik) in člane, na katere se vodja zanaša oziroma jim zaupa (nižji častniki), ter nato še druge člane, ki so, recimo temu tako, »navadni vojaki«. Tudi ko govorimo o vrednotah, sta si organizaciji zelo sorodni. Spoštovanje, pripadnost, lojalnost in ponos so vrednote, ki jih zasledimo med tistimi, ki so najpomembnejše v vojaški organizaciji. Če dodamo tu še enotno uniformiranost

in potencialno možnost nevarnosti, sta si kulturi in sistema organizacij navijaških skupin in vojske zelo podobni.

Zaključek

Prispevek prikazuje in definira pojem »organizacijska kultura« ter predstavlja njene elemente in funkcije. Predstavljena je tudi t. i. vojaška kultura.

120

Intervjuji, ki sem jih izvedel, so dali kar nekaj zanimivih odgovorov. Najbolj me je presenetilo, kako podobni sta si kulturi vojaške organizacije in navijaške skupine. V odgovoru na raziskovalno vprašanje, kako se razlikuje organizacijska kultura znotraj vojaške organizacije v primerjavi z neko civilno organizacijo, lahko ugotovim, da je vojaška organizacija in seveda tudi njena kultura sama po sebi zelo specifična. Ima strogo hierarhično strukturo z vrednotami, normami, s cilji in z idejami, ki se niso spreminjale od nastanka koncepta vojske. Čeprav se seveda vojska v veliko pogledih, tudi socialnih, modernizira, ostaja osnova ista skozi čas. Moderna podjetja se vedno bolj oddaljujejo od koncepta hierarhije in strogega nadzora nadrejenega ter prehajajo k bolj horizontalnim in avtonomnim oblikam strukture. Tudi ko govorimo o vrednotah, so te zelo specifične za vojsko ne glede na okolje, v katero je dana, medtem ko vrednote pri različnih podjetjih in organizacijah variirajo glede na njeno okolje in posameznike znotraj njih. Vojska na drugi strani se ne prilagaja zaposlenim, ampak prilagaja njih; mogoče bi lahko celo rekli, da je programira po svojih standardih.

Za končno misel bi dodal, da ne glede na to, kako zanimiva je bila ta naloga in primerjanje različnih organizacij z vojaško, se mi zdi, da je zadnje zelo težko izvajati. Vojska je namreč, kot že večkrat omenjeno, zelo specifičen primer organizacije, ki igra po svojih pravilih, ki delujejo že stotine let, in težko vidim neke spremembe v bližnji prihodnosti. A kljub temu smo dolžni študirati ter iskati boljše in uspešnejše načine delovanja znotraj vojaške organizacije.

Viri

Cabistan, Andy (2017, 20. februar). *The Five Elements of Great Organizational Cultures*. *Hypepotamus*. <https://hypepotamus.com/people/organizational-cultures-essentials/>

- Kržič, Anja (2005, b. d.). *Organizacijska kultura v podjetju KZ Krka, z. o. o.* Novo mesto. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Krzic-Anja.PDF>
- Pećanac, Uroš (2009, b. d.). *Policijska in vojaška organizacijska kultura.* Diplomsko delo. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=10120>
- The Tipster (2013, 14. marec). *4 Types of Organizational Culture.* ARTSFWD. <https://www.artsfwd.org/4-types-org-culture/>
- Market Business News (2020, b. d.). *What is organizational culture? Definition and examples.* Market Business News. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/organizational-culture-definition-examples/>
- Wikipedia (2021, 4. januar). Organizational Culture. *Wikipedia.* https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

Rituali v organizaciji

Luka Benedičič

Uvod

Rituali v organizaciji so eden ključnih delov strukture delovnega mesta in vodenja. To pomeni, da imajo pogosto širši ter ne vedno jasen namen kot le družabna kultura na določenem delovnem mestu. Skozi zgodovino so rituali znotraj organizacije ali delovnega mesta služili kot emancipacija posameznika ter prevzem njenih norm in vrednot. Nekateri rituali so bili sprva samo doktrina organizacije ali delovnega mesta, sčasoma pa so postali ritual, ko je potreba po njihovem prvotnem namenu izginila. V članku bom preverjal hipotezo »Rituali v organizaciji, čeprav uradno nimajo praktične aplikacije, vseeno služijo kot temeljni del družbene dinamike v organizaciji«.

Struktura članka je naslednja: v prvem delu bom raziskal razne študije in strokovno literaturo na temo ter povzel njihovo bistvo, navedel primere in jih opisal v kontekstu svojega prispevka. V drugem bom opisal tri kratke intervjuje, ki sem jih opravil, ter navezal ugotovitve na raziskavo. V tretjem delu bom analiziral ugotovitve iz prejšnjih dveh delov in jih apliciral na svojo hipotezo. Tu bom tudi raziskal potencialno problematiko ritualov znotraj organizacije ter njeno reševanje na primeru Slovenske vojske in drugih vojsk.

Študija teorije

Glavna podlaga teoretičnega dela članka bo poročilo *Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory*, ki ga je na Washingtonski univerzi napisal Gazi Islamro leta 2008.

V svojem poročilu se Islamro zanaša na definicijo rituala, ki sta jo zastavila Trice in Beyer: »(Rituali so) ... diskretni postopki/dogodki, ki imajo začetek in konec ter izražajo vrednote in prepričanja neke kulture« (Islamro, 2008, str. 4).

Islamro nadalje povzema Durkheima in piše, da je namen rituala ustvariti skupni družbeni konsenz, predvsem med vrednotami ter prepričanji posameznika in družbe. Posameznik tako opusti del svoje identitete in sprejeme novo, ki mu jo prek rituala podeli družba. Nadaljuje z mislijo, da bi kot ritual zato lahko označili vsak prehod v družbeni hierarhiji ali med družbenimi vlogami, ki ga zaznamuje enoten dogodek (npr. zaposlitveni intervju, strokovno usposabljanje, dodelitev delovnega mesta itn.).

Po Turnerjevem pisanju Islamro izpostavi idejo, da je ritual »pogajanje med stabilnostjo in spremembo«. Vzrok za to je obstoj družbe prek raznih oblik deljenja družbenih vlog in hierarhije, obenem pa tudi potreba, da posamezniki prepoznajo neko osnovno vez med seboj, brez katere se družba razkroji. Z ritualom tako posamezniki začasno pozabijo na družbene razlike med seboj in doživijo občutek te skupne vezi, ki jo Turner poimenuje »*communitas*« (Islamro, 2008, str. 8–9).

Moore in Myerhoff sta pisala, da so s časom rituali, torej prehajanje med družbenimi vlogami, izgubili del namena, saj je formalni vidik zamenjal praktičnega. To razložita na primeru, da je ritual, katerega bistvo je bilo nekoč preizkusiti posameznikove meje, za kar je pozneje dobil tudi nagrado, čez čas postal ritual, pri katerem je namen, da posameznik samoumevno opravi neko nalogo in dobi nagrado ter da je to opravljeno po neki kulturi oziroma tradiciji.

Tako je iz nekega družbenega prehoda nastal kulturni dogodek oziroma pravi ritual, ki vsebuje naslednje elemente:

- vsebuje ponavljanje vsebine, načina ali dogodka;
- je načrtovan oziroma zaigran;
- vsebuje obnašanje in dejanja, ki niso običajna ali pa vsaj ne v zaigranem kontekstu;
- so strogo organizirana, pri čemer so tudi elementi »kaosa« le vloga v ritualu;
- uporabljajo preudarne prikaze za koncentracijo pozornosti;
- so mišljeni kot kolektivno, ne posamezno doživetje (Islamro, 2008, str. 10–12).

Prav tako sta citirana Trice in Beyer, ki trdita, da se rituali ne nanašajo nujno le na družbeno vlogo posameznika, ampak so lahko sredstvo vzpostavljanja ali spreminjanja odnosov v družbi med posamezniki in skupinami. Tu navede razne primere ritualov, kot so skupni dogodki, katerih glavna vrednota je medsebojni odnos, ne neka praktična funkcija. Namen ritualov je torej ohranjanje stabilnosti družbe (organizacije) in omogočanje spremembe posameznika (družbene vloge) ali pa njegovega odnosa do drugih (Islamro, 2008, str. 14–18).

Islamro nato konceptualizira oziroma našteje razne tipe ritualov (Islamro, 2008, str. 20–29):

- *ritual prehajanja*; izničenje posameznikove prejšnje identitete in vzpostavitev nove;
- *ritual ponižanja*; odvzem statusa, moči ali identitete;
- *ritual povišanja*; podelitev statusa ali moči;
- *ritual obnove*; obnovitev ali utrditev že obstoječega statusa ali identitete;
- *ritual rešitve spora*; dejanje, s katerim se spremeni odnos med sprtima subjektoma;
- *ritual integracije*; podobno kot obnove, a z novimi elementi in procesi.

Empirična raziskava med pripadniki Slovenske vojske

Za praktični del raziskave sem opravil tri posamezne intervjuje z zaposlenimi ali nekdanj zaposlenimi v strukturi Slovenske vojske. Vsakega izmed intervjuvancev sem izbral na podlagi med seboj različnih izkušenj oziroma vlog, ki so jih opravljali znotraj Slovenske vojske. Prva oseba je opravljala samo splošno vojaško obveznost, ko se je ta še izvajala pred ukinitvijo leta 2003. Druga oseba se je usposabljala na šoli za častnike in jo uspešno opravila – zdaj služi kot častnik znotraj 1. brigade Slovenske vojske. Tretja oseba je po opravljenem programu Temeljnega vojaško-strokovnega usposabljanja (TVSU) služila v ESD (Enota za specialno delovanje) in ima po ugotovitvah izmed vseh treh največ izkušenj in razumevanja glede ritualov znotraj organizacije.

Izvajanje terenskega dela raziskave je stanje epidemije covid-19 v državi precej otežilo, zaradi česar sem dva izmed treh intervjujev izvedel prek elektronske pošte in družabnih omrežij. Kot opombo bi navedel, da brez pretekle udeležbe na dveh Vojaških taborih, usposabljanjih HEAT (*Hostile Environment Awareness Training*) ter drugih dogodkih, na katerih je bila prisotna Slovenska vojska, ne bi pridobil izkušenj in poznanstev, s katerimi sem del te študije tudi opravil.

Intervju 1

Prva oseba je odslužila sedem mesecev naborništva pred njegovo ukinitvijo leta 2003. Večino vojaške obveznosti je opravila v Bohinjski Beli, kjer ima danes sedež

132. gorski polk. Kot prvi »ritual« je intervjuvanec navedel pozdrav od staršev in prihod pred kasarno v Kranju, kjer je nemudoma začela veljati vojaška disciplina. Prvi teden je povzel z besedami »šok terapija«, pri čemer so nadrejeni z rutinskim in neformalnim odnosom prevajali nabornike iz civilnega življenja v vojaškega. Del tega sta bila tudi popolno britje glave in prvi postroj, ki »naredi vse enake«. V naslednjih mesecih je sledila vojaška rutina, v kateri so bile kot »ritual« izpostavljene razne oblike kolektivnega kaznovanja. Tega v zakonodaji ali doktrini ne predpisuje noben dokument, a je po besedah vseh treh intervjuvancev eden najpomembnejših ritualov, saj ne gradi le discipline, ampak tudi skupinski duh. Kot ritual so bile opisane nekatere naloge in dogodki, na primer zahteven terenski pohod, katerega namen je bil »videti, kje je tvoja meja«, opraviti pa ga je morala celotna enota skupaj, ter ceremonialne postrojitve in straže. Opisal je tudi neformalne rituale znotraj enote med naborniki, kot so razne šale in potegavščine, ki so po njegovih besedah prav tako krepile skupinski duh in izzivale določene slabosti vsakega pripadnika. Zaključni in najpomembnejši ritual je bila končna slovesnost in prisega, s katero se je sklenilo opravljanje vojaške obveznosti.

Intervju 2

Drugi intervjuvanec je po sklenitvi zaposlitvene pogodbe in služenju TVSU (temeljnega vojaškega usposabljanja, ki traja tri mesece) uspešno opravil selekcijo za častnike in leta 2019 tudi z odliko končal Šolo za častnike v mariborski kadetnici. Kot del usposabljanja za častnika je opravljal praktično nalogo poveljnika mojega voda na Vojaškem taboru 2019, na katerem sem ga tudi spoznal. Med TVSU in Šolo za častnike so se gradili podobno znanje in izkušnje, kot je navedeno v prvem intervjuju, z nekaj razlikami ob samem začetku selekcije za Šolo za častnike. Po besedah intervjuvanca »so imeli inštruktorji raje tiste, ki so prišli direktno iz civilnega življenja, kot tiste z vojaškimi izkušnjami«. Po njegovem mnenju je bil vzrok za to drugačen pristop do tistih s preteklimi vojaškimi izkušnjami, ki so v nasprotju s »civilnimi kolegi« že poznali več formalnih in neformalnih pravil in postopkov, kar jim je pogosto olajšalo častniško šolo ter rutinska preverjanja in pritisk inštruktorjev. Tako rekoč »šok terapija« ni enako močno vplivala na njih. Nekaj neformalnih ritualov, ki jih je intervjuvanec izkusil med TVSU in Šolo za častnike, smo izkusili tudi sami udeleženci tabora. Najbolj si je vsak verjetno zapomnil rutinsko kolektivno kaznovanje, ki je tudi samo preraslo v ritual, saj smo ob koncu tabora udeleženci s poveljniki naredili še »zadnje sklece«, s čimer smo izkazali pripadnost ter predanost enoti v dobrem in slabem.

Intervju 3

Tretji intervjuvanec se je po TVSU udeležil selekcije Enote za specialno delovanje, ki jo je v drugem poskusu opravil. Znotraj ESD je služil doma in v tujini, vključno z bojnimi misijami. Od treh intervjuvancev je imel nedvomno najzahtevnejšo izkušnjo z vojaškim poklicem in vsemi rituali, ki jih vključuje. Pri njem sem se z vprašanji glede ritualov osredinil na ESD. Po njegovih besedah je znotraj enote zaradi stopnje potrebne pripadnosti in kohezivnosti največ neformalnih ritualov v celotni Slovenski vojski. Samo preverjanje in selekcija se po opravljeni uradni selekciji nadaljujeta v služenje znotraj enote, saj »drugi v enoti niso samo soborci, ampak so druga družina«. Del oblikovanja te tesne pripadnosti in kohezije so tudi nešteti rituali, ki doletijo nove prišleke ter preizkušajo njihove sposobnosti, iznajdljivost in vzdržljivost. V pogovoru je na vprašanja glede podrobnosti teh pogosto odgovoril, da to izvem le tako, da sam pridem v ESD. Od treh intervjuvancev je bil edini z izkušnjami opravljanja bojne misije v tujini, pri čemer je izpostavil ritual postavljanja kozolca. Vsaka enota, ki služi na misiji v tujini, med namestitvijo tam postavi miniaturni kozolec kot simbol slovenstva. Ob koncu namestitve ga s seboj prinesejo domov, v primeru 1. brigade SV pa ga nato postavijo v spominski park sredi vojašnice Edvarda Peperka v Ljubljani.

Iz vseh treh intervjujev je zaslediti podobne izkušnje, čeprav pridobljene ob različnih časih na različnih mestih. Najpogostejši rituali, ki so jih intervjuvanci opisali, so del grajenja skupinskega duha, pripadnosti. Drugi neformalni rituali pogosto ciljajo tudi na preverjanje pripadnikove zvestobe, poguma ali značaja. Nekateri rituali, kot sta na primer popolno britje glave in nazivanje vseh v enoti s »kandidat«, »vojak« ali »nabornik«, so del t. i. »šok terapije«, ki naj bi posameznika oluščila lastne identitete in svoje glavo ter tako ustvarila »prazno platno«, iz katerega se ustvari vojaka. Ta proces izničenja in ponovne institucije kategorij (oz. norm, vrednot, vedenjskih vzorcev) skozi proces rituala opiše tudi Gazi Islamro z grafom *Conceptual Model of the Organizational Ritual Process*. Prav tako je ključni del usposabljanja in izobraževanja vojaka učenje vrednot domoljubja in razumevanja raznih družbenih ter političnih odnosov znotraj in zunaj države, kar vojaku da perspektivo in ga pomaga usmerjati in držati na poti k dosegu poslanstva ali misije. To se izvaja prek usposabljanja in ritualov – formalnih (dviganje zastave, spominska obeležja) in neformalnih (petje koračnic, domoljubnih pesmi). Ti rituali, čeprav pogosto neformalni, nepredpisani nikjer v vojaški doktrini ali zakonu, so tako ključen del oblikovanja kohezivnosti znotraj organizacije (Islamro, 2008). To pa je seveda glavna podlaga njene uspešnosti in zmožnosti opravljanja nalog. Za primer vojske, ki naj bi delovala v ekstremnih in bojnih razmerah, so takšni rituali celo nujnost.

Aplikacija ritualov v organizaciji na strukturo vodenja

Če analiziram ugotovitve empiričnega dela naloge v kontekstu teoretičnega, je jasno, da delovanje Slovenske vojske in posameznikova izkušnja v njej močno temeljita na ritualih. Glede na ugotovljeno je videti, da se v Slovenski vojski izvajajo vse oblike ritualov, ki jih je Islamro naštel. Podam lahko nekaj primerov:

- *ritual prehajanja*; šok terapija, ki iz civila prvi teden napravi vojaka;
- *ritual ponižanja*; odvzem ali znižanje čina;
- *ritual povišanja*; podelitev višjega čina;
- *ritual obnove*; dvig zastave in petje himne, nakar sledi vzklik »*Za Slovenijo!*«;
- *ritual rešitve spora*; mirovni postopki od sporazumov do mediacije na misijah;
- *ritual integracije*; spominska obeležja, ki nove generacije učijo tradicije.

127

Vsi ti rituali imajo več namenov v strukturi vodenja Slovenske vojske. Prvi je seveda namen rituala samega po sebi, torej integracija in krepljenje posameznikov v moštvo, ki sledi vodstvu k ciljem in poslanstvu. Drugi je jasna vzpostavitev norm in hierarhije napredovanja, ki posameznika ob tej priložnosti ne nagradi le s spremembo statusa, ampak tudi z ritualom, ki ta prehod svečano zaznamuje. Dvorezen meč pri Slovenski vojski bi utegnila biti robustnost strukture, ki jo vsi ti rituali ustvarijo. Primeri tega se v praksi pojavijo pri poskusih večjih reform ali restrukturiranja vojaških enot, do katerih vojaki čutijo močno pripadnost, ter problematika obsežnega častniškega kadra, saj bi nekatere zamenjave položajev itn. lahko nekateri dojeli kot ritual ponižanja. Ti problemi so se skupaj z drugimi pojavili med reformami Slovenske vojske ob prehodu iz naborniškega sistema v poklicnega ter ob pridružitvi zvezi Nato.

Problematika ritualov in njeno reševanje

Kot že omenjeno, se je Slovenska vojska že srečala z nekaj problemi, ki jih predstavljajo posledice raznih ritualov. Primeri, pri katerih so rituali sami po sebi problem, so redkost; običajno gre za pretiravane kolektivne kazni ali neformalne rituale s krstom ali potegavščinami znotraj enote. Za primere, pri katerih je problematika ritualov obsežnejša, lahko povzamem ritual »*dedovščine*« (rusko: *дедовщина*), ki se je (in se še danes, delno) izvajal v ruski vojski.

V kratkem je dedovščina simptom naborniškega sistema ruske vojske, ki ga je uvedel že ruski car Peter Veliki v 17. stoletju. Razredna hierarhija znotraj ruske vojske je seveda kot drugod že obstajala na podlagi odnosa med častniki in vojaki, problem znotraj razreda navadnih vojakov oziroma nabornikov pa se je pojavil z reformami sovjetske vojske po drugi svetovni vojni. V teh reformah so bili naborniki razdeljeni v dve kategoriji: triletno in dveletno služenje obveznosti. Prav tako se je zaradi demografske krize močno povečalo število nabornikov. Med njimi se je na podlagi odsluženega časa oblikovala družbena hierarhija s štirimi razredi nabornikov, ki velja še danes, čeprav obveznost traja le še eno leto:

- *Duh*; najnižji razred, ki še ni odslužil 100 dni;
- *Slon*; od 100 do 200 dni, prav tako nizko;
- *Ded*; od 200 do 300 dni, višji razred;
- *Dembelj*; po kraticah DMB za *demobilizirane*, običajno zadnja dva meseca.

Struktura deluje neformalno, omogoča pa prelaganje dela, ukazovanje in izživljanje višjih razredov (*dedov* in *dembljev*) nad nižjimi (*sloni* in *duhovi*). Danes je dedovščina zaradi poskusov zatrtja na strani vlade in poveljujočih samo manjša neformalnost, vendar je bila v zgodovini, sploh v 90. letih prejšnjega stoletja (v času hude krize za Rusijo) resen problem. Pojavljali so se primeri izsiljevanja, suženjstva, organiziranega kriminala, spolnega in drugega nasilja ter samomorov, zaradi česar sta trpela tudi ugled in mobilizacija ruske vojske. V odziv je poveljstvo konec 90. let začelo strogo disciplino in kazni v primerih dedovščine (Litovkin, 2019; Žabin, 2020).

Sklep

Empirična raziskava in druge ugotovitve iz študija virov potrjujejo hipotezo, da rituali v organizaciji, čeprav uradno nimajo praktične aplikacije, vseeno služijo kot temeljni del družbene dinamike v organizaciji. Nekateri rituali seveda bolj koristijo delovanju organizacije kot drugi, nekateri, kot v primeru dedovščine v Rusiji, so lahko škodljivi. Formalni ali neformalni rituali so pomemben del družbene dinamike znotraj organizacije, ki ga mora vodstvo upoštevati.

Viri

- Islamro, Gazi (2008). *Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory*. Insper Working Paper, WPE: 144/2008. Insper, IBMEC Sao Paulo. <https://core.ac.uk/download/pdf/6228719.pdf>
- Litovkin, Nikolaj (2019). *Neformalna hierarhija v ruski vojski: Kdo so »sloni« in »duhovi«?* Russia Beyond, 2. 6. 2019. <https://si.rbth.com/zivljenje/84563-ruska-vojska-naborniki-hierarhija>
- Žabin, Aleksej (2020). *More Than a Decade After Military Reform, Hazing Still Plagues the Russian Army* The Moscow Times, 18. 2. 2020. <https://www.themoscowtimes.com/2020/02/17/decade-after-military-reform-hazing-plagues-russian-army-a69309>.

Zadovoljstvo na delovnem mestu

Marcel Brulc

Uvod

130

Vsak človek si na delovnem mestu želi dve stvari: dobro plačilo in zadovoljstvo. Plačilo je izraženo v denarju, zadovoljstvo pa se lahko izraža na več načinov. Zaposleni so lahko bolj motivirani, imajo višje ambicije in posledično večjo produktivnost. Torej, zadovoljstvo na delovnem mestu je pomembna tematika, s katero bi se morali ukvarjati v vsakem podjetju in organizaciji.

Na tem področju obstaja veliko teorij, ki vam jih bom predstavil. Opravi sem tudi tri intervjuje, ki so tako ali drugače povezani z obrambo države, in jih analiziral. Kot primarne vire bom uporabil intervju, kot sekundarne vire pa različno literaturo, ki sem jo večinoma našel na spletu. Postavljal sem hipotezo, da *zaposleni ne bi zamenjali delovnega mesta za večje plačilo, če bi bili na novem delovnem mestu nezadovoljni*.

Članek je sestavljen iz uvoda, ki vas popelje v prvi bolj teoretični del, in štirih poglavij ter zaključka. V prvem poglavju boste spoznali, kaj sploh je zadovoljstvo na delovnem mestu, naslednje poglavje pa vam predstavi štiri teorije zadovoljstva na delovnem mestu. Sledi mu tretje poglavje, v katerem so predstavljene različne rešitve, ki lahko izboljšujejo zadovoljstvo zaposlenih, nato pa so v naslednjem poglavju opisani in analizirani trije intervjuji.

Zadovoljstvo na delovnem mestu

Zadovoljstvo na delovnem mestu ali zadovoljstvo zaposlenih je merilo zadovoljstva delavcev s svojim delom, ne glede na to, ali jim je všeč delo, posamezni vidiki ali vidiki dela, kot je narava dela ali nadzor (Spector, 1997). Zadovoljstvo na delovnem mestu lahko merimo v kognitivnih (ocenjevalnih), afektivnih (ali čustvenih) in v vedenjskih komponentah (Hulin, Judge, 2003). Raziskovalci

so ugotovili tudi, da se ukrepi za zadovoljstvo pri delu razlikujejo glede na to, v kolikšni meri merijo občutke do dela (afektivno zadovoljstvo z delom) (Thompson, Phua, 2012) ali spoznanja o delu (kognitivno zadovoljstvo z delom) (Moorman, 1993). Ena najpogosteje uporabljenih opredelitev v organizacijskih raziskavah je po Locku (1976), ki zadovoljstvo na delovnem mestu opredeljuje kot »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocenjevanja neke službe ali delovnih izkušenj« (Locke, 1976). Drugi so to opredelili preprosto kot to, kako zadovoljen je posameznik s svojo službo; ali mu je delo všeč (Spector, 1997). Ocenjuje se na globalni ravni (ali je posameznik s službo na splošno zadovoljen) ali na ravni vidika (ali je posameznik zadovoljen z različnimi vidiki dela). Spector (1997) našteva 14 skupnih vidikov: spoštovanje, komunikacija, sodelavci, ugodnosti, pogoji dela, narava dela, organizacija, osebna rast, politike in postopki, možnosti napredovanja, priznanje, varnost in nadzor. Delo je pomemben vidik posameznikovega življenja ter zaseda veliko osebnega in poklicnega časa v primerjavi z drugimi dejavnostmi. Zadovoljstvo je užitek, ki ga čutimo po izpolnitvi potrebe. Predvidevamo, da je človek zadovoljen, ko so izpolnjena njegova pričakovanja, želje ali zahteve. Zadovoljstvo z delom opisuje, v kolikšni meri je posameznik zadovoljen, se počuti udobno ali je zadovoljen s svojo službo. To je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocenjevanja dela ali delovnih izkušenj. Zadovoljstvo z delovnimi mesti je v zdajšnjih organizacijah ključna tema pozornosti, ki jo višji organi, oblikovalci politik in vodstveni delavci zelo upoštevajo, ker je to vprašanje povezano s številnimi drugimi pomembnimi vprašanji organizacij. Zaposleni so osnovno premoženje in ključni del vseh organizacij, s katerimi se ravna z vsemi proizvodnimi sredstvi. Kot človek je to človeška narava, da so zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni s svojim delom. To je glavni cilj organizacij, ki bi morale oblikovati in izvajati takšno politiko, ki lahko zaposlenega zadovolji s službo, ki jim je dodeljena. Iz prejšnjih študij je razvidno, da je zadovoljstvo z delom pomembno za vse organizacije. Dandanes je zelo pomembno vprašanje, ko se organizacije spoprijemajo s številnimi vrstami problemov in izzivov, povezanih z zaposlenimi, to je na primer z organizacijsko uspešnostjo, organizacijsko zavzetostjo, s fluktuacijo zaposlenih, produktivnostjo zaposlenih itn. (Bowling, 2007).

Teorije zadovoljstva na delovnem mestu

Frederick Herzberg: dvofaktorska teorija

Pred več kot 40 leti je Herzberga in sodelavce (1959) zanimalo, kaj ljudje želijo od svojih služb. Uporabili so tehniko kritičnih incidentov ter anketirali 200 računovodij in inženirjev iz Pittsburga. Prosili so jih, da naj opišejo dogodke, zaradi katerih so se dobro ali slabo počutili pri svojem delu. Njihov pristop je v javnosti znan kot dvofaktorska teorija. Po Herzbergovih besedah gre za dva dejavnika, in sicer za »motivatorje« in »higienske dejavnike«. Sama naloga oziroma delo in rezultati dela, kot so: nagrada za priznanje, odgovornost, napredovanje in rast, lahko ustvarijo zadovoljstvo pri delu. Kategorično je pojasnil, da bi moral biti v organizaciji prisoten drugi sklop dejavnikov, imenovan »higienski dejavniki«, da bi se izognili nezadovoljstvu z delom. Na primer izpad električne energije, slabi odnosi z nadrejenimi in s sodelavci, slabo plačilo, restriktivne politike, odsotnost varnosti zaposlitve itn. lahko motijo zaposlene (Maniksaly, 2020).

132

Lockova teorija vrednosti

Teorijo vrednosti je konceptualiziral E. A. Locke. Teorija navaja, da se zadovoljstvo pri delu pojavlja tam, kjer zaposleni dobi rezultate, ki ustrezajo željam. Bolj kot zaposleni prejme rezultate, ki jih ceni, bolj se počuti zadovoljnega; manj kot dobijo pozitivnega odziva, ki ga cenijo, manj se zaposleni počutijo zadovoljne. Z drugimi besedami, neskladje med trenutnimi vidiki dela in vidikom, ki ga želi zaposleni, ustvarja nezadovoljstvo pri delu. Večja kot je razlika, večje je nezadovoljstvo z delom in nasprotno. Ta teorija opozarja vodstvo na tiste vidike dela, ki povzročajo nezadovoljstvo, in jih preoblikuje tako, da se zaposleni počutijo zadovoljni (Maniksaly, 2020).

Adamova teorija lastniškega kapitala

Teorijo lastniškega kapitala je prispeval J. S. Adam. Osnovni postulat te teorije je, da zaposleni primerjajo razmerje med proizvodnjo in vložki ter razmerje med drugimi. Po njegovem mnenju se nepravilnost pojavi, kadar človek zazna, da je razmerje med njegovimi rezultati in vložki ter razmerje med ustreznimi izidi in vložki neenako. Vložki se nanašajo na starost, spol, izobrazbo, socialni status,

organizacijski položaj, usposobljenost, na trdo delo itn., medtem ko izhodišča pomenijo nagrado, plačo, status, napredovanje itn. Tako dojemanje pravičnosti ustvarja zadovoljstvo pri delu, zaznavanje nepravičnosti pa nezadovoljstvo. Adam pravi, da si delavci želijo pravičnega plačila. Niti ne želijo imeti prenizke plače niti previsoke. Potrebujejo pošteno plačilo. Kadar obstaja neenakost, delavci stavkajo, da spremenijo vložke ali rezultate, da bi obnovili pravičnost; kognitivno izkrivljati vložke ali izid, zapustiti delovno mesto ali ukrepati na drugem ali spremeniti drugega. Kritiki so to teorijo napadli na načine, ki jih je Adam zagovarjal za reševanje neenakosti, vendar je ta teorija poudarila potrebo, da mora vodstvo pošteno obravnavati delavce (Maniksaly, 2020).

Teorija postopka nasprotnika

To teorijo je razvil F. J. Landy. Bistvo teorije je, da konstanten vložek ne povzroči stalnega donosa. Uvedba neke spremembe na delovnem mestu lahko poveča zadovoljstvo delavca na splošno, vendar v določenem obdobju ne sme stalno povečevati zadovoljstva. Landy je ta koncept uporabil v teoriji postavljanja ciljev. Zaposleni se lahko v začetni fazi agresivno upirajo spremembi. Posledično zadovoljstvo z delom upada. Toda zadovoljstvo zaradi zaposlitve se postopoma povečuje, ko si zaposleni pridobiva izkušnje pri vajah za določanje ciljev. Z drugimi besedami, posegi, namenjeni povečanju zadovoljstva pri delu, mogoče ne bodo postali priljubljeni ob njihovi uvedbi, vendar zagotavljajo zadovoljstvo z redno prakso. Če povzamemo, uvajanje sprememb na delovnem mestu v določenem obdobju ustvarja zadovoljstvo pri delu. Ena sprememba ustvarja zadovoljstvo pri delu za določeno obdobje. Tako bi morale biti uvajanje sprememb stalen pojav. To bi bilo treba postopoma izvajati (Maniksaly, 2020).

Mogoče rešitve za povečanje zadovoljstva zaposlenih

Preglednost in povratne informacije

Še posebej v velikih podjetjih je vsakodnevno delo pogosto zaznamovano z veliko negotovostjo. Zaposleni ne vedo, ali so njihovi nadrejeni zadovoljni z njihovim delovanjem in kako jih sploh dojemajo. Preglednost je mogoče izboljšati z rednimi

sestanki za povratne informacije in ena na ena. Tako je pogosto mogoče preprečiti morebitne konflikte. Kljub temu je konflikt včasih neizogiben. Če pride do takšne situacije, je pomembno, da se je lotevate neposredno. Primer bi bil reševanje sporov med kolegi s tretjim posrednikom (Guest Writer, 2019).

Poslušanje

Rešitev težave je pogosto mogoče najti preprosto s pozornim poslušanjem, ne samo kot kolega, ampak kot oseba. Kaj skrbi zaposlene? Kateri so njihovi strahovi in potrebe? Kaj jih motivira? Kakšne so njihove ambicije? Katere naloge najraje prevzamejo in kaj je zanje še posebej pomembno? Če si vzamete čas za poslušanje zasebnih ali vsaj ne izključno poslovnih internih tem, lahko to zelo pomaga (Guest Writer, 2019).

134

Teambuilding

Močna timska vez povečuje produktivnost zaposlenih. Zato bi morali menedžerji aktivno spodbujati in organizirati dejavnosti gradnje ekip. Nekatere ideje za spodbujanje teambuildinga so umiki podjetij, družabna področja v pisarni ali neobvezni konjički (Guest Writer, 2019).

Pohvala

Željo po priznanju lahko potešimo z neposrednimi in iskrenimi pohvalami. Pohvala je oblika spontanega spoštovanja. V idealnem primeru je dovolj natančna, da osebi pokaže, zakaj jo prejme. Pohvala je lahko namenjena menedžerjem in tudi kolegom ali strankam. Ta oblika spoštovanja je primerljiva z občasnim trepljanjem po rami. Posreduje lastne vrednote in cilje ter tako posredno krepi želeno vedenje (Guest Writer, 2019).

Nagrade

Nagrade za posebne dosežke v podjetjih lahko zadovoljijo tudi potrebo po spoštovanju. Razvoj sistema zadovoljstva, ki nagraduje zaposlene glede na njihov letni

pregled uspešnosti, lahko prinese boljše rezultate. Na primer, zaposlene nagradite z boni za obiske sejmov, razstav, galerij, restavracij, kinodvoran ali drugih dogodkov. Interne nagrade lahko podelijo na primer tudi zaposleni, ki so se med letom izkazali kot posebej vestni, urejeni, prijazni ali ustrezljivi (Guest Writer, 2019).

Zunanje ponudbe za pridobivanje novih izkušenj

Zunanji tečaji usposabljanja se pogosto uporabljajo za motiviranje zaposlenih. Možnosti lahko vključujejo: zunanje tečaje usposabljanja v izobraževalnih ustanovah, kot so Lynx, ki je center, v katerem lahko civili in vojaki pridobivajo nove izkušnje iz taktičnega streljanja, preživetja v naravi, varovanja ... Prav tako ne smemo pozabiti na S. S. F. N. (THE SCHOOL OF SURVIVAL FROM NATURE), ki prav tako ponuja večji izbor preživetja v naravi in drugih dejavnosti v naravi. Menim, da se vojakom višata motivacija in tudi samozavest ob udeležbi teh dejavnosti. Lahko pa so napoteni v tujino, na primer na različne misije, na katerih pridobijo izkušnje s terena in iz resničnega vojnega sveta (Guest Writer, 2019).

Intervjuji

Intervjuje na temo zadovoljstva pri delu sem opravil s tremi osebami. Vsi so moškega spola in vsi imajo izkušnje s Slovensko vojsko. Izbral sem si jih na podlagi enakega izhodišča, da lahko primerjam razmere v Slovenski vojski in obrambnem sektorju na splošno. Trije intervjuji seveda ne odražajo celotne situacije, podajo pa zadosten primer, po katerem se lahko ravnamo in glede na njihove odgovore razvijemo mnenje ter primeren zaključek.

Prvi intervju: pogodbeni rezervist

Kot prvega sem intervjuval moškega, ki je bil v pogodbeni rezervi Slovenske vojske 15 let. Njegova vojaška pot se je začela pri osemnajstih letih, ko je bil vpoklican na obvezno služenje vojaškega roka v SFRJ (Socialistična federativna republika Jugoslavija). Ko je odslužil svoj dolg, ga pot ni ponesla v vojsko, ampak se je zaposlil drugje. Po nekaj letih so ga klicali iz Slovenske vojske, če bi se želel pridružiti v njihove vrste kot pogodbeni rezervist. Sprva ga ta ponudba ni mikala,

ker ni vedel, kaj to sploh je, in je na to kar malo pozabil, dokler ga leta 2005 niso kontaktirali ponovno. Takrat se je odločil, da se o tej stvari bolj pozanima, in ko so mu na upravni enoti povedali nekaj več o tem, se mu je zdelo to super dodatna in dinamična zaposlitev, s katero bi lahko tudi dobro dodatno zaslužil. Prav tako ga je zanimalo, kako deluje Slovenska vojska zdaj v primerjavi z nekdanjo SFRJ. Takrat je postal pogodbeni rezervist Slovenske vojske. Svoje izkušnje opisuje pozitivno, saj je pridobil veliko novih poznanstev iz celotne Slovenije. Pridobil je tudi nova poznanstva v smislu spoznavanja novih orožij, taktike, vojaškega življenja, delovanja Slovenske vojske na splošno. Največja izkušnja, ki ga bo vedno spremljala, je ta, da so delovali kot tim, celota in da so jih nadrejeni sprejeli, kot da so del stalne sestave, čeprav so bili v stiku le nekajkrat v letu. S tem bi potrdil, da je bilo zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno, saj so rezerviste obravnavali kot svoje. Kot pogodbeni rezervist je moral najprej opraviti osnovno vojaško strokovno usposabljanje, ki je trajalo približno 30 dni. Imeli so tudi različne izpite, s katerimi so preverjali njihovo znanje, enkrat letno pa so morali opraviti preverjanje gibalnih sposobnosti. V zadnjih dveh letih je bil kar štirikrat vpoklican za en mesec in enkrat je tudi pomagal pri varovanju slovenske meje zaradi velikega števila nezakonitih pribežnikov, ki so prečkali naše območje. Za zaposlitev v Slovenski vojski se ni odločil, ker je bil z redno zaposlitvijo zadovoljen, pozneje pa je bil tudi prestar za to. Ko sem ga vprašal, kako je bil zadovoljen na delovnem mestu, mi je odgovoril, da je bil zelo zadovoljen, res pa je tudi to, da je bila to le dodatna zaposlitev in da je v Slovenski vojski preživel neprimerljivo manj časa kot redno zaposleni vojak. Nadrejeni, s katerimi je bil v stiku, so bili večkrat častniki, ki so bili prav tako pogodbeni rezervisti, in vseč mu je bilo to, da so večino časa še vedno imeli vsi skupaj korektne odnose, da so jih vzeli za svoje, jim pomagali, zelo pomembna stvar pa je bila tudi to, da so pokazali interes, kar jim je veliko pomenilo. Prav tako so se našli nekateri osebki, ki so imeli malce nekorekten odnos do njih, saj so bili s svojimi višjimi čini vzvišeni, ampak pravi, da je to stvar značaja posameznikov in da je to res redko doživel. Nekateri ljudje niso imeli razdelano, kako se dela z ljudmi, in niso imeli primerno razvitega odnosa do svojih zaposlenih oziroma podrejenih. Rešitve, ki si jih je predstavljal v svoji glavi, so bile motivacijske, izkoristil bi prednosti vsakega posameznika in bi jih uporabil v prid voda. Imel bi tudi človeški odnos do vsakega posameznika, saj se mu zdi to ena izmed najpomembnejših stvari. Ko sem ga vprašal, kaj mu pomeni več, plačilo ali delovno okolje, je povedal, da smo vsi tukaj zaradi denarja. V Slovenski vojski ni občutil mobinga in tudi kolektiv je bil dober. Povedal je tudi, da bi raje menjal delovno mesto za višje plačilo, čeprav na tem delovnem mestu ne bi bil tako zadovoljen. To pa zato, ker človek lahko prenese veliko stvari in na koncu že potrpiš tistih osem ur na delovnem mestu, z denarjem pa poskrbiš za družino in

si ustvariš boljše življenje, ki odtehta nezadovoljstvo na delovnem mestu. S tem se ne bi strinjal, ker ko se zaposleni zaveda, da mora ponovno naslednji dan oditi na takšno delovno mesto, ki mu ne prija, bo lahko kmalu svoje probleme čutila družina in prijatelji kot posledica njegovega nezadovoljstva.

Drugi intervju: zaposlen v Slovenski vojski

Kot drugega kandidata za intervju sem vprašal vojaka podčastnika, ki opravlja delo letalskega tehnika, ki je že dolgo v tej službi stalne sestave, in sicer 17 let. Za to zaposlitev se je odločil zaradi dobrega plačila in bolj razgibanega dela. Monotonost ga ni nikoli mikala, zato si je vedno želel delati nekaj, kar bi ga veselilo in mu hkrati ponudilo dinamiko. Do tega položaja, na katerem je zdaj, je prišel z dobrim delom. Nadrejeni so ga opazili in mu predlagali šolanje za letalskega tehnika, ki ga je uspešno opravil. Ni bil na misiji, je pa bil na mednarodnih vajah, na katerih je pridobil ogromno širine in novih poznanstev. Povedal je, da je na trenutnem delovnem mestu zelo zadovoljen in da mu je pri nadrejenih všeč to, da če si strokoven in dober, dobiš njihovo zaupanje in z njimi ustvariš dobre odnose. Ni se še srečal z mobingom na delovnem mestu in vse probleme, ki jih imajo, rešujejo sproti. Razlika pa se pozna pri obnašanju nadrejenih do vojaka in višjih činov. Na trenutnem višjem položaju ima namreč več svobode ter lahko tudi sam predlaga določene naloge in izraža svoje mnenje. Tega kot vojak ni mogel. V nasprotju s prvim intervjuvancem za višjo plačilo ob slabšem delovnem mestu ne bi zamenjal službe, saj v trenutni službi uživa, hkrati pa je tudi človek, ki mu veliko več pomeni odnos kot denar.

Tretji intervju: zaposlen na Ministrstvu za obrambo

Kot zadnjega kandidata sem za intervju izbral zaposlenega na Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije. Pravi, da ga je od nekdaj zanimalo področje obrambe države, vojska in tudi delo na Ministrstvu za obrambo, občasno pa si je želel tudi delo v civilni zaščiti. Po končanem študiju na Filozofski fakulteti v Ljubljani je kar nekaj časa iskal primerno zaposlitev in na koncu je pristal prav na Ministrstvu za obrambo, za kar pravi, da je hvaležen. V preteklosti je imel stik s Slovensko vojsko. V času po študiju, v letu 2018, se je prijavil na prostovoljno služenje vojaškega roka, ki ga je tudi uspešno končal. Vmes je večkrat poudaril, da bi se rad zaposlil kot častnik v Slovenski vojski, vendar ga pozneje to ni več premamilo. Še vedno pa mu bo izkušnja ostala v lepem spominu, saj

je pridobil veliko novega znanja s področja obrambe in delovanja Slovenske vojske, ki mu zdaj tudi pomaga v praksi pri zaposlitvi. Trenutno dela v upravnem delu ministrstva za obrambo, žal pa mi ni mogel povedati več, saj ga pri tem omejuje pogodba; le to, da včasih sodeluje z vojaki Slovenske vojske. Na trenutnem delovnem mestu je zelo zadovoljen, predvsem zato, ker dela, kar si je vedno želel, ter ima s sodelavci korektne odnose. Pravi tudi, da je njegovo delo razgibano in včasih precej fiksno, kar mu sicer ustreza. Pri nadrejenih mu je všeč, da na vsakem področju delujejo konkretno in da vedo, kaj delajo. Najbolj ga pa na delovnem mestu moti rigidnost oziroma zaprtost našega sistema. Vsi postopki, ki se izvajajo, trajajo kar precej predolgo in to ima velik vpliv na zaposlene v državnih službah. Večina ljudi te rigidnosti ne razume, pa vendar je prisotna skoraj povsod. Problem nerazumevanja pripelje do obračanja na državne institucije, ki postajajo preobremenjene, in prav to se pozna tudi na njegovih nadrejenih. Hitenje, živčnost in stalni pritiski jih močno obremenjujejo in potem stvari začnejo prenašati na podrejene. Velikokrat pride do konfliktov, ki so po njegovem mnenju nepotrebni. Meni, da problem ni v nadrejenih, ampak v sistemu, kar pa sam težko spremeni in težko komentira, kaj bi lahko naredil bolje, ker je možnosti za izboljšave veliko. Pravi, da se na delovnem mestu ni počutil nikoli manjvrednega, ampak vendarle se na takšnem delovnem mestu okrog tebe vrti veliko ljudi in je težko pričakovati neki pristen in oseben stik z nadrejenimi, ker konec koncev za to tudi ni časa znotraj delovnega časa. Ko sem ga na koncu vprašal, ali bi zamenjal službo, je odgovoril, da je še mlad in da bi se to lahko zgodilo, vendar je trenutno zadovoljen in tudi plačilo ni tako slabo. Prav tako ne bi menjal službe za manjše zadovoljstvo in večji denar.

Analiza intervjujev

Dela, ki so jih opravljali ljudje iz mojih intervjujev, so si med seboj različna. Upoštevati moramo tudi, da so različne njihove delovne izkušnje, njihova leta in njihova osebnost. Njihove izkušnje na področju zadovoljstva na delovnem mestu se malo razlikujejo. Načelno so na svojem delovnem mestu vsi zadovoljni, nekateri brez pripomb, drugi z manjšimi popravki, vendar vsi z razumevanjem in s spoštovanjem do nadrejenih ter sodelavcev. Najstarejši izmed njih je prvi intervjuvanec, ki je delo v vojski že končal, upoštevati pa moramo tudi to, da v vojski ni bil zaposlen za polni delovni čas, ampak le kot rezervist. Sklepamo lahko, da je bila zaradi tega izkušnja boljša, saj je sodeloval z njimi v veliko manjšem obsegu ur kot redno zaposleni. Drugi intervjuvanec ima podčastniški čin in ima kar nekaj let izkušenj – kot navaden vojak in tudi kot podčastnik. Zadnji intervjuvanec

pa je v Slovenski vojski odslužil le trimesečno prostovoljno služenje, zdaj pa je zaposlen na Ministrstvu za obrambo.

Podobnosti

Vsi trije intervjuvanci so prejeli podobna vprašanja, prilagojena njihovi zaposlitvi, zato lahko odgovore primerjamo. Osredinili se bomo na vprašanja, povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu, najbolj splošno vprašanje, ki so ga prejeli, pa je bilo, kako so zadovoljni na delovnem mestu. Vsi so dogovorili v prid sistemu in ga pohvalili, brez konkretnejših pripomb. Nato smo jih vprašali, kaj jim je pri njihovih nadrejenih všeč, in odgovorili so vsak malo drugače, vendar kot povzete lahko njihove besede opišem z nekaj samostalniki: korektnost, strokovnost, timsko delo in spoštovanje.

139

Razlike

Pri intervjuvancih je bilo opaziti nekaj razlik. Pri vprašanju o tem, kaj jim pri nadrejenih ni všeč, so imeli različne odgovore. Prvi je omenil značajske omejitve, ki so ga pri nadrejenih zmotile, vendar je potrdil, da je bilo to zelo redko. Drugi je rekel, da z nadrejenimi nima težav, tretji pa je kot prvo stvar izpostavil rigidnost sistema in napake, ki jih delajo njegovi nadrejeni, pripisal prav temu. Drugo vprašanje, pri katerem so se mnenja razlikovala, pa je bilo najpomembnejše za mojo hipotezo, ki sem jo postavil na začetku. Na vprašanje, ali bi zamenjali trenutno službo za službo, ki prinese večji zaslužek, vendar nezadovoljstvo, je bilo vsem težko odgovoriti. Prvi intervjuvanec bi raje vzel novo službo in je to tudi precej dobro argumentiral. Povedal je, da ima denar za njega večji pomen, saj si z njim lahko ustvari lepše življenje zanj in njegovo družino, čeprav je na delovnem mestu nezadovoljen. Lahko bi rekli, da ima trdo kožo. Preostala dva intervjuvanca pa službe ne bi menjala, saj pravita, da jima trenutno vse ustreza in da tudi plača ni tako slaba.

Zaključek

Vse tri intervjuvance sem povprašal nekaj stvari v povezavi z mojo hipotezo. Eden izmed njih mi je odgovoril, da bi raje vzel denar, in zato je imel tudi tehtne razloge. Preostalima dvema pa pomenijo odnosi na delovnem mestu več od denarja in ga ne bi menjala. Glede na odgovore sem sklenil, da hipotezo sprejemem. Pripomnim, da bi tudi sam raje izbral boljši kolektiv kot pa plačo.

Viri

- Guest Writer. *15 Ways to Increase Employee Satisfaction*. Pridobljeno dne 15. 12. 2020 na spletnem naslovu [https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/job-satisfaction-theory/31947?fbclid=IwAR1_y2iKXWOzu8e1A1oHDSxRdvGDbS3K9w6F-2b7OFvWekhHQC1EhiOGFz04](https://www.honestly.com/blog/15-ways-employee-satisfaction/?fbclid=IwAR0khqwp1kqO-k2ScpSLfHASj7zki24iVfyAef7zW6lq6DwIj_pfGXJMxUHulin, Charles L. in Timothy A. Judge (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Eds.), <i>Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology</i> (pp. 255–276). Hoboken, NJ: Wiley.</p><p>Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), <i>Handbook of industrial and organizational psychology</i> (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.</p><p>Maniksaly S., <i>Job satisfaction theory</i>. Pridobljeno 15. 12. 2020 na spletnem naslovu <a href=)
- Moorman, Robert H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776.
- Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Thompson, Edmund R., Florence T. T. Phua (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.

Odgovornost v organizaciji in na delovnem mestu

Kaja Ogrizek

Uvod

V prispevku bom poskušala razložiti, kakšna je odgovornost vodij, kaj je njihova glavna naloga in kakšna je odgovornost zaposlenih ter katere so razlike med njimi. Na začetku bom razložila tudi, kaj odgovornost na splošno je in kako se izvaja ter kak je pomen odgovornosti za organizacijo. Čez celoten prispevek bom poskušala odgovoriti tudi na raziskovalno vprašanje, ki se glasi, ali je odgovornost v organizaciji in na delovnem mestu ključna za uspešno in konkurenčno poslovanje organizacije. Dotaknila se bom tudi Slovenske vojske in skušala ugotoviti, kakšna je odgovornost v vojaški strukturi in kako se odgovornost v vojski razlikuje od odgovornosti v drugih organizacijah. V delo bom vključila tri intervjuje z ljudmi, ki so zaposleni v državnem ali zasebnem podjetju ali pa so samostojni podjetniki, in jih bom povprašala, kakšno je njihovo mnenje o odgovornosti na delovnem mestu in kakšna je njihova odgovornost v podjetju, v katerem so zaposleni. Kot pisni viri bodo uporabljeni spletni viri in knjižna literatura.

141

Odgovornost

Odgovornost nima samo ene definicije, ampak predstavlja zelo širok pojem in ima veliko različnih definicij oziroma interpretacij. Odgovornost v organizaciji ali podjetju lahko opredelimo z vidika organizacije, kar predstavlja objektivni vidik, in z vidika posameznika, kar predstavlja subjektivni vidik. Z vidika organizacije oziroma podjetja lahko odgovornost opredelimo kot sposobnost delovne organizacije, da vodi oziroma usmerja vedenje posameznikov po takšnih predpisanih pravilih, ki ustrezajo organizaciji oziroma podjetju, da imajo od tega koristi. Subjektivni vidik ali z vidika posameznika pa lahko odgovornost opredelimo kot čut, občutek odgovornosti; to predstavlja odnos posameznika do njegove vloge

v delovni organizaciji. Subjektivni vidik je lahko opredeljen tudi kot moralna odlika posameznika (Križmančič, 2002).

Odgovornost lahko delimo tudi glede na značaj in težo posledic, ki sledijo neodgovornemu ravnanju skupine ali posameznika. Tako razlikujemo (Križmančič, 2002):

- disciplinsko odgovornost,
- kazensko odgovornost,
- materialno odgovornost,
- moralno odgovornost.

Organizacija ali podjetje večinoma opredeli normativne predpise, za katere se pričakuje, da jih posamezniki upoštevajo, saj lahko kršitve prinesejo kazensko, disciplinsko ali materialno odgovornost, ki jo ugotavljajo in tudi izrekajo kazni za to pristojni organi v organizaciji. Sama moralna odgovornost pa je usmerjena v kolektiv in je vzporedna s prej omenjenimi oblikami odgovornosti. Tako lahko rečemo, da gre pri disciplinski, kazenski in pri materialni odgovornosti za objektivni vidik odgovornosti, pri moralni pa gre za njen subjektiven vidik (Križmančič, 2002).

Vloga vodje pri vzpostavljanju odgovornosti v organizaciji

Naloga vodje je, da zna motivirati ljudi v vseh mogočih okoliščinah, zna razdeliti naloge, vzpostaviti visoko stopnjo sodelovanja med zaposlenimi, in to brez manipulacij. In kot zadnje, mora si znati pridobiti spoštovanje. Vodja je odgovoren, da njegova skupina doseže rezultate, in to tako, da z vsem svojim znanjem in s pooblastili služi svojim sodelavcem, da na najlažji in najhitrejši mogoč način opravijo svoje delovne naloge. Pri vodenju se od vodje pričakuje, da opravi naslednje naloge, in to so: načrtovanje, nadziranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje in delegiranje (Račnik, b. d.).

Družbena odgovornost podjetij

Družbena odgovornosti podjetij (Corporate Social Responsibility – CSR) pomeni oziroma predstavlja koncept, po katerem naj bi podjetja in organizacije v svojo

poslovno politiko delovanja poleg osnovne skrbi za pridobivanje dobička uvrstila tudi skrb za vse, s katerimi pri svojem poslovanju prihajajo v stik, kar predstavlja skrb za zaposlene in zagotavljanje njihovega primernege ter varnega delovnega okolja, pošten odnos do kupcev in dobaviteljev, spoštovanje mednarodnih in domačih standardov s področja dela in človekovih pravic, skrben odnos do narave in okolja ter do sredine, v kateri delujejo. Vsa ta načela naj bi podjetja, ki so družbeno odgovorna, uresničevala na prostovoljni osnovi in nad ravnjo, ki je določena z zakonodajo (Republika Slovenija, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, b. d.).

V nadaljevanju bom pogledala, katera so večja slovenska podjetja, ki so družbeno odgovorna. Prvo podjetje, ki sem ga raziskala, je Afroditita, ki ima na svoji spletni strani zapisano, da se v podjetju zavedajo pomena vzajemnega sodelovanja z družbenim in naravnim okoljem, v katerem samo podjetje tudi deluje. Podjetje sodeluje tudi pri izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih in njihovih družin ter lokalne in širše družbene skupnosti. Podjetje Afroditita z različnimi sponzorstvi in donacijami podpira različne humanitarne, športne, izobraževalne ter kulturne projekte in organizacije. Na koncu pa je tudi napisano, da si prizadevajo za gospodarno izrabo naravnih virov ter zmanjševanje vplivov svojih dejavnosti in izdelkov na naravno okolje (Afroditacosmetics.com).

Drugo podjetje, ki sem ga podrobneje raziskala glede družbene odgovornosti, je Petrol. Tudi oni imajo na svoji spletni strani zapisano, da družbeno odgovornost razumejo kot trajnostno zavezo sodelovanja z okoljem, v katerem poslujejo. Svojo družbeno odgovorno držo dokazujejo s podporo številnim športnim, kulturnim, humanitarnim in okoljevarstvenim projektom. Tako širšim družbenim in lokalnim skupnostim pomagajo k razgibanemu in bolj zdravemu življenjskemu slogu ter s tem tudi k višji kakovosti življenja (Petrol.eu).

Na spletni strani podjetja Tuš pa so zapisali, da se zavedajo svoje odgovornosti do kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, panoge in tudi do širšega lokalnega okolja, v katerem imajo možnost vplivanja na okolje, lokalne skupnosti in njihov razvoj, širšega slovenskega gospodarstva in ne nazadnje tudi na skupine, ki jih naslavljaajo v njihovih sponzorskih in donatorskih aktivnostih (Tus.si).

Kot zadnje podjetje sem si zbrala podjetje A1, ki pravi, da je družbena odgovornost zapisana globoko v njihovih koreninah delovanja. Je eden izmed temeljev njihovega poslanstva in vizije. Družbena odgovornost je vrednota blagovne znamke A1 Slovenija. Zavezani so etičnemu in odgovornemu poslovanju. Posebno

pozornost pa namenjajo odgovornosti do ljudi, tj. do sodelavcev, uporabnikov pa tudi širše skupnosti. Imajo posluh do naravnega okolja. Skrbijo pa tudi za izročilo naših predhodnikov. Prihodnjim generacijam želijo v roke predati svet, na katerega bodo ponosni (A1.si)

Intervju

Kot je bilo že v uvodu napisano, sem – da bi čim boljše lahko preučila tematiko odgovornosti na delovnem mestu in v organizaciji – opravila intervjuje s tremi različnimi ljudmi. Poskušala sem najti ljudi, ki se razlikujejo glede na položaj, ki ga imajo v službi, starost in glede na to, da so podjetja čim bolj različna. Vsem trem se postavila naslednji vprašanji:

- Kakšno je vaše mnenje glede odgovornosti v podjetju? Se vam zdi, da vsi v podjetju jemljejo dovolj resno odgovornost?
- Kakšna je vaša odgovornost v podjetju, v katerem delate?

Prva oseba, ki sem jo intervjuvala, je ženskega spola, srednjih let in dela v podjetju z omejeno odgovornostjo. Povedala mi je, da je zanjo odgovornost izjemnega pomena, saj le tako lahko podjetje dobro deluje. Rekla je, da je normalno, da ljudje delamo napake, ampak pomembno je, da za njih prevzamemo odgovornost. Prevzemanje odgovornosti za napake je zanjo pomembno v zasebnem življenju in službi. Ker dela v majhnem kolektivu, je pomembno, da vsak ve, kakšno je njegovo delo in s tem tudi odgovornost. Na vprašanje, kakšna je njena odgovornost v podjetju, je povedala, da ni na visokem položaju, ampak da to še ne pomeni, da je njena odgovornost kaj manjša, saj ima pomembno vlogo pri nakupih surovin.

Druga oseba, s katero sem se pogovarjala, je mlajši moški, ki dela v večjem podjetju, ki se ukvarja s prodajo visokokakovostnih izdelkov in polizdelkov iz aluminija podjetjem in končnim kupcem ter z odkupom odpadnega aluminija in bakra. Podjetje po željah kupcev izvede tudi grob razrez materiala. Povedal mi je, da je zanj odgovornost zaposlenih do podjetja in direktorja do zaposlenih izjemnega pomena, saj le tako lahko podjetje dela dobro in samo tako so zaposleni zadovoljni s podjetjem, v katerem delajo. Na drugo vprašanje pa je odgovoril, da ima kar veliko odgovornost, saj je odgovoren za en del proizvodnje. A hkrati se mu ne zdi, da je njegova odgovornost pomembnejša kot odgovornost navadnega delavca, saj podjetje potrebuje direktorje in pa tudi delavce v proizvodnji, saj le tako lahko dela najboljše, kar lahko. Na koncu je še povedal, da je njegova največja

odgovornost oziroma ena izmed večjih ta, da motivira delavce, da delo opravijo čim boljše in tudi v najkrajšem mogočem času. Dodal pa je še, da glede na to, da je podjetje, v katerem dela, veliko, se vedno najdejo ljudje, ki svojega dela ne jemljejo dovolj resno in z dovolj veliko odgovornostjo.

Kot zadnjo pa sem intervjuvala osebo ženskega spola, srednjih let, ki ima svoj s. p. Za odgovornost meni, da je izjemno pomembna. Sama pravi, da v svoji službi nima težav z odgovornostjo, ker je sama svoj šef. Vsa odgovornost je na njej, kar je po eni strani v redu, ker ne moreš za neuspehe kriviti nikogar drugega, po drugi strani pa je tudi naporno. Povedala pa je tudi, da je zanjo kot samostojno podjetnico pomembno, da tudi druga podjetja, s katerimi sodeluje, delujejo v duhu odgovornosti, da ne pride do težav pri poslovanju.

145

Po opravljenih intervjujih lahko sklenem, da je za vse intervjuvance odgovornost izjemno pomembna pri delovanju podjetja. Pomembno je, da vsak ve, kakšno je njegovo delo, in da ga opravi najboljše, saj se le tako lahko pokažejo dobri rezultati, ki si jih vsako podjetje želi.

Odgovornost v Slovenski vojski

Slovenska vojska predstavlja obrambne sile Republike Slovenije. Vojaško obrambo lahko izvaja samostojno ali pa tudi v sodelovanju s svojimi zaveznicami na podlagi mednarodnih pogodb. Najpomembnejše naloge Slovenske vojske so: zagotavljanje pripravljenosti za vojaško obrambo države, izvrševanje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah in z mednarodnimi pogodbami, ter sodelovanje pri zaščiti, reševanju in pri pomoči ob naravnih in drugih nesrečah. Slovenska vojska poleg obrambe države izvaja tudi nevojaški del obrambnega sistema, ki s civilnimi zmogljivostmi in z ukrepi podpira delovanje vojske Republike Slovenije in zavezniških sil. Obrambni sistem države se aktivira pri odzivanju na vojno, morebitno krizo, vojno in tudi ob izrednem stanju (Gov. si, b. d.).

Pripadniki vojske Republike Slovenije so odgovorni za svoja dejanja in za njih prevzemajo tudi vso odgovornost, prav tako tudi za dejanja svojih podrejenih. V Pravilih službe Slovenske vojske je posebej zapisano, kakšna je odgovornost za vsak čin posebej. Tako so podčastniki odgovorni za izvajanje usposabljanj vojaških oseb v individualnih veščinah, poveljevanje manjšim taktičnim enotam in tudi

za izvajanje nalog skladno s predpisi ter z usmeritvami nadrejenih. Podčastniki so tudi odgovorni za učinkovito vodenje oddelka in izvajanje prejetih nalog. Naslednji so častniki, ki so odgovorni za učinkovito vodenje vojske in uresničevanje z Zakonom o obrambi določenih nalog. Poveljniki so odgovorni tudi za delovanje poveljstev, enot in zavodov, ki jim poveljujejo. Štabni častniki pa so odgovorni za zbiranje informacij pa tudi za analiziranje, ocenjevanje njihovih posledic in vplivov ter za dajanje točnih, pravočasnih in usklajenih predlogov poveljniku pri odločanju. Kot zadnji pa so generali in admirali, ki so odgovorni za učinkovito vodenje vojske in uresničevanje nalog Slovenske vojske, ki so določene v Zakonu o obrambi (Pravila službe v Slovenski vojski).

146

Kot že omenjeno, lahko odgovornost delimo glede na značaj in težo posledic, ki sledijo neodgovornemu ravnanju posameznika ali skupine ljudi. Tako v Slovenski vojski razlikujejo med disciplinsko in odškodninsko odgovornostjo ter kazensko odgovornostjo (Križmančič, 2002).

O disciplinski odgovornosti v Slovenski vojski govorimo takrat, ko oseba v vojski krši vojaško disciplino. Ob kršitvi vojaške discipline so osebe, ki so zaposlene v Slovenski vojski, disciplinsko odgovorne svojemu nadrejenemu. Samo področje disciplinske odgovornosti v Sloveniji urejata Zakon o obrambi in Pravila službe v Slovenski vojski (Križmančič, 2002). Skladno z Zakonom o obrambi se kršitve vojaške discipline deli na dva dela: lažje kršitve in težje kršitve (Zakon o obrambi, 57. člen).

Lažje kršitve vojaške discipline so:

- neupravičena zapustitev ali nepravočasna vrnitev v poveljstvo, enoto ali zavod do osem ur;
- malomarno izvrševanje dolžnosti, ki ne povzroči večjih škodljivih posledic;
- namerna povzročitev manjše grotne škode na vojaškem premoženju;
- malomarno vzdrževanje vojaškega premoženja;
- nepravilno in malomarno nošenje uniforme in predpisanih oznak;
- malomarno ravnanje s tajnimi podatki, ki ne povzroči večjih škodljivih posledic.

Za težje kršitve pa veljajo:

- neupravičena zapustitev ali nepravočasna vrnitev v poveljstvo, enoto ali v zavod nad osem ur;
- uživanje alkohola ali psihotropnih snovi med opravljanjem vojaške službe oziroma opravljanje vojaške službe pod vplivom alkohola ali psihotropnih snovi;

- odklonitev preizkusa ali strokovnega pregleda, s katerim se ugotavlja prisotnost alkohola oziroma psihotropnih snovi, ki zmanjšuje zmožnost za delo oziroma vojaško službo ali opravljanje dolžnosti v povezavi s službo;
- opustitev požarnovarnostnih, varnostnih in drugih ukrepov, ki lahko ogrozijo varnost moštva ali vojaškega premoženja;
- malomarno izvrševanje dolžnosti ali opuščanje oziroma nepooblaščenno spreminjanje predpisanih postopkov za določeno ravnanje, ki povzroči večje škodljive posledice;
- odklonitev, neizvršitev ali nepopolna izvršitev sprejetega akta vodenja ali poveljevanja;
- napačno poročanje ali prikrivanje podatkov v povezavi z vojaško službo ali opravljanjem določenih dolžnosti v povezavi z njo;
- neupravičeno sprejemanje daril ali kakršnih koli koristi od podrejenih in drugih oseb v povezavi z vojaško službo;
- namerno povzročanje večje gmotne škode na vojaškem premoženju;
- žaljivo ali nasilno obnašanje do podrejenih, nadrejenih ali drugih vojaških oseb na istem položaju oziroma do civilnih oseb;
- neizvrševanje odrejenih inšpekcijskih ukrepov, za katere je vojaška oseba pristojna;
- dejanje, ki pomeni kaznivo dejanje zoper uradno dolžnost, drugo kaznivo dejanje, storjeno na delu ali v povezavi z delom ali s storjeno iz nečastnih nagibov, in drugo kaznivo dejanje ali prekršek, s katerim se krni ugled državnega organa;
- opravljanje dela v gospodarskih družbah ali opravljanje enakih oziroma podobnih del pri drugem organu ali organizaciji brez pisnega dovoljenja ministra, razen za delo, za katero po tem zakonu dovoljenje ni potrebno;
- neopravičeni izostanek z dela pet delovnih dni v obdobju šestih mesecev ali neopravičeni izostanek z dela tri dni zaporedoma;
- kršitev pravic vojaških oseb, določenih s tem zakonom in pravili službe v Slovenski vojski;
- neupravičena odklonitev predpisanega zdravstvenega pregleda;
- več kot tri ponovitve lažjih kršitev vojaške discipline v obdobju dveh let;
- protipravna odtujitev tajnih podatkov ali malomarno ravnanje s tajnimi podatki, ki povzroči večje škodljive posledice.

Kazenska odgovornost pa govori, da osebe, zaposlene v vojski Republike Slovenije, kazensko odgovarjajo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije. To pomeni, da Republika Slovenija nima posebnega kazenskega zakonika za osebe, zaposlene v vojski, in tudi nima posebnih vojaških sodišč, ki bi sodila vojaškim uslužbencem

(Križmančič, 2002). Odškodninska odgovornost pa pomeni, da vojaške osebe odškodninsko odgovarjajo po predpisih, ki urejajo odškodninsko odgovornost javnih uslužbencev (Zakon o obrambi).

Zaključek

Sklenemo lahko, da je odgovornost izjemno pomembna, tudi če velikokrat pozabimo na njeno pomembnost. V podjetjih in organizacijah ima odgovornost še posebej pomembno mesto, saj bo le, če vsi, ki delajo v podjetju, prevzamejo odgovornost za svoje delo, podjetje delovalo dobičkonosno, odnosi med zaposlenimi pa bodo dobri. Normalno je, da se ljudje zmotimo in naredimo napake pri svojem delu, ampak še pomembneje je, da prevzamemo odgovornost za napako, ki smo jo storili.

148

S pomočjo intervjujev, ki sem jih opravila, lahko ugotovim, da vsi intervjuvanci gledajo na odgovornost zelo podobno, tudi če imajo pri svojem delu več ali manj odgovornosti. Pomembno je, da smo ljudje pri svojem delu odgovorni do drugih sodelavcev, vodij, do zunanjih sodelavcev oziroma do vseh, s katerimi pridemo v stik pri delu. Tudi za podjetja in organizacije je pomembno, da delujejo odgovorno in s spoštovanjem do svojih zaposlenih, dobaviteljev, do narave in okolja, v katerem delujejo.

Za konec naj omenim še, da ima tudi Slovenska vojska svoja pravila in naloge, kako naj deluje, in z vsem tem tudi različne odgovornosti, ki se jih morajo vojaki v Slovenski vojski držati, saj so drugače lahko disciplinsko ali tudi kazensko odgovorni.

Viri

Križmančič, Teo (2002). Stopnja profesionalnosti Slovenske vojska. *Diplomsko delo*.

<http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Krizmancic-Teo.PDF>

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (b. d.). *Gov.si*. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-delo-druzino-socialne-zadeve-in-enake-moznosti/>

Pravila službe v Slovenski vojski. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=DRUG2422>

Račnik, Marjan (b. d.). Naloge vodje so, da njegova ekipa doseže rezultat. *Vodja.net*.
<https://www.vodja.net/naloge-vodje-so/>
Slovenska vojska. *Gov.si*. <https://www.gov.si/teme/slovenska-vojska/>
Zakon o obrambi (ZObr). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 14.
1. 1995. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO532>

Kaj zaposlene motivira za delo

Daniel Gojković

Uvod

150

Ljudje smo bitja, ki za dobro opravljeno delo v večini primerov potrebujemo za seboj dobrega vodjo in motivacijo. Vodja pa bo tudi z dobro motivacijo spodbudil podrejene. Veliko ljudi pomisli, da je motivacija samo denar. Mar je to res? Se dobro počutimo v delovnem okolju, v katerem je plača nadpovprečna, vendar so odnosi med zaposlenimi slabi in imajo nadrejeni previsoke cilje ter ni spoštovanja? Bi še vedno imeli motivacijo? Sam menim, da ne. Denar pri tem ni vse. Veliko vlogo igrata tudi transparentnost in zabava na delovnem mestu. Če si zaposleni ne zaupajo in če podrejeni ne zaupajo nadrejenim, pride do problemov in manjka motivacije. Velik pomen igra tudi to, da nadrejeni zaščitijo podrejene, ko pride do problemov. Takrat podrejeni začutijo pripadnost kolektivu in dobijo motivacijo za delo. Veliko si jih želi tudi samostojnost pri opravljanju dela. Če imamo nadrejenega nad glavo, ki nam vedno ukazuje in nam »teži«, bi verjetno hitro izgubili voljo do dela, kot izgubimo tudi dobro voljo med zaposlenimi.

Prispevek išče odgovore na vprašanji, ali motivacija igra veliko vlogo pri delu in kakšno vlogo ima motivacija v vojski.

Kaj je motivacija

Motivacijo lahko opredelimo kot nekaj, kar usmerja osebo, da začne dobro in učinkovito delo. Motivacija preprečuje negativne spodbude in povečuje pozitivne. Pospesevanje motivacije lahko povzročimo z nagradami. Motivacija je različna med osebami oziroma drugače vpliva na različne osebe. Prav tako je pomembno, da se povezuje s sposobnostjo in z različnimi okoljskimi dejavniki. Za veliko organizacij je pomembno, da razumejo vlogo motivacije na delovnem mestu, saj bodo samo tako imeli v njih pozitivno vzdušje ter produktivnost in bodo posledično odvrnili probleme. Motivacija vključuje tri psihološke procese. Ti so: smer,

intenzivnost in vzburljenje. Zadnje je tisto, ki sproži aktivnost. Prav tako se pojavi zaradi potrebe posameznika po nečem, kar mu manjka, oziroma ima v življenju željo po tem. Del procesa, s katerim zaposleni pride do cilja, je tudi intenzivnost oziroma količina energije. Ta je odvisna od zahtevnosti cilja in tudi pomena. Ti procesi pripeljejo do štirih mogočih izidov vedenja. Predvsem ima motivacija za cilj neposredno pozornost s poudarkom na posamezna vprašanja, naloge. Cilj je tudi, da zaposleni vложи vse svoje znanje in napor v delo. Prav tako pa motivacija preprečuje, da bi delavec odstopal od zelenega vedenja. Zadnji izid sta opisala Mitchell in Daniels kot »vzorec vedenja, ki je proizveden za doseg določenega cilja« (Mitchell in Daniels, 2003).

Javni in zasebni sektor

Veliko avtorjev se strinja s tem, da bodo zaposleni v javnem sektorju bolj prispevali družbi kot tisti v zasebnem sektorju, vendar so rezultati drugačni pri motivaciji in produktivnosti. Teorije v ekonomiji menijo, da je zasebni sektor produktivnejši in bolj motiviran, saj zaposleni v javnem sektorju niso toliko nagnjeni k napredovanju kot tisti v zasebnem. Prav tako je javni sektor manj motiviran, predvsem zaradi plače (Yang, Wang in Wang, 2012).

Če delavci niso zadovoljni z delovnim mestom, se to ne bo poznalo pri nižji produktivnosti na individualni ravni, ampak šele na organizacijski, kar lahko predstavlja problem. Prav tako nagrade (npr. denar) bolj ceni zasebni sektor kot javni, menijo raziskave, vendar se to tudi razlikuje od raziskave do raziskave, saj nekateri rezultati kažejo, da nagrade bolj cenijo zaposleni v javnem sektorju. Dejavnika, ki vplivata na motiviranost, sta tudi varnost in stabilnost, kar je značilnost javnega sektorja. Ta omogoča varnost ohranitve delovnega mesta in tudi stabilizacijo usklajenosti med službo in zaposlenim. To je zato, ker vsak želi delati na delovnem mestu, ki je varno ter bo njegovo še dolgo časa in ni nevarnosti za odpustitev. Prav tako nižja možnost odpuščanja pomeni večjo stopnjo predanosti in zvestobe na delovnem mestu, hkrati pa tudi manj porabe časa s prilagajanjem novega zaposlenega. Posledica tega je manjša možnost napredovanja, kar pripelje do tega, kot prej omenjeno, da so zaposleni v zasebnem sektorju bolj motivirani za delo (Buelens in van den Broeck, 2007). Ko oseba nima možnosti napredovanja, začne iskati alternative, vendar se ob razmišljanju in upoštevanju dejavnosti varnosti raje odreče novi službi ter ostane na istem delovnem mestu in je nezadovoljna ter manj produktivna.

Na drugi strani sta Frank in Lewis odkrila, da med sektorjema ni nobenih razlik. Odkrila sta tudi, da zaposleni v javnem sektorju ocenjujejo varnost zaposlitve nižje kot v zasebnem. To je predvsem zaradi tega, ker v določenem času lahko vlada odpušča javne delavce, kar posledično vpliva na raziskave in mišljenje zaposlenih (Buelens in van den Broeck, 2007; Yang, Wang in Wang, 2012).

Slovenija

Motivacijo v prej omenjenih dveh sektorjih v Sloveniji opisuje diplomsko delo z naslovom *Primerjava nagrajevanja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju* avtorice Žuk. Kot sem že v začetku prispevka omenil, sta denar in nagrajevanje neki vidik motivacije, kar je obravnavala Žuk kot materialne vidike. Ti zelo spodbujajo zaposlene, da delajo pridno in pridejo do končnega cilja. Za javni sektor je menila, da so najpomembnejše denarne nagrade, napredovanje in seveda plača, vendar je kljub temu ugotovila, da so z nagrajevanjem bolj zadovoljni v podjetjih. Toda pomembno je, da razumemo, da nikjer niso zelo zadovoljni in da so povsod pomanjkljivosti. V zasebnem sektorju kot način nagrajevanja lahko omenimo denarne nagrade, plače in bonitete. Glede denarnih in nedenarnih nagrad lahko omenimo to, da sta obe vrsti pomembnejši v javnem sektorju kot v zasebnem. V zadnjem so pomembne samo denarne nagrade (Žuk, 2009).

Prav tako je znano, da imajo uslužbenci zasebnega sektorja višje izražene tipe motivacij. Na drugi strani so pa manj motivirani od javnega sektorja. Toda kot prej omenjeno, so razlike majhne, študije pa tudi lahko pokažejo različne rezultate. Prav tako osebe v javnem sektorju izražajo več zanimanja za avtonomno vodenje, predvsem vodje, vendar pri zadovoljstvu z življenjem ni nekih pretiranih razlik med javnim in zasebnim sektorjem.

Analiziral sem tudi diplomsko delo avtorice Kuzmič (2012) z naslovom *Primerjalna analiza motivacije zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. V svojem delu je opravila anketo, in sicer med zaposlenimi v obeh sektorjih. Zaposleni v javnem sektorju so menili, da je prevladal faktor varnosti in ne plače kot tudi ne delovnih pogojev. Torej ta ugotovitev pritruje prej omenjenemu faktorju varnosti v javnem sektorju, kar ne velja za zasebni sektor. V zasebnem sektorju pa so rezultati nekoliko drugačni. Glede motivacije so pritrdilni odgovor dali uslužbenci zasebnega sektorja, delavci javnega sektorja pa so menili, da so še motivirani, ampak ta odgovor ni bil isti kot tisti od zasebnega sektorja. Glede materialnih dejavnikov

lahko povemo, da so pomembnejši za zasebni sektor, kot večkrat do zdaj omenjeno, ter da so za oboje pomembni dobri medsebojni odnosi. Poleg sektorja so za motivacijo pomembni tudi faktorji spol, starost, vodstvo in izobrazba. Ti faktorji niso toliko pomembni kot sektorji, vendar niso zanemarljivi, saj so lahko rezultati raziskav čisto drugačni, če se ne analizira pravilno (Kuzmič, 2012).

Knjižna uspešnica *Drive*

Avtor knjižne uspešnice *Drive* Daniel Pink je v svoji knjigi opisoval, kako motivirati zaposlene. Njegovo knjigo uporablja zelo veliko menedžerjev. V njej je zapisal, da bi morali zaposlenim zagotoviti določeno mero avtonomije pri določenih priložnostih, in tudi, da bi lahko pustili določene pozitivne rezultate s svojim delom, kadar sami tako menijo. Metoda, ki jo zagovarja, je tudi Googlova. Ta zagovarja način dela, s katerim zaposleni en dan v tednu razvijajo svoj projekt. Pomemben ključ do uspeha je tudi dobro zgrajena in povezana podjetniška ekipa. Ta mora biti inteligentna, inovativna in tudi energična. Prav tako morajo delati na svojem delovnem mestu, da bodo rezultati čim boljši. Veliko bi jih izpostavilo problem različnih osebnosti pri zaposlenih. To lahko rešimo na različne načine, z namenom, da bi delali zbrano in zavzeto. Ti načini so (Fortuna, 2019):

- Strukturni tip zaposlenega: taki tipi so radi pohvaljeni, predvsem radi slišijo, da je njihovo delo pripomoglo k napredku in da so dobro opravili delo. Najbolj veseli bodo, če prejmejo elektronsko sporočilo s pohvalo o njihovem dobrem delu.
- Analitični tip zaposlenega: analitiki zelo radi delajo na projektu, ki ima visoko ceno in je pomemben za podjetje. So zelo dobri in zagreti, predvsem, ker radi pustijo dobro sled za seboj. Toda pri njih moramo biti previdni, saj ne smemo pohvaliti celotne ekipe, če so oni naredili večino dela.
- Socialni tip zaposlenega: ta tip zaposlenega je zelo družben in radi slišijo, da so pustili sledi pri napredku podjetja. Veliko jim pomeni, če jih nagradite osebno. Prav tako se bodo potrudili dodatno, če boste zaupali v njih in njihove sposobnosti.
- Inovativni delavci: glavna naloga teh delavcev je, da se doseže cilj po vsem trudu in času. Za nagrajevanje pa si želijo nekonvencionalno in domiselno nagrado.
- Tihi delavci: taki delavci ne želijo izstopati in si želijo pohvale v zasebnem prostoru.

- Ekspresivni delavci: najbolj motivirani bodo, ko bodo vedeli, da ste jim vedno na voljo za nasvete. Pri nagrajevanju to storite vedno javno in pompozno.
- Mirni delavci: to so osebe, ki niso naklonjene spremembam. Prav tako je na vas, da opazite njihove dosežke in jih nagradite ob dobrem delu.
- Neodvisni misleci: ob dobri ideji vas bodo podpirali do konca. Prav tako so radi nagrajani na način, kot so si sami zamislili.
- Ekipni člani: take osebe zelo rade delajo v skupini, a le, če je vodja skupine zelo dober v svojem delu. Brez tega bodo delali veliko napak.
- Fleksibilni delavci: to so osebe, ki so prilagodljive, a le, če ne gre za kršenje njihovih verovanj in moralnih prepričanj.

Intervju in analiza

Na temo motivacije sem intervjuval štiri osebe, po dve iz javnega in zasebnega sektorja. Vsaki osebi sem postavil tri sklope vprašanj. Prvo vprašanje je bilo: »Koliko sta pomembna plača in varnost v službi? Enako ali ena bolj od druge?«. Drugo vprašanje je bilo: »Koliko ste motivirani v službi? Ali ste mogoče nezadovoljni s službo?«. Zadnje vprašanje je bilo: »Kaj bi Vi naredili, če bi bili na mestu vodje, da bi delavce še bolj motivirali?«.

Prva oseba, ki sem jo intervjuval, je bila ženskega spola, stara 50–55 let, zaposlena v zasebnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Zame sta pomembna plača in varnost, vendar bi vseeno raje imela varno službo in malo nižjo plačo - predvsem zaradi tega, ker sem malo v letih in si ne želim dobiti odpovedi.
- Motivacija v moji službi je kar dobra, predvsem zaradi dobrih nagrad, ki jih dobimo. Zdaj zaradi krize v povezavi s covidom-19 mogoče ne bo dodatkov na koncu leta, vendar vseeno moramo biti razumni in malo potrpeti za skupno dobro. Prav tako imamo dober odnos z vodji, ki so zelo pomembni za dobro vzdušje.
- Sama bi se trudila imeti čim boljši odnos s podrejenimi, jim bila na voljo za vprašanja in jim zastavljala cilje, ki so dosegljivi.

Druga oseba je bila moškega spola, stara 25–30 let, zaposlena v javnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Trenutno je zame pomembnejša plača, vendar ne bi zanemarjal varnosti. Plača pa je pomembna zaradi tega, ker bi želel sam živeti in dobiti dober kredit. Ravno zaradi tega bi bilo dobro imeti tudi varno službo.
- Motiviran sem kar dobro, predvsem zaradi tega, ker poznam vse sodelavce in ni veliko menjav, kar prinaša dobre odnose med nami, ker se dolgo poznamo.
- Delavcem bi malo povišal plače in imel dobre odnose z njimi.

Tretja oseba je bila moškega spola, stara 25–30 let, zaposlena v zasebnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Zame sta obe pomembni, varnost in tudi plača, vendar bi se bolj nagnil plači, ki naj bo pravična.
- Motiviran sem nekje srednje. Odnosi v kolektivu so zadovoljivi. Medtem bi bila plača lahko malo boljša. Prav tako dodatka ob koncu leta ne bo, ampak nismo mi edini.
- Sam bi delal kot vodja, ki ne bi vedno »težil« podrejenim za vsako stvar, kot to nam delajo nadrejeni.

Četrta oseba je bila moškega spola in stara 35–40 let, ki dela v javnem sektorju. Odgovori so bili naslednji:

- Zame je varnost pomembnejša kot plača, saj sem s plačo zadovoljen.
- Glede motivacije lahko povem, da sem dobro motiviran predvsem zaradi dobrega kolektiva in dobrega odnosa z nadrejenimi.
- Če bi bil jaz vodja, bi nadaljeval dobre odnose med zaposlenimi in ohranjal delovna mesta pa tudi malo bi povečal plače, če bi bilo mogoče.

Pri analizi lahko takoj omenimo plačo. Skoraj vsi so omenjali plačo v kontekstu, da bi si želeli imeti višjo plačo ali pa bi to omogočili kot vodje. Prav tako sem opazil razliko med mlajšimi in starejšimi glede načina gledanja na varnost ali plačo na delovnem mestu. Mlajši predvsem želijo višjo plačo, da začnejo svoje življenje, medtem ko starejši želijo imeti varnost, ker so pred upokojitvijo in si ne želijo odpovedi, ker bi jih težko nekdo zaposlil v 60. letih.

Prav tako jih veliko poudarja dobre odnose v službi, ki so velik razlog zadovoljstva na delovnem mestu, saj je težko, da bi se kdo veselil odhoda v službo, če se v njej ne počuti dobro in so odnosi naelektreni. V zasebnem sektorju smo opazili, da so omenili, da ne bodo imeli dodatka ob koncu leta, kot nekateri imenujejo božičnico ali trinajsta plača ali tudi nekako drugače, vendar niso izrazili velikega nezadovoljstva, saj razumejo situacijo, v kateri smo vsi mi.

Motivacija v vojski

V vsaki organizaciji obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega. V vojski so to: nagrade in kazni, plača in dodatki, dobri delovni pogoji, napredovanje, zanimivost nalog in del ter medsebojna povezanost. Veliko vlogo imajo voditelji, ki morajo motivirati vojake, da delajo zagnano, ter tudi samo poveljstvo vojske mora motivirati mlade, da se pridružijo vojski, kar trenutno počne Slovenska vojska, ker ji zelo primanjkuje kadra. Voditelj mora poznati svoje vojake, in če jih pozna, jim da naloge, ki jim bo vojak kos in jih bo izvedel pravilno in ga ne bodo dolgočasila, saj vojak ni prišel v vojsko, da se dolgočasi. Prav tako, če jih opravi pravilno in z odliko, ga je treba nagraditi, v nasprotnem primeru pa ga usmerjati ter svetovati. Z nagrajevanjem bo vojak čutil, da lahko še več naredi, in z vsako novo misijo in vsakim novim nagrajevanjem bo dal večje in večje napore ter se dokazoval. Prav tako voditelj ni motivator samo z besedami, ampak mora vojak čutiti, da je voditelj del njihove skupine in da ko pada dež, je tudi uniforma voditelja mokra. Torej, kjer se nahaja skupina, mora biti voditelj (Pörš, 2012).

156

Voditelj prav tako motivira z naslednjimi dejanji (Bednarik, 2007):

- Podrejenim posreduje razlog za izvedbo naloge.
- Aktivno prisluhne odzivu podrejenih.
- Pred ovirami in nasprotji ne izraža izgube poguma.
- Poizkuša zadovoljiti potrebe podrejenih.
- Pravično izvaja disciplinske ukrepe.
- Navdihuje, opogumlja in vodi ljudi k izvedbi naloge.
- ...

Prav tako sta v vojski prisotni pozitivna in negativna spodbuda. Za voditelja je pomembno, da posluša podrejene, da ugotovi, kaj so njihovi cilji, kaj je zanje pomembno. Tako ugotovi njihove misli. Prav tako, če se uporabi misel nekoga od podrejenih, je nujno, da vsi vedo, kdo je to predlagal, saj si zasluži pohvalo. Pohvale so lahko besedne oziroma neformalne ali pa tudi formalne s priznanjem ali z nagrado. Treba je tudi imeti dobro presojo. Če bi nagrade in priznanja podeljevali za vsako majhno reč, bo nagrada kmalu izgubila smisel. Prav tako je pomembno za voditelja, da ne podeli nagrade za napačno stvar, saj se bo izkazalo, da ne pozna situacije (Pörš, 2012).

Nekateri principi se morajo upoštevati (Moštrokol, 2006):

- Pohvali se samo dobro delo ali resnična prizadevanja.

- Povišanje je tudi nagrada. Poviša se samo tiste, ki dobro opravljajo svoje naloge in vplivajo tudi na druge, da bolje opravljajo delo.
- Posvetovati se je treba s preostalimi poveljniki glede kandidatov.
- Izbrati nagrado, ki jo prejemnik ceni in mu bo tudi v ponos.
- Uporabiti ustaljen sistem nagrad: potrdila, medalje, pohvale, značke za vrsto usposobljenosti.

Znano je tudi, da vsi člani ne izpolnjujejo ukazov oziroma standardov. Zato se te pripadnike kaznuje, vendar je pri kaznovanju treba biti pazljiv. S kaznovanjem se kaznovanega odvrne od neželenega vedenja, a nekaj takega je lahko kočljivo. Prav tako je pomembna dobra presoja, ki naj vodi voditelje. Zato je treba upoštevati naslednje smernice (Moštrokol, 2006):

- Preden se kaznuje, se je treba posvetovati z nadrejenimi, ki poznajo postavke, ki jih morate upoštevati in bodo lahko pomagali spremeniti vedenje podrejenega.
- Preden se kaznuje podrejenega, se je treba prepričati, ali podrejeni razume vzrok za kazen. V večini primerov, ne pa v vseh, je smotrno poizkusiti spremeniti vedenje podrejenega s svetovanjem ali z dodatnim usposabljanjem.
- Izogibati se je treba grožnjam s kaznijo. Grožnja obvezuje k temu, da se jo izpolni. V taki situaciji se lahko zgodi, da bo nekdo kaznovan samo zato, ker je bila izrečena grožnja s kaznijo, in ne zato, ker določeno vedenje zasluži kazen. To pa spodkopava položaj voditelja.
- Skupinske kazni niso dovoljene. Namesto tega se opredeli problem, ugotovi, katera oseba ali več oseb je odgovorna, in se odloči za pravilno obliko popravljanja vedenja.
- Poslušati je treba tudi drugo stran brez vnaprejšnjih sodb in predsodkov.
- Kaznuje se tiste, ki bi lahko nekaj storili, vendar nočejo. Omogoči se dodatno usposabljanje tistim, ki ne morejo opraviti naloge.
- Na neželjeno vedenje se je treba odzvati takoj. Zadevo se temeljito razišče. Izvede se takojšnje korektivne ukrepe skladno z ustaljenimi pravnimi določili in predpisi.
- Podrejenega se nikoli ne podcenjuje.
- Vojaški voditelji poskrbijo za to, da oseba natančno ve, katero vedenje jo je spravilo v težave.
- Kazen ne sme biti pretirana ali nerazumna. Podrejeni ne ubogajo samo zaradi ostrine kazni, ampak zato, ker vedo, da bo neželjeno vedenje gotovo kaznovano.
- Jezo je treba obvladati. Zamere se ne sme gojiti. Naj ne zavajajo osebna čustva, saj to ni povezano z redom in disciplino.

Sklep

Sklenemo lahko, da motivacija igra veliko vlogo v vojski in vseh drugih službah. Predvsem ima velik vpliv na produktivnost pa tudi odnose med sodelavci ter med podrejenimi in vodji. Prav vodje imajo veliko odgovornost, da znajo imeti dober odnos s podrejenimi in jih znajo motivirati. Slab vodja, ki ne zna motivirati, lahko povzroči probleme v kolektivu, kar lahko vodi v izgubo zaposlenih in slab odnos delavcev do podjetja. V vojski je predvsem pomembno, da ima vodja razumevanje in da pri motivaciji ne pretirava, saj lahko z nelogičnimi kaznovanji škoduje odnosu med vodjo in podrejenim.

158

Na koncu lahko še povem, da zaposlene za delo motivira več različnih dejavnikov. To so: plača, varnost in dobri odnosi na delovnem mestu. Ravnesje teh dejavnikov naj bi bilo idealno za vsakega zaposlenega, vendar se tudi to lahko spreminja glede na starost zaposlenega.

Viri

- Bednarik, Ivo (2007). *Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje: Priporočila za izvajanje vojaškega voditeljstva (priloge) – skripta*. Ljubljana.
- Buelens, Marc in Herman van den Broeck (2007). *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*. https://www.researchgate.net/publication/227741030_An_Analysis_of_Differences_in_Work_Motivation_Between_Public_and_Private_Sector_Organizations
- Fortuna, Maja (26. maj 2019). Kako motivirati zaposlene? *Mladi podjetnik*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-motivirati-zaposlene>
- Kuzmič, Petra (2012). Primerjalna analiza motivacije zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=22074&lang=slv&prp=rung:57959:d>
- Moštrokol, Dušan (2006). *Vojaško voditeljstvo na direktni ravni – skripta*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Moštrokol, Dušan (2007). *Vojaško voditeljstvo – skripta*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Mitchell, Terence R. in Denise Daniels (2003). Motivation. *Handbook of Psychology, Industrial Organizational Psychology*, New York.
- Pörs, Nina (2012). Motivacija v organizaciji – primer slovenska vojska. *Diplomsko delo*. Maribor: *Prometna šola Maribor*. <https://dk.mors.si/Dokument.php?id=771>
- Wang, Yau-De, Chyan Yang in Kuei-Ying Wang (2012). *Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover*. <https://www.researchgate.net/publicati>

on/258179968_Comparing_Public_and_Private_Employees'_Job_Satisfaction_and_Turnover

- Žuk, Urša (2009). Primerjava nagrajevanja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. Diplomsko delo. Ljubljana: *Univerza v Ljubljani*. <https://repositorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=2132>

Mentorstvo v organizacijah

Blaž Šarlija

Uvod

Mentorstvo je odnos, v katerem bolj izkušen ali bolj razgledan človek pomaga pri usmerjanju manj izkušenega ali manj razgledanega človeka. Mentor je po navadi starejši od osebe, ki jo mentorira, vendar mora imeti specifično strokovno znanje. To predstavlja partnersko učenje in razvoj med nekom z bogatimi izkušnjami in med nekom, ki se želi učiti. Mentorske izkušnje in struktura odnosov vplivajo na obseg posredovane komunikacije, psihične podpore, karijerne orientacije ter vzorništa, ki se pojavlja med mentorskim odnosom, v katerega sta obe osebi vključeni. Usposabljanje mentorjev in izvajanje mentorstva se sčasoma gotovo obrestujeta z veliko koristnimi učinki. Najpogostejša slabost v veliko organizacijah in podjetjih je, da posameznika prepusti samemu sebi in lastni iznajdljivosti za izpolnitev določenih nalog, ne glede na njihovo zahtevnost ali odgovornost. S tem se izgublja ogromno energije in posledično učinkovitost dela. Namesto da bi ta oseba takoj začela učinkovito delati, se mora ukvarjati z nekimi trivialnimi stvarmi, ki so drugim že znane, ta pa jih mora odkrivati sama.

Cilja prispevka sta opis in analiza mentorstva, predvsem v obrambno-varnostnih organizacijah, njegov zgodovinski razvoj, opis specifičnih primerov v svetu ter predstavitev prednosti in učinkovitosti takšnega načina posredovanja znanja. Hipotezi: 1) Mentorstvo ni nov pojav, saj se je pogosto uporabljal skozi zgodovino, ker so razumeli prednosti, ki jih dobra izobrazba ponuja v vsakodnevem življenju. 2) Mentorstvo ima za vse vključene strani pozitivne posledice in je zelo učinkovit način za prenos znanja.

Mentorstvo ima veliko različnih definicij; lahko bi ga definirali takole: Mentorstvo je proces neformalnega prenosa znanja, socialnega kapitala in psihosocialne podpore, ki ga obe strani zaznata kot ključnega za delo, kariero ali za poklicni razvoj. Mentorstvo lahko vključuje formalno ali neformalno komunikacijo, običajno z osebnim stikom, v daljšem časovnem obdobju, med osebo, za katero velja, da ima več ustreznega znanja, modrosti ali izkušenj (mentor), in osebo, za katero menijo, da jih ima manj (vajenec/vajenka).

Zgodovina mentorstva

Mentorstvo se v praksi uporablja že več tisoč let in je univerzalen človeški pojav. Skozi preteklost se je večino znanja posredovalo na način, ki bi ga lahko označili za mentorstvo. Od zgodnjih oblik lova do primitivnega kmetijstva je bil tak prenos znanja od mentorja do vajenca ključen za človeško preživetje, dobro bitje ter posledično gradnjo kompleksnih civilizacij, kot jih poznamo danes.

Da bi razumeli, zakaj se mentorstvo danes tako pogosto uporablja in promovira, je koristno vedeti nekaj o njegovi zgodovini. Pogosto se omenja, da je koncept mentorstva »nastal« z likom Mentorja v Homerjevi Odiseji. V tem delu je prvič opisan proces, ki bi ga lahko označili kot mentorstvo. V tej starogrški epski pesmi, ki sega približno 3000 let nazaj, Odisej zaupa svojega majhnega sina Telemaha skrbniku – Mentorju, svojemu zaupanju vrednemu spremljevalcu, medtem ko gre Odisej v boj v trojanski vojni. Nepričakovano ga ni več desetletij in v tem času Mentor neguje, izobražuje in podpira fantov razvoj (The Open University, 2020).

Kritiki trdijo, da Homer Mentorju ni dal značilnosti, ki bi jih lahko povezali z mentorstvom, in ga opisuje preprosto kot starega Odisejevega prijatelja. Namesto tega menijo, da je za ta priljubljeni pogled na Mentorja odgovoren francoski avtor Francois Fenelon, ki je njegov lik razvil v svojem romanu »Les Adventures de Telemaque« iz leta 1699, pri čemer je Mentorja označil za »vodnika in inštruktorja« ter »drugega očeta« (The Open University, 2020).

Še en odličen in širše znan primer večgeneracijskega antičnega mentorstva predstavlja odnos med Platonom, ki je znan kot oče zahodne filozofije, in njegovim mentorjem Sokratom. Platon je na podlagi Sokratovega znanja ustanovil tudi šolo filozofije, v kateri je nekdanji vajenec postal mentor Aristotelu, enako vplivnemu filozofu za zahodni svet. Veriga mentorstva pa se ni končala pri Aristotelu, saj je ta mentoriral mladega Aleksandra Velikega. Ta se je od njega učil o politiki in morali, ni pa Aristotel Aleksandra učil, kako se boriti. Dajal mu je veliko lekcij o pogajanjih in ga naučil več teorij politike pa tudi upravljanja z ljudmi. To pojasnjuje, da so se morali tudi največji kralji znati pogajati, vedeti, kako voditi vojsko, ter poznati državne posle. Že samo ta trojica nam pokaže izjemno moč mentorskih odnosov, ki segajo že v leto 400 pred našim štetjem, pa tudi, kako lahko učenec postane mojster (The Open University, 2020).

Zgodovinsko pomembni sistemi mentorstva vključujejo vzhodno tradicijo guru – učenec, ki se izvaja v hinduizmu in budizmu, ter starešine in sistem učenja, ki sta ga izvajala rabinski judaizem in krščanska cerkev.

Nekateri zgodovinarji povezujejo zgodovino mentorstva s srednjim vekom. Argumentirajo, da je mentorstvo postalo običajna praksa v času cehov in vajeništva, ko so si mladi pridobili tehnično znanje, pogosto s pomočjo pokroviteljstva bolj izkušenih in uveljavljenih strokovnjakov. Ti strokovnjaki so v večini primerov skrbeli za svoje vajence in jim nudili tudi neko vrsto »žepnine«. Z leti so vajenci svoj človeški kapital večali s pomočjo izobrazbe in izkušenj, ki jim jih je zagotavljal njihov mojster, in skozi leta prakse so si vajenci prizadevali, da bi sami postali mojstri in posledično nadaljevali cikel mentorstva (Bosshardt in Lupus, 2013). Tak način mentorstva je tudi omenjen v slovenskem romanu Visoška kronika, v katerem se glavni junak Izidor uči kovaške obrti pri mojstru v Škofji Loki, ki ga vzame pod svoje okrilje za tri leta.

Prednosti in slabosti mentorstva na podlagi študij

Da bi podkrepil svoj argument, bom porabil obsežno študijo mentorstva »*Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals*«, ki je bila objavljena leta 2008.

Študija mentorstva je bila na splošno izvedena v organizacijah na različnih življenjskih ravneh, pri čemer je bila v središču specifična vrsta mentorskega odnosa. Namen te študije je kvantitativno pregledati tri glavna področja mentorskega raziskovanja (mladinsko, akademsko, na delovnem mestu), da bi ugotovili splošno moč učinka, povezanega z mentorskimi rezultati za vajence. Raziskovano je bilo tudi, ali se razmerje med mentorstvom in rezultati vajencev razlikuje glede na vrsto mentorskega odnosa (mladinskega, akademskega, delovnega). Rezultati kažejo, da je mentorstvo povezano s široko množico ugodnih vedenjskih, odnosnih, zdravstvenih, relacijskih, motivacijskih in poklicnih rezultatov, čeprav je učinek na splošno manj opazen. Ugotovljene so bile tudi nekatere razlike med vrstami mentorstva. Na splošno so bile pri akademskem mentorstvu in mentorstvu na delovnem mestu zaznane večje velikosti učinkov kot pri mladinskem.

Iz njihovih ugotovitev lahko pridemo do štirih zaključkov. Najprej so ugotovili, da je mentorstvo v pozitivni smeri povezano s širokim razponom izidov pri vseh vajencih. Drugič, čeprav je vzorec učinkov manjši, se zdi, da je mentorstvo bolj povezano z nekaterimi rezultati vajencev (npr. odnosom do šole) kot z drugimi (npr. s psihološkim stresom in z obremenitvami). Ne nazadnje obstajajo predhodni dokazi o razlikah v »uspešnosti«, pri katerih je mentorstvo na splošno povezano z boljšimi rezultati med mladimi, med akademiki in na delovnem mestu.

Njihove ugotovitve so na splošno skladne s starejšimi študijami, ki so se osredinjale na določeno vrsto mentorstva (mladinsko, akademsko, delavno). Študija je dodatno potrdila pomembne povezave med mentorstvom na delovnem mestu in kariernim zadovoljstvom, delovnimi odnosi in nekaterimi kariernimi rezultati. Analize mladinskega in akademskega mentorstva so ugotovile povezavo med mentorstvom ter izidom kariere in zaposlitve. Obstajajo tudi primeri, ki povezujejo mentorstvo mladih, akademikov in mentorstva na delovnem mestu z boljšimi psihološkimi rezultati, kot so: pozitivna samopodoba, čustvena prilagoditev in pozitivno psihološko počutje, čeprav so bili podobni starejšim ugotovitvam, so dodatne analize odkrile le manjše učinke (Eby, Allen, Evans, Ng in DuBois, 2008).

Končno, analize o mladih ugotavljajo, da je mentorstvo povezano z bolj pozitivnimi socialnimi odnosi, večjo uspešnostjo in z manj problematičnim vedenjem. Zanimivo je, da rezultati kažejo, da je mentorstvo bolj povezano z odnosi vajencev do dela kot z njihovim vedenjem, zdravjem in rezultati kariere. Verjetno je, da se odnosi vajencev lažje spremenijo kot izidi, ker so stališča bolj odvisna od konteksta ali nanje lažje vplivajo osebne razlike.

Zdi se, da ta vzorec na splošno kaže, da akademsko mentorstvo močneje povezuje rezultate z uspehom kot pa mentorstvo pri mladih in mentorstvo na delovnem mestu. Ena izmed mogočih razlag za te razlike je specifični kontekst, v katerem se pojavljajo te različne vrste mentorstva. Dejavniki, ki bi lahko pojasnili učinkovitosti akademskega mentorstva, je, da se tovrstno mentorstvo pogosto šteje za osrednjo sestavino poslanstva ustanove (npr. fakultete). Poleg tega so mentorji v akademskem okviru mogoče bolj opremljeni za izvajanje takšnih funkcij, povezanih z mentorstvom, saj ta predstavlja osrednji del njihovega lastnega delovnega usposabljanja. Pogosto posamezniki, ki so mentor mladini ali so neformalni mentorji na delovnem mestu, to počnejo prostovoljno – z malo ali nič usposabljanja.

Ugotovitve študije imajo več praktičnih posledic. Mogoče je najpomembnejše, da opozarjamo akademike, strokovnjake in oblikovalce politik, da naj ne precenjujejo potencialnega učinka mentorstva. Mentorstvo je lahko (ali pa tudi ne) najboljša (ali edina) rešitev določenega problema.

Ugotovitve študije ponujajo tudi smernice o vrstah rezultatov, za katere bi upravičeno pričakovali, da bo mentorstvo pozitivno vplivalo nanje. To bi lahko oblikovalce politik seznanilo s cilji, za katere bi formalni programi mentorstva mogoče prinesli korist. Na splošno lahko z mentorstvom najlažje vplivamo na stališča (npr. zadovoljstvo z delom, odnos do šole, pričakovanja v karieri), medosebne odnose in motivacijo/vključenost. Medtem ko mentorstvo manj vpliva na zdravje (npr. uživanje substanc, psihološki stres in preobremenitev) in karierne rezultate (npr. napredovanja, plača). Če pogledamo ugotovitve glede na vrsto mentorstva, se izkaže, da lahko mentorstvo mladih najmočneje vpliva na odnos do šole ter manj vpliva na uspešnost, psihološki stres, obremenitev motivacijo in na vključenost učencev. V akademski areni ima mentorstvo lahko največ koristi pri izboljšanju uspešnosti in odnosa do šole ter pri zmanjševanju apatije. Nazadnje, pri mentorstvu na delovnem mestu ugotavljamo, da so večji uspehi verjetni v smislu izboljšanja vedenja, zadovoljstva in navezanosti v medsebojnih odnosih, manj pa v smislu povečanja delovne uspešnosti in odvratanja od apatije (Eby idr., 2008).

Način dela mentorja

Najpomembnejšo vlogo pri dvostranskem učenju, ki poteka v mentorskem odnosu, seveda igra mentor, saj je on primarno odgovoren za uspeh in učinkovitost prenosa znanja. Učitelji mentorji so izvajalci poučevanja, ki podpirajo in spremljajo pripravnike, ko začnejo intenzivno in trajno obdobje učenja za poučevanje v kontekstu prakse. Poudariti je treba, da ne obstaja univerzalen način mentorstva in da se načini krepko razlikujejo na podlagi narave dela, mentorjevega znanja, mentorjevega načina učenja itn. V prispevku bom opisal le eno izmed neskončnih metod, ki se uporablja pri mentorstvu za poklic učitelja. S to metodo lahko razdelimo odgovornosti učitelja mentorja v tri glavne kategorije: načrtovanje in komunikacija, podpora učenčevemu učenju ter ocena razumevanja in napredka (Michigan State University, 2020).

Načrtovanje in komunikacija

Z vajencem se dogovorite o zaporedju priložnosti za učenje, ki podpirajo postopno vključevanje vaše pomoči v poučevanje. Mentor je odgovoren za prehod od opazovanja do sonačrtovanja in součenja ter do končnega prevzema vodilnih učiteljskih odgovornosti. Nujna je vzpostavitev jasnega učnega časa, da se s pripravnikom lahko pogovorite o svojem poučevanju in mu pomagate pri dolgoročnem načrtovanju učenja: določite teme študija, določite mesta v učnem načrtu, na katerem lahko pripravnik preizkusi svoje ideje, ki se jih je naučil na univerzitetnih predavanjih, predlagajte mu tudi ustrezna gradiva za učni načrt ter šolske in okrožne vire za nadaljnjo pripravištvost ter omogočite njihovo uporabo v praksi (Michigan State University, 2020; Renken, 2017).

165

V obdobjih vodenja pouka naj mentor pripravi ustne in pisne povratne informacije glede: splošne osredinjenosti na lekcije (npr. v kolikšni meri lekcije učijo konceptualno razumevanje, kako dobro se posamezna lekcija poveže z dolgoročnimi cilji); učinkovitosti lekcije v smislu uvajanja (povezave predhodnih lekcij in splošnih ciljev učne enote), motivacije in razvoja dejavnosti, ki promovirajo učence v aktivno oblikovanje mnenja in idej (nasprotno od pasivnega poslušanja učitelja); ocenjevanja razumevanja študentov, vključenih v pouk (ali je učenec dosegel želeno stopnjo razumevanja) (Michigan State University, 2020).

Podpiranje učenja pripravnikov

Sodelujte s pripravnikom in delite odločitve, ideje in opažanja. Ko je pripravnik v vlogi vodilnega učitelja, nadaljujte s poučevanjem v podporni vlogi in opazujte poučevanje pripravnikov ter jim pomagate, da aktivno razmišljajo o svojem poučevanju, vključno s njegovim razumevanjem, o alternativnih pristopih, vodenjem itd. (Michigan State University, 2020).

Uporabite kontrolni seznam za opazovanje, da pripravniku pripravite redne pisne povratne informacije o njegovem poučevanju v okviru procesa inštruiranja. Ko pripravnik dokaže pripravljenost in zaupanje, mora učitelj mentor zagotoviti priložnosti in pripravniku omogočiti, da z vso odgovornostjo vadi kot enakopravna oseba, zadolžena za vse vključene odgovornosti. Tako se pripravnika počasi privaja v vse odgovornosti poklica s čim manjšimi posledicami za organizacijo. S pripravniki se pogosto pogovorite o njihovem poučevanju, učenju študentov ter

o idejah in strategijah, ki jih preučujete na tečajih prakse. Pripravite tudi gradiva za vmesne konference in na koncu študijskega leta napišite končno poročilo o vsakem pripravniku, s katerim delate, za lažji in učinkovitejši nadzor nad napredovanjem (Renken, 2017).

Ocena splošnega razumevanja pripravnikov in ocena napredka

Mentor poskrbi za pripravnike s pisnimi povratnimi informacijami, ki jih bodo uvrstili v »Beležnico« za pripravnika. Razpravljajte s pripravnikom o njegovem učnem napredku, načinu učenja ter o idejah in strategijah, ki jih preučujete na univerzitetnih tečajih.

166

Mentor naj se dodatno prilagaja pripravniku s spoznavanjem njegovih staršev, kolegov, šolskih politik, spoznavanjem učnega načrta in ciljev, ki so zadani učencu. Na tak način mentor gradi zaupanje in kontekst med seboj in svojim vajencem, kar pozitivno vpliva na splošni uspeh učenja (Michigan State University, 2020; Renken, 2017).

Z uporabo programskih standardov učitelji mentorji olajšajo in spremljajo rast in razvoj pripravnikov, ko se pripravniki premikajo in napredujejo po instituciji. Pomagajte pripravnikom začeti razmišljati o njihovi poklicni poti in pri pregledu kariernih možnosti, dodatnih izobraževanj, portfeljev ter priporočil in pisanju življenjepisa (Michigan State University, 2020; Renken, 2017).

Mentorstvo v Slovenski vojski

Da bi lažje opisal stanje mentorstva v vojski, sem se odločil narediti lastno raziskavo. Opravi sem pogovore s tremi zaposlenimi osebami v Slovenski vojski. Vprašanja, ki sem jih postavil, so bila vezana na temo mentorstva, njihovih izkušenj z njim in mnenja za tak način učenja.

Prva oseba, s katero sem opravil pogovor, je ženskega spola, v starostni skupini 30–40 let, z več kot 10 leti delovnih izkušenj v Slovenski vojski. Opravljeno ima fakultetno izobrazbo z diplomo in si je pred kratkim pridobila čin častnika. Po njenem mnenju se mentorstvo v vojski ne uporablja pogosto ali preveč učinkovito, verjetno zaradi kadrovskih in finančnih pomanjkanj. Iz njenih lastnih izkušenj

je imela mentorja samo zadnji del nastanitve na častniški šoli, natančneje zadnje štiri tedne, ko je bila dodana v enoto. Pojasnila je dodatno, da v njeni enoti »VZE« (vojaška zdravstvena enota) dobijo mentorja tisti, ki vstopajo v poklic zdravstvenega tehnika, torej tisti, ki se usposabljaajo in izobražujejo za deficitarni poklic. Po njenih izkušnjah so mentorstva najbolj deležni višji čini in specializirani poklici z manjšim številom pripadnikov, saj je pri njih usposabljanje lahko bolj osebno in prilagojeno, kljub temu pa je to v celoti odvisno od osebe, čina in od specializacije, tako da splošne ocene tu ne more podati. Dodala je še, da si želi, da bi bili novi člani organizacije bolj deležni mentorstva, saj bi s tem hitreje dosegli standarde in pričakovanja institucije z manj osebnega truda.

Druga oseba, s katero sem opravil pogovor, je moškega spola v starostni skupini 35–45 let, z več kot 15 leti izkušenj v Slovenski vojski. Oseba ima končano srednjo šolo in se ne usposablja za čin častnika ali podčastnika. Pravi, da sam ni bil deležen nekega mentorstva, če pod mentorstvo ne štejemo ocenjevanja in popravkov med izobraževanjem na strani inštruktorjev. Po njegovem mnenju si v vojski »vržen v vodo in plavaš«, ko se pridružiš enoti. Seveda lahko vedno vprašaš podčastnika ali častnika za nasvet ali pomoč, samo takšne pomoči ni mogoče označiti kot mentorstvo. Dodal je še, da v njegovi enoti nihče ni dobil svojega mentorja in da je to precejšna redkost v Slovenski vojski. Po njegovih izkušnjah so mentorstva najbolj deležni najvišji čini in strokovni oddelki vojske z zelo specifičnim znanjem, kot so ostrostrelci ali zdravstveno osebje. Dodal je še, da bi programi mentorstva verjetno zahtevali večjo časovno posvetitev vajencem, za kar bi potrebovali obsežnejši mentorski program, ki ga Slovenska vojska trenutno ni sposobna realizirati zaradi kadrovske in finančne omejitve.

Tretja oseba, s katero sem opravil pogovor, je ženskega spola v starostni skupini 25–30 let. Ima dokončano višjo zdravstveno šolo in je pred kratkim uspešno končala usposabljanje za podčastnico v Slovenski vojski; z vojsko ima stik že dve leti. Po njenem mnenju se izvajanje mentorstva v vojski načelno ne razlikuje od drugih organizacij ali služb. Z njenega vidika se mentorstvo ne uporablja preveč pogosto za usposabljanje kadrov, saj naj bi se vojska posluževala drugih načinov razvijanja kompetenc med svojimi kadri. Oseba sama je imela sorazmerno malo izkušenj s pravim mentorstvom pri usposabljanju, še posebej ob vstopu v vojsko. Mentorstvo kot orodje naj bi bilo bolj prisotno na sami častniški šoli, po njenem mnenju zaradi večje odgovornosti, ki se pojavi pri vzgoji in usposabljanju častnikov, ter zaradi nižje številčnosti enote v izobraževanju. Po njenem mnenju se mentorstvo ne uporablja pogosto in učinkovito po celotni organizaciji, čeprav je to povsem odvisno od posameznika, mentorja, nadrejenega, čina, enote ..., tako

da splošen odgovor tu ni mogoč. Po njeni presoji so mentorstva najbolj deležni pripadniki z višjimi čini in pripadniki specializiranih enot (npr. zdravstveno osebje) zaradi svoje manjše številnosti in potrebe po specifičnem načinu dela, izobraževanja in odgovornosti, ki je zanje ključno.

Sklep

Skozi prispevek sem poudaril koristi mentorstva kot načina posredovanja informacij in uvajanja za delo. Kot dokaz se lahko sklicujem na široko univerzalno uporabo mentorstva po svetu in na njegovo stalno uporabo skozi preteklost. Včasih, tako kot danes, so ljudje jasno razumeli pomen dobre izobrazbe za vladarje ali navadne delavce ter so bili zanjo pripravljeni odšteti velike količine denarja in truda. Predstavil sem primere pomembnejših mentorskih odnosov v preteklosti in kako so ti vplivali na sodobno razumevanje pojava. Na podlagi študije sem dodatno predstavil velik obseg prednosti, ki jih mentorstvo ponuja v organizacijah v vseh obdobjih življenja. Brez dvoma lahko zatrdim, da mentorstvo v organizacijah predstavlja veliko korist za delodajalca in potencialnega delavca. Kljub temu pa na podlagi odgovorov pripadnikov Slovenske vojske lahko sklepam, da se mentorstvo ne uporablja dovolj pogosto ali učinkovito, še posebej ne v Slovenski vojski. Ta ugotovitev bi bila lahko Slovenski vojski in drugim institucijam v korist, saj bi z malo truda in vlaganja v svoje zaposlene institucije iz delavcev dobile boljši izkoristek njihovega časa in truda, kar bi vodilo k večji učinkovitosti dela in zadovoljstvu na splošno.

Viri

- Bosshardt, William in Jane S. Lopus (2013). Business in the Middle Ages: What Was the Role of Guilds? *National Council for the Social Studies*, 77(2), 64–67. https://www.socialstudies.org/system/files/publications/articles/se_77021364.pdf
- Eby, Lillian T., Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng in David DuBois (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of vocational behavior*, 72(2), 254–267. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2352144/>
- Michigan State University. (2020). *Special Education Internship Year Information*. <https://education.msu.edu/teacher-preparation/specialed/internship/roles-collaborating-teachers/#:-:text=The%20mentor%20joins%20the%20novice%20in%20unit%20and%20lesson%20planning,to%20show%20what%20can%20be>

- Renken, Leslie (2017). *Mentorship: Understanding a Leader's Investment*. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2017/December/Mentorship/>
- The Open University (2020). *A brief history of mentoring*. https://www.open.edu/openlearn/ocw/mod/oucontent/view.php?id=74475§ion=2#back_longdesc_idm45686686533792

Stili vodenja

Emina Postružnik

Uvod

170

Vsak izmed nas se je že znašel v določeni situaciji ali dogodku, ko je moral poseči po vodenju. Odvisno od situacije se je potem vsak izmed nas prelevil v tistega, ki je moral zadevo odpeljati do konca kot vodja ali pa nasprotno – prisluhniti vodji, njegovim željam in pričakovanjem ter jih izpeljati tako, kot si je ta to zamislil. Omenjena tema – vodenje – je že veliko let v razpravi pri raznolikih raziskovalcih, ki prihajajo vsak iz svojega polja – to so lahko psihologi, sociologi, politologi in drugi, ki se ukvarjajo in sprašujejo po dejavnikih uspešnega ali neuspešnega vodenja. Na področju družboslovja je to postala zelo preučevana tema, zelo zanimiva pa je tudi za posameznike, ki se s tem nikoli niso ukvarjali na profesionalen način (Boštjančič in Pezdir, 2018). Ravno to zadnje je tudi mene spodbudilo k temu, da se tej temi tudi posvetim.

V teoretičnem delu prispevka se bom ukvarjala s tem, katere stile vodenja pravzaprav poznamo in v čem se ti med seboj razlikujejo. Predstavila bom avtokratični, demokratični, participativni in kooperativni stil vodenja ter druge stile oziroma tipe vodenja pa tudi to, kako posamezni avtorji definirajo stile vodenja. Opisala bom povezavo in razlike med vodenjem ter menedžmentom in pojasnila, kateri tipi menedžmenta in menedžerjev obstajajo. Posebno poglavje bom namenila prilagajanju vodenja določenim situacijam in opisala dve (po mojem izboru) najpomembnejši situacijski teoriji.

Ker je v vsakdanjem življenju pomembno, da vodja svoje podrejene motivira in spodbuja k temu, da bodo svoje delo opravili kar najbolj učinkovito in uspešno, me bo torej zanimalo tudi, kak tip vodenja bi bil najbolj optimalen oziroma če sploh obstaja neki »idealni« tip vodenja oz. voditelja. Zadnje poglavje bom namenila vodenju v Slovenski vojski. Skozi tri intervjuje z določenimi izbranimi akterji bom preverila, kateri stil vodenja tam prevladuje in kak je njihov pogled na idealni tip vodenja.

Raziskovalni vprašanji

1. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stil vodenja glede na situacijo ali ne?
2. Ali obstaja »idealna« tip vodenja?

Metode in tehnike raziskovanja

Analiza sekundarnih virov: pri pripravi prispevka mi bodo v pomoč različni tuji in slovenski viri: članki, internetni viri, raziskave, ki mi bodo pomagali čim bolj razumeti in razložiti tematiko, ki jo preučujem.

Intervjuji: za potrebe prispevka bom opravila intervjuje s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah: državnem podjetju, javni upravi in s. p.-ju, da dobim različne poglede na tematiko, povečam zanimivost in da prepoznam morebitne medsebojne razlike ali podobnosti, ki jih bodo podali sogovorniki.

Vodenje

Fiedler je bil v preteklosti jassen, da je ravno toliko definicij, ki opisujejo vodenje, kot je tudi vseh z njim povezanih teorij in psihologov, ki se ukvarjajo s tem. Velika večina definicij tako pri svojih razlagah uporablja predvsem razlago, ki opisuje vodjo kot posameznika, ne pa njegovo vedenje in sam odnos med vodjo in vodenimi (Bass in Bass v Boštjančič in Pezdir, 2018). Stogdill v Boštjančič in Pezdir (2018) uporablja definicijo vodenja, ki pravi, da gre pri vodenju za sodelovanje med člani in skupino, samega vodjo pa opredeli kot vir sprememb, saj njegove odločitve veliko bolj vplivajo na druge ljudi kot drugi ljudje na njega. Proces, ko posamezni član skupine spremeni motivacijo ali pristojnosti drugih v skupini, torej imenujemo vodenje. Naslednja definicija pravi, da je vodenje proces, ko se vpliva na druge z namenom, da bi se doseglo skupne zastavljene cilje, določen član te iste skupine pa ima vlogo vodje, ki vodi druge člane (Zaccaro, 2007).

Če pogledamo še drugačno percepcijo vodenja – za vodenje potrebujemo človeški stik, personalni vzor in prisotnost čustev na obeh straneh. Vsaka oseba je lahko polna talenta in ustvarjalnosti, vendar brez tega, da prebudimo in prepoznamo njene potenciale, ne bo nikoli zrasla. Vodenje in tudi usmerjanje morata biti urejena na tak način, da določena organizacija in posamezniki znotraj nje vedno delujejo

uspešno in tudi učinkovito (Lipičnik v Osterman, 2007). Meni najbližjo in najbolj razumevajočo definicijo vodenja so znanstveniki s področja družboslovja podali leta 1994 na srečanju projekta Globe, ko so sklenili, da je vodenje »spodobnost vplivanja, motiviranja in omogočanja ljudem, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacij, katerih člani so« (Boštjančič in Pezdir, 2018). Pomen vodje oziroma menedžerja je v tem, da ta ustvari celoto, znotraj katere bodo vsi posamezni deli delovali enotno, kot npr. orkester, ki je dober primer za vizualizacijo odnosa vodja – vodeni. Prav z vizijo voditelja (dirigenta) in njegovim delom vsak posamezen instrument (igralac instrumenta) dobi pravi zvok in usmeritev, skupaj pa povzročijo to, da zazvenijo kot celota, kot nekaj, kar je med seboj skladno, soodvisno in harmonično (prirejeno po Križman in Angelovski, 2008).

Menedžment

Bolj kot so s časom nastajala vedno večja podjetja po velikosti in tudi številu zaposlenih, vedno večji sta postajali želja in težnja po boljši organiziranosti dela in zaposlenih z namenom, da bi se delo olajšalo in opravljalo kar se da najbolj učinkovito in uspešno z jasno začrtano potjo doseganja ciljev. Vse omenjeno nas počasi pripelje do še enega pomembnega poglavja, ki bo pojasnilo, kaj je menedžment in kako je povezan z vodenjem.

Razvoj menedžmenta, ki ga v praksi poznamo danes, se je razvil okoli 1. svetovne vojne. »Pri menedžmentu gre torej za proces doseganja organizacijskih ciljev ob podpori vseh zaposlenih, pri čemer je pomembna učinkovita in uspešna uporaba virov ter sredstev« (Urbančič, 2019). Proces, ki ga opisujemo kot menedžment, se da razumeti skozi tri različne perspektive. Prva perspektiva je ta, ki se dotika samega usklajevanja delovnega procesa. Druga v ospredje predstavlja organiziranost procesa dela, ki omogoča urejenost, tretja pa v prvi plan postavi odločitve kot glavno in ključno temo menedžmenta. Med najbolj priljubljenimi opredelitvami menedžmenta v zdajšnjem času še vedno ostajata usklajevanje in koordinacija delovnih nalog. Med industrijskim razvojem in organizacijo se je pokazalo, da je to, kako dojemamo proces, če to počnemo samo z vidika usklajevanja, precej ozkogledno, saj izhaja iz domneve, da so vse dejavnosti organizacije v nadaljevanju jasne (Skobir, 2020). Jasno je, da menedžment ne samo usklajuje aktivnosti procesa dela, ampak tudi stremi k temu, da se dosega cilje, ki si jih je zastavila organizacija. Menedžment je torej lahko tudi integracija in prilagajanje sklopov in razmerij, povezovanje ciljev delovanja in okolja znotraj medsebojno usklajenih

procesov, ki se dogajajo znotraj organizacije z mislijo in upoštevanjem stroškov in časa, ki so bili vloženi za določeno nalogo, ki smo si jo zastavili (Možina idr. v Skobir, 2020).

Vodenje in menedžment

Ob raziskovanju in prebiranju literature, povezane z vodenjem, lahko hitro opazimo, da je razprava sklenjena tudi glede tega, ali pri vodenju govorimo o samostojnem procesu, ali je ta mogoče del menedžmenta oz. ali bi lahko mogoče celo govorili o tem, da sta pojma vodenje in menedžment sopomenki za enako stvar. Iz prebranega lahko hitro opazimo, da posameznik, ki je vodja, ni nujno tudi menedžer in nasprotno, se pa oba pojma med seboj dopolnjujeta in na določenih mestih celo prekrivata.

173

Lubi (2007) v svojem priročniku opiše razliko med vodenjem v ožjem in širšem smislu. Vodenje v širšem smislu se v angleščini pojmuje kot izraz *management*, ožji smisel vodenja pa z izrazom *leadership*. Vodenje v ožjem smislu je torej proces vpliva posameznika (vodje) na celotno skupino ali določenega posameznika za doseganje nekega skupnega cilja organizacije. Glavni smisel vsega pa je ta, da bi pri svojih pripadnikih vodja dosegel zaželeno obliko vedenja, da bodo prizadevanja posameznikov pripomogla in stremela k uresničevanju skupnih ciljev v organizaciji.

Če torej pri obeh pojmih izluščimo skupne značilnosti, lahko ugotovimo, da gre pri vodenju (v ožjem smislu – *leadership*) za sestavni del vodenja v širšem smislu, torej menedžmenta. Pri menedžmentu (torej vodenju v širšem smislu) je glavni poudarek na doseganju ciljev organizacije prek usklajevanja uporabe vseh virov organizacije, medtem ko je pri vodenju kot *leadershipu* ključen poudarek na medosebne vplivanju z namenom, da bi dosegli skupne cilje organizacije (Lubi, 2007). Če nekoliko poenostavimo prejšnjo delitev na širši in ožji smisel, bi lahko na kratko povedali tako: vodenje je povezano z ljudmi, osebami s ciljem osredinjanja na vrednote, vizijo in na samo poslanstvo, ki ga neko podjetje ima, medtem ko se menedžment bolj ukvarja z načrtovanjem, organizacijo in administrativnimi zadevami ter z izvedbo nalog.

Stili vodenja

Stili vodenja so vedenjski vzorci, ki jih uporablja vodja za vplivanje na vedenje njegovih sledilcev, torej način, na katerega daje usmeritve podrejenim in jih motivira, da dosežejo zastavljene cilje (Business Jargons).

Gledano skozi zgodovinsko perspektivo, je vodenje nekako prešlo od vodenja v obliki ukazovanja k vodenju, pri katerem prevladujejo medsebojno sodelovanje, demokratične metode in pomembnost dela v timu, upadati pa je začela avtoritativna oblika vodenja. Menedžerji skušajo svoje zastavljene cilje doseči na načine, da prepričujejo, navdušujejo in navdihujejo, saj vedo, da je za nadaljnje vodenje pomemben pogled naprej, z zdravo mero vrednot (Kramar - Zupan v Urbančič, 2019).

174

Način vodenja ima pomembno vlogo v celotnem delovnem procesu. Na primeru državne uprave lahko vidimo, da je zanjo značilna raznolikost stilov vodenja, medtem ko druge moderne organizacije stremijo k vse večji kooperativnosti in uporabi demokratičnega stila vodenja. Za to, da lahko opredelimo raznolike stile vodenja, nam bo v pomoč Tannenbaum-Schmidtova lestvica raznolikih stilov vodenja, ki pri vsakem izmed stilov upošteva lastnosti vodje, njemu podrejenih in situacijo oziroma dogodek. Omenjena lestvica torej loči med naslednjimi tipi oziroma stili vodenja (prirejeno po Urbančič, 2019):

Avtoritativni oziroma avtokratični stil vodenja: gre za vodenje, pri katerem vodja sprejme vse odločitve, ne da bi pri tem upošteval zaposlene. Gre torej za tipični odnos nadrejenega nasproti podrejenemu.

- **Patriarhalni stil vodenja:** gre za odnos, ki temelji na tem, da so odločitve vodje sprejete samostojno, hkrati pa svoje podrejene želi prepričati o tem, da je njegova odločitev pravilna. Gre za nekakšen odnos v stilu oče – otrok.
- **Informirajoči stil vodenja:** gre za stil, pri katerem vodja podaja informacije, njegovi podrejeni pa izražajo svoja mnenja.
- **Kooperativni stil vodenja:** je najpogostejši stil vodenja v današnjem času, saj omogoča, da so zaposleni v organizaciji vključeni pri odločitvah in da ti razvijajo načrte; nadrejeni so tisti, ki na koncu določijo, kakšna bo rešitev.
- **Participativni stil vodenja:** gre za novejši pristop vodenja, pri katerem celotna skupina odloča samostojno, skladno z dogovorjenimi okviri. Model v ospredje postavlja učinkovitost odločitev, ki je odvisna od tega, kako sprejemljiva je ta pri članih skupine. Da bi vodja izbral najboljšo mogočo rešitev in se prav

odločil, pa mora najprej pregledati dano situacijo in potem poiskati pravi način odločanja (Golob, 2009).

- **Demokratski stil vodenja:** podobno kot pri participativnem stilu vodenja skupina odloča samostojno, vodja pa prevzame vlogo koordinatorja in tako ne prevzema odgovornosti nad tem, kako so se zaposleni odločili. Naloga vodje je torej prikaz in pojasnitev težave drugim zaposlenim.

Poleg zgoraj omenjenih stilov vodenja številni drugi avtorji navajajo še druge tipe oziroma prej omenjene poimenujejo drugače. Tako je npr. Yukl izdelal t. i. sestavljeni model **situacijskega vodenja**, ki loči med posredovalnimi in situacijskimi spremenljivkami vodenja, med katere uvrščamo npr.: koliko si podrejeni prizadevajo, jasnost vloge in splošna delovna usposobljenost podrejenih, podporne službe, organiziranost delovne naloge, kohezivnost skupine in splošni občutek za delo v timu (Možina idr. v Golob, 2009). Ta model bi lahko definirali kot enega izmed kompleksnejših, saj je naloga vodje ta, da sam oceni situacijo in karakteristike, ki obstajajo v organizaciji, ter sam sprejme pozneje odločitev o tem, kateri način vodenja bo v določenem trenutku ali času izbral (Golob, 2009).

Dodatne delitve stilov vodenja

Eden izmed znanih predstavnikov, ki se je ukvarjal s preučevanjem vodenja v organizacijah, je Max Weber, ki omenja po njegovem najbolj idealne oblike stilov vodenja, ki so bile opisane že na prejšnji strani. Weber zagovarja že prej omenjeni avtokratski in patriarhalni stil vodenja, dodaja pa še dva. Prvi, **karizmatični stil vodenja**, predstavlja vodjo, čigar moč izvira iz njegovih osebnostnih lastnosti. Vodja torej ne posega po strukturnih elementih v organizaciji, ker se opira na svoje osebne značilnosti, velikokrat pa posebno mesto takšni tipi vodij dobijo v zapletenih situacijah, v katerih sta pomembna upanje in verovanje v to, da se takšna situacija razreši. Drugi tip vodenja, ki ga izpostavlja Weber, je t. i. **birokratski stil vodenja**, pri katerem nam že sam izraz pove, da gre za vodenje po formaliziranih elementih določene organizacije, ki povečujejo hladno povezanost med vodjem in vodenim (Golob, 2009). Lipičnik v svoje idealne torije uvrsti še t. i. **razvijalski tip vodenja**, v katerem vodja spodbuja svoje podrejene, jim zna prisluhniti, razumeti, podpirati s tem namenom, da v njih vzbudi avtonomijo pri delu. Lipičnik (1996 v Golob, 2009) doda še **izvrševalski stil vodenja**, ki opisuje vodjo kot osebo, ki uporablja delo skupine pri odločanju in napeljuje posameznike k temu, da se samo zavežejo k doseganju določenih ciljev v smislu njihovega spodbujanja in posledično doseganja večje učinkovitosti. Omeni pa tudi zanimiv **misijonarski**

stil vodenja, ki naj bi bil manj uspešen, saj vodja predstavlja nekakšnega »misionarja«, ki se izogiba sporom, je torej pasiven, neodločen in brez zanimanja za cilje dela. Drugi zanimiv stil je **kompromisarski stil**, ki prav tako ne velja za ravno ugodnega, saj je vodja, kot že sama beseda pove, tukaj prav tako neodločen, celo dvoličen in posledično brez zaupanja ljudi.

Kot smo lahko videli skozi to poglavje, so stili vodenja resnično široka tema, saj jih številni avtorji razlagajo in delijo drugače. Omenila sem meni osebno zanimivejše tipe, ki so tudi v vlogi iskanja odgovorov na raziskovalni vprašanji.

Prilagajanje vodenja določeni situaciji

Že ko se vprašamo, ali situacija vpliva na to, kak model vodenja izbrati, bi večina izmed nas lahko temu pritrnila. Verjetno bi razloge iskali v tem, da smo ljudje družbena bitja, ki se med seboj razlikujemo v sporočanju informacij in tudi glede tega, kako se na določeno situacijo odzovemo, kar vpliva tudi na to, kako bomo zadevo vodili, če bomo kdaj zanj odgovorni mi. Dejansko vsak položaj, v katerem se znajde vodja, od njega zahteva drugačen princip vodenja, zato je ključno, da tudi vodja sam ve, da obstajajo različni stili vodenja, in te glede na določene situacije tudi primerno izkorišča.

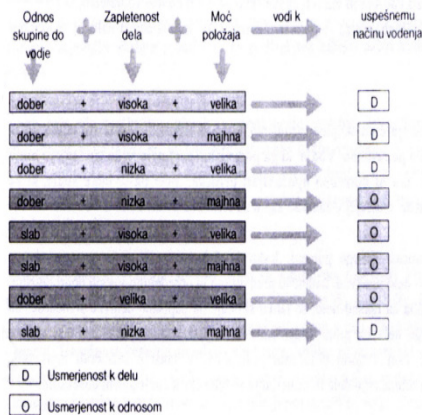
To, da je najučinkovitejši model vodenja ta, ki se določeni situaciji najboljšje prilagaja, definirajo t. i. situacijski modeli. Cilj vodje je doseči skladnost med situacijo, v kateri se je znašel, narediti njeno analizo in ji prilagoditi vodenje. Za doseganje usklajenosti med situacijo in načinom vodenja je ključno, da vodja spremeni eno ali drugo. Situacijski modeli skušajo pojasniti dilemo, kdaj naj se uporablja določen stil vodenja, pri tem pa ne izumljajo novih stilov vodenja (Pljevaljčić, 2003).

Fiedlerjev situacijski model

Glavni pomen Fiedlerjevega modela je v tem, da zagovarja, da je »uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki skladni z načinom vodenja« (Pljevaljčić, 2003), ter da je določen način vodenja lahko najuspešnejši, če se ga uporabi v pravi situaciji. Način vodenja Fiedler pojmuje kot osebno značilnost, ki jo pa le težka spreminjamo. Ta način vodenja pogosto ugotovimo z vprašalnikom, v katerem človek razloži svoj odnos do delavca, s katerim ne želi

delati; tako sta torej mogoča usmerjenost k odnosom ali pa usmerjenost k delu (Možina v Pljevaljič, 2003). Fiedler v nadaljevanju razdeli tri spremenljivke, ki določajo ugodnost situacije; te so: osebni odnosi med vodjem in člani, strukturiranost nalog in moč položaja (prikazani v zgornji vrstici preglednice – gl. shemo 1). Shema 1 prikazuje najugodnejše in najmanj ugodne možnosti (razporejene od zgoraj navzdol). Način vodenja, ki je za določeno kombinacijo spremenljivk najprimernejši, pa je na koncu vrstice. Najboljša situacija za vodjo je tista, ki zagotavlja zapletenost dela, vir položajne moči in dober odnos skupine do vodje (prav tam). Najslabša pa, ko ima vodja majhno moč položaja, delo je preprosto in skupine vodje ne sprejme za svojega (prav tam).

Shema 1: Fiedlerjev kontingenčni model



Vir: Možina v Pljevaljič, 2003

Situacijsko vodenje po Herseyju in Blanchardu

Za vodje bi bilo dobro, da bi svoj način vodenja do svojih podrejenih prilagodili situacijam. Prilagoditi bi se morali zaposleni, hkrati pa tudi vodje na njihovo odzivnost oziroma na to, kak način vodenja uporablja vodja. Straker (v Grnjak, 2015) tako razdeli različne stile: npr. stil direktive, stil mentorstva, stil sodelovanja, stil delegiranja, ki vsak že glede na ime pove, kak je odnos vodje do podrejenih. Stil Herseyja in Blancharda je model, za katerega je značilno osredinjanje na lastnosti zaposlenih in primerno obnašanje vodij, ki se lahko

situaciji prilagajajo s tem, da nadzirajo izkušnost in sposobnosti skupine, kar jim je v pomoč, da se odločijo za najboljši stil vodenja (Grnjak, 2015). Vodja torej lahko prehaja med raznoliki stili vodenja (Brezovšek in Kukovič, 2014).

Teorija participativnega vodenja

Njen nastanek sega v leto 1973 in se osredinja na to, da morajo vsi člani vodstva pri sprejemanju odločitev aktivno sodelovati. Nekatere izmed prednosti te teorije so: razumevanje posledic podrejenim, ko sprejmejo določeno odločitev, večja identifikacija in posledično bolj trdo delo posameznikov, nagrajevanje, sodelovanje, ki podrejene motivira za to, da sprejmejo določeno odločitev, prav tako pa je pogovor bolj napreden in učinkovit pri reševanju težav med nadrejenim in podrejenimi. Naloga vodje je tudi, da vzpostavi neki načrt, kako se bodo odločitve sprejemale, in to bo omogočalo, da bodo te boljše, sam delovni proces pa uspešnejši.

Druge teorije so še npr. teorija vodenja pot – cilj, teorija življenjskega kroga, teorija kognitivnih spretnosti, teorija vodenja 3D in sestavljeni model situacijskega vodenja.

Straker (2009 v Grnjak, 2015) povzame, da so tiste pomembne predpostavke pri situacijskih teorijah to, da sta delo in tudi uspešnost vodje odvisna od faktorjev situacije. Sposobnost vodje, da ta vodi dobro, je odvisna tudi od določenih situacijskih faktorjev, ki zajemajo želje vodje, njegove zamisli o učinkovitem vodenju, sposobnosti in obnašanja podrejenih itn.

Vsem zgoraj naštetim situacijskim teorijam je skupno to, da avtorji zagovarjajo, da je stil vodenja treba prilagajati dani situaciji. Vodja glede na situacijo, ki je nastala, uporabi raznolike metode vodenja, izmed vseh pa niso vedno vse uspešne in najprimernejše, vendar pa so lahko le bolj ali manj uporabne. Situacije teorije služijo kot podlaga za kontingentne teorije.

Če poglavje povežem še s trditvami, ki so jih podali moji sogovorniki v pogovoru, bi izpostavila ravno izjavo zaposlenega v s. p.-ju, ki je pravil, da iz njegovih izkušenj vodje svojega načina vodenja ne prilagaja situaciji. Zadevo pojasnjuje s tem, da je to stvar osebe, in izrazi dvom, da bi vodja v njegovi organizaciji lahko prostovoljno spremenil svoj stil vodenja. Po drugi strani npr. zaposleni v državnem podjetju meni, da ima »vsak posamezni vodja mešane lastnosti tipov vodij, saj je sam kot osebnost gotovo kompleksna in kompleksen je tudi tip vodenja«.

Vodenje v Slovenski vojski

V obrambi je vodenje strateškega pomena. Vloga vodenja ni le v gradnji poštene vizije prihodnosti nacionalne obrambe, oboroženih sil in posameznikov, ki so povezani z obrambo, ampak tudi oblikovanje verodostojne strategije, predlaganje ustrezne organizacije za uresničitev te strategije, pridobivanje virov in prepoznavanje talentov posameznikov s skrbjo za njihovo motivacijo, z namenom, da se zagotovi zaupanje in spodbudi njihova produktivnost pa tudi inovativnost pri delu (Bucur - Marcu, Fluri in Tagarev, 2009).

Poveljevanje v Slovenski vojski (SV) je v vojaški doktrini iz leta 2006 opredeljeno kot tako, ki temelji na odločanju, ki je pravočasno, ter na razumevanju namenov narejenega. Glede podrejenih pa, da ti namere izpolnjujejo, poveljnik pa, da mora biti sposoben predstavljati si izvajanje načrta od začetka do konca. Spodbujajo se: decentralizirano poveljevanje, svoboda in hitrost delovanja ter iniciativa, vseeno pa tudi upoštevanje usmeritev in navodil, ki jih poda poveljnik. Podrejeni morajo, seveda, razumeti njegove namene v strateškem pa tudi v operativnem in taktičnem smislu, da lahko tak način poveljevanje tudi uspe. Za vse zgoraj naštetu pa morajo biti podrejenim zagotovljeni poslanstvo, čas in prostor ter dovolj sil in sredstev, da lahko svoje poslanstvo tudi uresničujejo. Poveljnik v najmanjši mogoči meri uporablja kontrolo in po nepotrebem tudi ne postavlja ovir glede svobode delovanja poveljnikov, ki so mu podrejeni, saj ti sami odločajo o tem, kateri je najboljši mogoč način za uresničitev poslanstva enot, ki jim poveljujejo (Vojaška doktrina, 2006).

Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in za kontrolo dodeljenih sil (Vojaška doktrina, 2006, str. 63), pri vojaškem vodenju pa gre za vodenje tima, pri čemer je seveda treba upoštevati številne s tem povezane dejavnike, kot so npr. osebnostne lastnosti vsakega izmed članov v timu in njegove zmožnosti, ter poudarjati njihove pozitivne značilnosti. To vse vpliva na zadovoljstvo celotnega tima, sploh pa takrat, ko se upošteva tudi želje in cilje vsakega izmed članov (Dumić, 2015). Pri vodenju je potrebna tudi pravilna izbira vodje vojaškega tima, ki mora biti primeren za izvajanje določenih dolžnosti in imeti sposobnost prevzemanja odgovornosti.

Analiza je pokazala za SV zanimive ugotovitve, iz katerih je razvidno, da je primerjava stilov vodenja zanimiva, če primerjamo vodenje častnikov z vodenjem podčastnikov. V stilih vodenja, kot je to npr. pri treningu, poučevanju, demokratičnem vodenju, socialni podpori in pri pozitivnih povratnih informacijah, dosegajo višje rezultate častniki. Ti naj bi bili usmerjeni bolj na samega delavca in njegove potrebe kot pa na nalogo in so zato primernejši za vodenje podrejenih. Po eni strani pa je tudi razumljivo, da podčastniki še ne izražajo toliko različnih stilov vodenja, saj je njihova naloga po večini taka, da morajo voditi vojake, ki opravljajo številne naloge, ki so ponavljajočega se tipa. Poleg prej omenjenega so razlike opazne tudi v osebnih značilnostih častnikov in podčastnikov. Častniki boljše vrednosti izkazujejo v smislu energičnosti, sprejemanja in odprtosti tudi v sami vzajemnosti, prijaznosti, vztrajanju in odprtju za kulturo ter izkušnje. Pri tem avtorica Ivanovski Donko sklene, da mogoče lahko rečemo, da so podčastniki manj uspešni vodje kot častniki (Ivanovski Donko, 2008).

Kot sem lahko zasledila ob prebiranju člankov in literature na to temo, lahko opazim, da pravzaprav ni točne definicije, kak stil vodenja prevladuje v vojski, čeprav bi se vsi verjetno strinjali, da se na prvi pogled spomnimo ravno avtoritativnega stila vodenja. Sklenemo lahko, da so družbene spremembe posegle tudi na polje vojske, na katerem se tudi glede stila vodenja stvari rahljajo in niso več tako avtokratične, kot je bilo to za vojsko značilno v preteklosti.

Intervjuji

Intervju 1: Pogovor z zaposlenim v državnem podjetju

1. Ali mislite, da ima vodenje podjetja vpliv na njegovo uspešnost? Pojasnite.
»Menim, da ima vodenja podjetja zelo velik vpliv na uspešnost, saj če se podjetje vodi prav in so odločitve pravilne, je tudi podjetje na osnovi tega lahko uspešno. Brez pravega vodenja je uspešnost nemogoče doseči.«
2. Kak stil vodenja bi glede na svoje izkušnje pripisali svoji organizaciji/podjetju? Je ta bolj demokratičen ali avtokratičen?
»V podjetju, v katerem delam, menim, da je vodenje lahko demokratično in tudi avtokratično, če se izkaže potreba po takšnem vodenju. Kot primer avtokratičnega vodenja v podjetju, v katerem delam, bi mogoče lahko izpostavil primer, kadar so postavljeni določeni roki za sprejem oz. oddajo blaga. Ti roki so zavezujoči in jih je treba upoštevati, če ne, lahko pride do sankcij, ki se

izražajo v nejevolji vodje in mojem osebnem nezadovoljstvu, saj to predvsem močno vpliva na vzdušje med sodelavci.«

3. Kaj na splošno menite, da najbolj vpliva na to, da je podjetje uspešno (vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dobra poslovna strategija, mogoče kaj drugega)?

»Moje mnenje je, da je podjetje lahko uspešno, če ima dobro vodenje, poslovno strategijo, ki je zastavljena realno in ambiciozno ter sledi aktualnim trendom. Poleg tega pa je pomen tudi v sami organizacijski klimi, ki povzroča ravno večanje zadovoljstva zaposlenih, ki se izraža skozi to, koliko uspešno podjetje deluje.«
4. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stile glede na situacijo ali ne?

»Moje osebno mnenje je, da vodje stilov vodenja ne izbirajo, saj je njihov stil že načrtovan in tako jih je, vsaj v mojem primeru, težko primakniti v razmišljanju in postavljanju prioritet, ki mogoče niso enake nam, zaposlenim.«
5. Ali menite, da obstaja »idealni« način vodenja?

»Menim, da idealnega načina vodenja ni, saj je predvsem veliko odvisno tudi od drugih dejavnikov. Med dejavniki bi izpostavil npr. razvoj regije, v kateri se nahaja podjetje, podpora (finančna in moralna) na lokalni, nacionalni, mogoče tudi na mednarodni ravni. Veliko je odvisno tudi od politične volje, saj nekatera podjetja država hitreje prepozna kot strateško pomembna za razvoj, spet druga se pa morajo za svoj obstoj dlje časa bojevati in dokazovati. Ker smo ljudje živa bitja, je težko sprejeti neki idealni način vodenja, ki bi vedno in povsod koristil vsakomur v vsaki situaciji.«

Intervju 2: Pogovor z zaposlenim v javni upravi

1. Ali mislite, da ima vodenje podjetja vpliv na njegovo uspešnost? Pojasnite.

»Gotovo. Vpliva na številne segmente organizacije, na vsakega posameznika, komunikacijo, razumevanje drugih, odnose med zaposlenimi in posledično na motivacijo zaposlenih za delo. Če se zaposleni počutijo dobro in vključene v kolektiv, je ozračje bolj vedro, ne čutijo pritiska in lažje opravljajo svoje delo. Tako je krog sklenjen, več kot organizacija vlaga v dobro vodenje, boljše rezultate lahko pričakujejo. A vendar, če takšno mišljenje preslikamo v realnost, pomeni, da ni pričakovano, da se vsak povprečni delovni dan počutimo nadpovprečno delovno uspešne, zadovoljne in podobno. Namreč, vsak izmed nas ima dobre in slabe dni in ne smemo živeti v pričakovanju, da bo vsak izmed nas lahko vsak dan delal in se počutil nadpovprečno.«

2. Kak stil vodenja bi glede na svoje izkušnje pripisali svoji organizaciji/podjetju? Je ta bolj demokratičen ali avtokratičen?
»Vodenje v naši organizaciji je večino časa demokratično, torej podrejeni smo slišani od vodje, skupaj odločamo o spremembah itn. V kakšni dani ali specifični situaciji pa lahko prepoznamo tudi avtokratični pristop k vodenju, a redkeje.«
3. Kaj na splošno menite, da najbolj vpliva na to, da je podjetje uspešno (vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dobra poslovna strategija, mogoče kaj drugega)?
»Menim, da na uspešnost podjetja vpliva odkritost odkrivanja lastnosti vsakega posameznika. Ni nujno, da vsak že na začetku svoje kariere odkrije delovno mesto, ki mu je pisano na kožo. Dobro je, da so vodje pozorni na osebne lastnosti posameznikov in mu omogočajo delo, pri katerem lahko razvije svoj potencial in v največji mogoči meri prispeva v podjetje.«
4. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stile glede na situacijo ali ne?
»Če preslikamo teoretične lastnosti enega in drugega tipa vodij v prakso oz. realnost, lahko vidimo, da posamezni vodja ne ustreza izključno enemu ali drugemu tipu. Torej vsak posamezni vodja ima mešane lastnosti tipov vodij, saj je sam kot osebnost gotovo kompleksna in kompleksen je tudi tip vodenja. Na pristop pa vpliva tudi dana situacija, v kateri se vodja znajde. Dober vodja iz znanja in svojih izkušenj zna prepoznati pristop, ki ga uporabi za nagovor ali motivacijo podrejenih.«
5. Ali menite, da obstaja »idealni« način vodenja?
»Kot rečeno, menim, da idealni način vodenja ne obstaja. Vsak tip vodenja ima svoje prednosti in slabosti. Najbolje je, da zna vodja prepoznati situacijo in k njej pristopiti na primeren način, s katerim dobro dene zaposlenim in organizaciji kot celoti.«

Intervju 3: Pogovor s samostojnim podjetnikom

1. Ali mislite, da ima vodenje podjetja vpliv na njegovo uspešnost? Pojasnite.
»Seveda, vodja lahko daje motivacijo, vizijo, dobro voljo, kar izboljša produktivnost, komunikacijo. Delavcem daje zagon, če vodja kaže vpletenost v produkcijo.«
2. Kak stil vodenja bi glede na svoje izkušnje pripisali svoji organizaciji/podjetju? Ali je ta bolj demokratičen ali avtokratičen?
»Avtokratičen, dokler so odločitve pametne in logične, nimam problema s tem. Mogoče je določenim delavcem všeč, da nimajo večje odgovornosti.«

3. Kaj na splošno menite, da najbolj vpliva na to, da je podjetje uspešno (vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dobra poslovna strategija, mogoče kaj drugega)?
»Zadovoljstvo zaposlenih, saj če je posameznik vesel in motiviran, bo tudi produktivnejši. Pomembna je tudi poslovna strategija, da se podjetje razvija in je konkurenčno.«
4. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stile glede na situacijo ali ne?
»Ne, iz mojih izkušenj ne, to je stvar osebe; dvomim, da bi prostovoljno spremenili svoj stil.«
5. Ali menite, da obstaja »idealni« način vodenja?
»Idealni način vodenja po mojem mnenju ne obstaja. Komunikacija, nagrade in pohvale so nekaj, kar si želi vsak delavec. Najbolj zbijajo moralo delavcem, če vedo, da podjetje veliko služi, oni pa dobijo minimalno plačilo. Zato je ključno, da vodja (pre)pozna svoje delavce ter njihove šibkosti in pozitivne lastnosti, saj lahko temu primerno tudi prilagaja svoj stil vodenja.

Sklep

Skozi izvedene intervjuje in prebrano literaturo smo dobili vpogled v to, kako pomembni so stili vodenja za posamezno organizacijo, ne glede na to, kakšne vrste je ta (ali torej gre za neko državno podjetje, s. p. ali celo javno upravo). Vsi moji sogovorniki so si bili edini v eni stvari, in to je, da ima vodenje velik vpliv na uspešnost. Njihovim izjavam se pridružujem tudi sama. Študij in raziskava sta mi podala odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji. Čeprav še vedno pri sogovornikih obstajajo določeni pomisleki glede tega, ali bi vodja moral svoj način vodenja prilagoditi situaciji, so situacijske teorije tiste, ki so še dodatno pripomogle k temu, da lahko temu resnično pritrdim, saj gre za široko raziskano polje. Čeprav sem namenom izbrala med seboj raznolike osebe, ki vse delajo v različnem tipu organizacije, so bili odgovori zanimivi in na veliko točkah med seboj podobni.

Posebno poglavje sem namenila tudi vodenju v Slovenski vojski, glede katere je bilo mogoče nekoliko težje najti kredibilna dejstva; morda bi, če bi bilo to mogoče, izvedla še nekaj pogovorov z osebami, ki predstavljajo tudi Slovensko vojsko, in bi mi lahko iz prve roke podali informacije, na podlagi katerih bi lahko lažje prišla do zaključkov. Dejstvo je, kot so že moji sogovorniki pritrdili, da idealni tip vodenja ne obstaja. To pojasnjujejo z drugimi dejavniki, npr. s političnimi, z družbenimi, ki še vplivajo na vodenje, ter s prilagajanjem vodje zaposlenim.

Viri

- Boštjančič, Eva in Maja Pezdir (2018). *Povezanost med vodjevim stili vodenja in spoprijemanjem s stresom zaposlenih*. <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/znanstvena-zalozba/catalog/download/98/190/2140-1?inline=1>
- Bucur - Marcu Hari, Philipp Fluri in Todor Tagarev (2009). *Defence Management: An Introduction*. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Defence_Management_Intro.pdf
- Business Jargons: Leadership Styles. <https://businessjargons.com/leadership-styles.html>
- Dumić, Miloš (2015). Vpliv uspešnosti vodenja vojaškega tima na poklicno pot. *Vojaškošolski zbornik*, 9, 115–128.
- Golob, Polona (2009). *Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/golob-polona.pdf>
- Grnjak, Katja (2015). *Teorije in stili vodenja v javnem sektorju*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/grnjak-katja.pdf>
- Ivanovski Donko, Ana (2008). *Stili vodenja v Slovenski vojski*. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ivanovski3339.pdf
- Kejžar, Anamarija, Mateja Škrabar (2011). *Organizacija in tehnike vodenja*. Ljubljana: Zavod IRC. http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_tehnike_vodenja-Kejzar_Skrabar.pdf
- Križman, Aandreja in Borislava Angelovski (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Angelovski_Krizman.pdf
- Lubi, Darko (2007). *Temelji vodenja in poveljevanja*. https://studentski.net/gradivo/ulj_fdv_po1_sor_sno_studijsko_gradivo_01
- Osterman, Miloš (2007). *Uspešno vodenje skupin in timov*. https://www.bb.si/doc/diplome/Osterman_Milos-Uspesno_vodenje_skupin_in_timov.pdf
- Pljevaljčič, Siniša (2003). *Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja*. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pljevaljic762.pdf
- Skobir, Nuša (2020). *Od paradigme menedžmenta k paradigmi vodenja*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://core.ac.uk/download/pdf/328386855.pdf>
- Urbančič, Frida (2019). *Vloga menedžmenta v sodobni organizaciji*. <https://core.ac.uk/download/pdf/196275551.pdf>
- Vojaška doktrina* (2006). Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=2>
- Zaccaro, Stephen J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62.

Vodenje z zgledom

Timotej Novak

Uvod

V delu se bom osredinil na opis in preučevanje načina vodenja, ki se imenuje vodenje z zgledom. Predvidevam, da bo težava pri definiranju, kaj sploh je vodenje z zgledom. Vodenje z zgledom razumemo kot neko splošno znanje, ko vsi mislimo, da vemo, kaj to je, vendar pa če pomislimo, kako bi ga opredelili, naletimo na težavo. Preučil bom tudi, kako se razlikuje vodenje z zgledom v vojski in kako vodenje z zgledom deluje zunaj vojske, v zasebnem podjetju.

185

Postavljam dve hipotezi:

1. Vodenje z zgledom poveča učinkovitost ekipe.
2. Zaposlene vodenje z zgledom bolj motivira kot nagrade.

Za pridobitev informacij in podatkov bom preučil obstoječo literaturo, s katero bom poskušal predvsem preveriti prvo hipotezo. Pri preverjanju druge hipoteze si bom pomagal z intervjuji, ki jih bom izvedel v manjšem tehnološkem podjetju, v katerem je tudi prišlo do menjave vodstva in drugačnega načina vodenja. Izvedel bom tri intervjuje. Eden izmed vprašanih bo vodja, dva vprašana pa bosta zaposlena, ki sta tej vodji podrejena. Od intervjuvancev bom želel izvedeti, ali menijo, da je njihov vodja zgleden vodja in ali tako tudi vodja meni zase, ter percepcijo, kak je za njih idealen vodja.

Temeljni pojmi in koncepti

Vodenje

Vodenje je odnos med zaposlenimi pri izvajanju delovnih nalog, ki pripomorejo k doseganju skupih organizacijskih ciljev (Zupan in Kaše, 2003, str. 84, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje je dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog. Vodenje izvajajo torej vsi tisti, ki imajo v hierarhični organizaciji podrejene in načrtujejo, usmerjajo ter kontrolirajo njihovo delo (Kavčič, 1991, str. 206, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje pomeni vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman idr., 1993, str. 201, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje lahko opredelimo kot socialno vplivni proces, v katerem vodja išče prostovoljno podporo oziroma udeležbo podrejenih z dosego organizacijskih ciljev s pomočjo njegove avtoritete in moči (Kreitner, 1989, str. 511, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Nekateri poudarjajo, da vodenje tako ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina, 1994, str. 525, v Kodrič, 2010, str. 11).

Glavni cilj vodenja je pridobivanje zelenih stvari, ki koristijo ljudem, ki jih vodja vodi (Krause, 1991, str. 11, v Kodrič, 2010, str. 12).

Higgins meni, da je vodenje zmožnost vodenja vplivanja na smer in moč motivacije drugih (Higgins, 1991, str. 500, v Kodrič, 2010, str. 12).

Po Rostu, kot navajata Draft in Noe, je vodenje razmerje med vodjo in podrejenimi, ki hočejo resnične spremembe, ki se zrcalijo, v njihovem prispevku doseganja namena (Draft in Noe 2001, str. 379, v Kodrič, 2010, str. 12).

Najpogostejši stili vodenja

Stili vodenja so različni načini delovanja vodje, na stile vodenja pa vplivajo naslednji dejavniki:

- zahteve okolja;
- potrebe, pričakovanja, sposobnosti, vrednote članov organizacije;
- tehnologija;
- fenomen organizacij;
- osebnostne lastnosti vodij (odločnost, zanesljivost, izvirnost, samozaupanje), kot je ugotavljal že Kavčič (1989, str. 149 v Kodrič, 2010, str. 28).

Med najpogostejše načine vodenja štejemo naslednje:

- **Birokratski stil vodenja** je zadržan stil vodenja. Vodja je navadno trden, natančen, samoobvladljiv in vljuden. Od podrejenih zahteva spoštovanje predpisanih pravil. Celotno delovanje mora potekati skladno s formalno organizacijo.
- **Razvijalski stil vodenja** je stil, ki pri podrejenih vzpodbuja samostojnost pri delu. Vodja spodbuja sodelavce, jih posluša, razume, podpira in je podpornik stalne komunikacije. Svojim podrejenim zaupa, prav tako pa tudi oni njemu.
- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja** je vodenje, usmerjeno k nalogam. Tak vodja je odločen, deloven in usmerjen k doseganju visokih rezultatov.
- **Izvrševalski stil vodenja** je združevalni stil vodenja. Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju in poskuša izrabiti vse človeške zmožnosti. Ljudi prepričuje, da naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev. Spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.
- **Dezerterski stil vodenja** je vrst zadržanega stila vodenja. Vodja dosega minimalne rezultate, zadovolji se samo s tem, da upošteva predpise, nima želje po boljših rezultatih, izogiba se konfliktom, je prijazen, prisrčen, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen. Delovni rezultati ga ne zanimajo.
- **Misijonarski stil vodenja** je usmerjen k ljudem. Vodja nastopa kot misijonar, izogiba se konfliktom, je prijazen, prisrčen, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen. Delovni rezultati ga ne zanimajo.
- **Kompromisarski stil vodenja** je manj uspešen stil vodenja. Vodja je omahljiv, sprejema nedoločene kompromisne odločitve. Velikokrat se odločitvam tudi izogiba, poudarja odnose in delovne razmere v nepravih razmerah, je dvoičen. Ljudje mu pogosto ne zaupajo (po Mastenu 2008, str. 95–97, v Kodrič, str. 28 in 29).

Vojaško vodenje

Bistvo vojaškega vodenja je stalno zavestno in aktivno delovanje na vojaško organizacijo z namenom doseči čim višjo stopnjo bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega namena obstoja vojaške organizacije. Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa (Lubi, 2007, str. 95–96, v Kodrič, str. 13).

V vojski je treba ločiti tudi dva načina vodenja. Ožji način se imenuje voditeljstvo. Deluje na področju operative, usmerja delovanje enot. V širšem smislu pa je menedžment, ki usmerja kadrovske, finančne in materialne vire, pridobivanje virov in organiziranje (Kodrič, 2010).

Zgled

Za potrebe nadaljnjih zapisov je treba najprej zgled definirati. Poglejmo, kako je zgled definiran v SSKJ:

188

1. Dejanje, ravnanje, po katerem se kdo ravna, ga posnema: sledili so njegovemu zgledu in sedli; vzgajati z dobrim zgledom / dati lep, slab zgled; pri vzgoji otrok ravna po zgledu svojih staršev / ekspr.: njegovo delo je bilo ljudem svetel zgled; dogodek naj bo vsem v svarilen zgled.
2. Oseba, stvar z zelo izrazitimi, opaznimi lastnostmi, značilnostmi, po katerih (naj) se kdo ravna, jih posnema: oče mu je zgled / učitelji ga vsem postavljajo za zgled, redko v zgled (FRAN/SSKJ, n. d.).

Zgleden vodja

Londonska poslovna šola je naredila analizo, katere lastnosti naj bi imeli vodje, da bi lahko uspešno vodili z zgledom. Vodja naj bi imel vizijo, h kateri bo usmerjal svoje podrejene. Vodje naj bi bili tudi drugačni, in sicer na način, da izstopajo v skupini. Pomembno je tudi, da imajo vodje določene vrednote, ki jih zagovarjajo, še pomembneje pa je tudi, da jim zavzeto sledijo in od njih ne odstopajo. Dobre vodje morajo imeti tudi dober način prenosa informacij – pisno in ustno. Zadnja lastnost, ne pa tudi najmanj pomembna, je, da je vodja pripravljen priznati svoje pomanjkljivosti (Kodrič, 2010).

Vodenje z zgledom

Definicija vodenja z zgledom je »ravnati na način, da pokažeš drugim kako ravnati« (Merriam Webster, n. d.).

Narejena je bila raziskava med vodenjem z zgledom in vodenjem z besedami oz. navodili. Ugotovili so, da sta ti obliki vodenja obe dvignili produktivnost, vendar pa je vodenje z zgledom bolj zvišalo produktivnost kot druga oblika vodenja. Vodenje z zgledom ni samo dvignilo produktivnosti in učinkovitosti na ravni ekipe, ampak je produktivnost zvišalo tudi pri sami vodji (Dannenberg, 2015).

Prikazala pa se je tudi negativna stran takšnega načina vodenja, saj je veliko več dela padlo na vodjo, kar bi lahko tudi vodilo do izgorelosti, če se to ne bi upoštevalo pri nadaljnjem vodenju. Vodenje z zgledom pripelje tudi do odstopanja med tem, koliko k delu prispevajo vodje in koliko k delu prispevajo preostali člani ekipe. Vodja v scenarijih, v katerih je vodil z zgledom, prispeva več kot njegovi podrejeni. Iz tega se lahko prevzame, da vodja samo z zgledom ne more motivirati svojih podrejenih, prav tako pa ne more od njih pričakovati, da bodo v delo vložili enako količino truda kot on (Dannenberg, 2015).

Raziskava je tudi ugotovila, da ko so posamezniki, ki so bili izbrani za vodjo, imeli na izbiro, kateri način vodenja bodo izbrali, se jih je večina odločila, da bo izbrala način vodenja z besedami, saj so s tem prenesli manj odgovornosti nase. Pomembna ugotovitev je tudi, da so vodje, ki so prostovoljno izbrali ta položaj v ekipi ali jih pa je na ta položaj določila ekipa, uživali višjo stopnjo avtoritete in legitimnosti, kot vodje, ki jih je na ta položaj določila tretja oseba (Dannenberg, 2015).

Intervjuji

Intervjuje sem opravil v manjšem tehnološkem podjetju. Zaradi anonimnosti udeležencev tega podjetja ne bom razkril, prav tako ne bodo razkrite identitete sodelujočih v intervjuju. Intervju sem opravil pri vodji, za katerega vem, da vodi z zgledom, in pri dveh njegovih podrejenih zaposlenih. Vsakemu sem postavil šest vprašanj, ki so prilagojena temu, ali so postavljena vodji ali pa zaposlenemu.

Intervju z vodjo

Kako motivirate svoje zaposlene?

»Najprej jim želim prikazati, kaj je njihova vloga. Če razumeš svojo vlogo v podjetju, razumeš tudi svojo vrednost. To vrednost skušam s pohvalami zvišati,

morajo se zavedati, da so pomemben člen. Morajo dobiti občutek, da so preostali člani ekipe ponosni na njihovo delo in dosežke ter jih spodbujajo k razvoju. Seveda jim hkrati povem, če stvari ne opravijo dobro, in jim na tak način postavim «navidezni» cilj, da bodo naslednjič to opravili bolje. V podjetju tudi nagradimo tiste, ki redno dobro opravljajo delo, tako da je tudi tukaj en bonus. Do podrejenih skušam biti kulturnen in spoštljiv ter želim, da imajo občutek, da se lahko v težavah vedno obrnejo name.«

- Ali se vam zdi da vodite z zgledom?
»Da, menim, da me je ravno to pripeljalo do položaja vodje. Kot vodja skušam biti vedno korak ali dva pred drugimi – pri znanju in preostalih stvareh. Želim, da sem na tekočem pri vseh stvareh, tako da ko se pojavijo vprašanja in težave, imam večinoma vedno odgovor na vse.«
- Kaj menite da lahko izboljšate pri vodenju?
»Seveda so možnosti za izboljšanje mojega vodenja, res pa je, da se zaradi projektov ne morem na to 100-odstotno osrediniti. Želel bi si izboljšati svojo komunikacijo s podrejenimi, se pogovoriti s posameznikom in zarisati z njim njegove cilje. Prav tako imam včasih zaradi časovnih pritiskov težave s strpnostjo do določenih posameznikov, ki jim mogoče kariera ne pomeni vse.«
- Iščete nove načine za izboljšanje svojega vodenja?
»Definitivno, predvsem z branjem knjig. Ampak zaradi časovne stiske tega mogoče ne morem toliko prikazati še v praksi, saj mi trenutno delo tega v popolnosti ne dopušča.«
- Katere lastnosti menite, da mora imeti vodja, ki vodi z zgledom?
»Ambiciozen, perfekcionista, sposoben objektivnega razmišljanja, ostane miren v stresnih situacijah, prilagodljiv, dobre komunikacijske lastnosti, strpen in potrpežljiv, ima dobro avtoriteto.«
- Kakšen je za vas idealni vodja?
»Oseba, ki stremi k novim izzivom in ki ne dovoli, da ga potre vsaka malenkost. Imeti mora dobre komunikacijske lastnosti, da lahko komunicira z ekipo. Stremeti mora k temu, da ga ekipa spoštuje predvsem zaradi njegovega lastnega dela. Prav tako mora biti dober motivator in mora imeti čut za timsko delo. Ob težavah mora stopiti naprej in narediti pot za svoje podrejene. Mora biti perfekcionista, ki ne sme dovoliti, da se lahko delo površno opravlja, in to nazorno prikazati tudi preostalim.«

Intervju z zaposlenimi

a) Zaposleni 1

- Ali vam je vaš vodja zgled za delo?
»Moj vodja mi je zgled za delo.«
- Na kak način vas vodja motivira?
»Vodja me motivira tako, da me vsakodnevno spodbuja, me pohvali, če je delo opravljeno dobro, in me zato tudi primerno nagradi.«
- Katere lastnosti želite, da ima vaš vodja?
»Želim, da ima vodja naslednje lastnosti: strpnost, dobre komunikacijske sposobnosti, samozavestnost in biti mora dober motivator.«
- Kaj vas pri delu bolj motivira: zagnanost in požrtvovalnost vodje, ustrahovanje, nagrada?
»Pri delu me najbolj motivirajo nagrade. Če se trudim in delo opravi tako, kot je potrebno, in sem zato primerno nagrajen, imam še veliko večjo motivacijo, da se izkažem in postanem še boljši pri svojem delu.«
- Ali raje delate skupaj v timu, v katerem vodja prevzame pobudo in vas usmerja, ali v ekipi, v kateri dobite samo nalogo brez usmeritve?
»Raje delam v timu, ker sem človek, ki delo dobro opravi, če ga nekdo vodi.«
- Kak je za vas idealni vodja?
»Moj idealni vodja je človek, ki je strpen in potrpežljiv ter zna človeka motivirati pri svojem delu, ki ga opravlja.«

b) Zaposleni 2

- Ali vam je vaš vodja zgled za delo?
»Da, moj vodja mi je zgled za delo, saj vedno da 100 % sebe v delo, prav tako pa mu ni težava pomagati pri težavah, ki jih imam sam ob opravljanju delovnih nalog. Vodja me tudi motivira in mi kdaj da tudi idejo za drugačno pot do opravljanja svoje zadolžitve.«
- Na kak način vas vodja motivira?
»Vodja me motivira s svojim trudom, znanjem, pohvalami, komunikacijo, tudi z grajo, če svojega dela nisem dobro opravil, saj mi ob graji tudi predstavi rešitev, s čimer lahko razširim svoje znanje pri opravljanju svojega dela.«
- Katere lastnosti želite, da ima vaš vodja?
»Za svojega vodjo želim, da je motivacijski, delaven, pošten, zanesljiv, komunikativen in da se spozna na področje, ki ga vodi.«

- Kaj vas pri delu bolj motivira: zagnanost in požrtvovalnost vodje, ustrahovanje, nagrada?
»Pri delu me najbolj motivira nagrada, kot je npr. pohvala vodje, ki je lahko zasebna in ni predstavljena pred celotno ekipo, saj mi je dovolj, da se moj trudi opazi. Prav tako me motivirajo finančne nagrade. Pomembna mi je tudi požrtvovalnost vodje, saj mi ni težavno dodati še kakšne ure pri delu, če to naredimo skupaj z vodjo.«
- Ali raje delate skupaj v timu, v katerem vodja prevzame pobudo in vas usmerja, ali v ekipi, v kateri dobite samo nalogo brez usmeritve?
»Raje delam v ekipi, v kateri sem v stalnem stiku z vodjo, saj tako lahko sproti odpravljamo težave in ovire pri projektih, prav tako sem takrat bolj motiviran, saj z vodjo delava z ramo ob rami.«
- Kak je za vas idealni vodja?
»Idealni vodja je zame nekdo, ki je ambiciozen, požrtvovalen, zna komunicirati z ekipo, je motivacijski, opazi delo in trud svojih zaposlenih, ki ga tudi pohvali, je usmerjen k doseganju ciljev, je pošten in zanesljiv.«

Analiza

Kot lahko vidimo iz zastavljenih vprašanj, vodja sam in tudi njegovi zaposleni menijo, da vodja vodi z zgledom. To lahko tudi sam potrdim, saj vodjo in njegov način vodenja dobro poznam. Vidno je, da se vodja zaveda pomena svojega načina vodenja, kar vidijo tudi njegovi podrejeni. Vodja in njegovi podrejeni za idealnega vodjo naštevajo podobne ali enake lastnosti; iz tega lahko sklepamo, da so njihove vrednote usklajene, kar vodji olajša vodenje, saj ima legitimnost in motivacijo svojih podrejenih. Motivatorji, ki jih zaposlena naštejeta, so takšni, ki jih vodja uporablja, torej vodja dobro pozna svoje zaposlene in svoje delo dobro opravlja.

Iz vsega lahko upravičeno sklepamo, da v tem podjetju vodja, ki je bil izbran za intervju, res vodi z zgledom, saj ni le zgled sebi, ampak tudi svojim podrejenim. Vodja se zaveda tudi svojih pomanjkljivosti, ki jih tudi želi odpraviti, prav tako pa išče načine, kako izboljšati svoje vodenje in način dela pa tudi delo celotne ekipe. Vse te lastnosti so skladne s teorijo, ki opisuje vodjo, ki vodi z zgledom.

Lastne izkušnje

Do zdaj sem delal v več podjetjih, v katerih sem imel izkušnje z različnimi stili vodenja. Delo prav tako opravljam v podjetju, v katerem so bili opravljeni intervjuji, in sicer prek študentske napotnice. Opazil sem, da mi osebno bolj ustreza delo, pri katerem vodja vodi z zgledom. Imel sem tudi priložnost opaziti razliko ob menjavi vodstva. Vodjo, ki je vodil z misijonarskim načinom vodenja, je nadomestil vodja, ki je začel voditi z zgledom. Razlike so bile takoj vidne. Delo se je začelo bolj deliti, določili so se cilji, motivacija in učinkovitost ekipe se je povišala. Novi vodja pa je nase prenesel več odgovornosti in dela, kar je bilo tudi vidno v številu opravljenih ur.

193

Zaključek

Vodenje z zgledom je jasen, a težko določljiv način vodenja. Ko ga vidimo, ga prepoznamo, tudi opisati ga znamo, vendar pa ga težko definiramo. V prispevku je intervju, v katerem je eden izmed takšnih vodij opisan in ki ga kot vodjo z zgledom tudi prepoznajo njegovi podrejeni. Zapisane so tudi razlike med vodenjem z zgledom v gospodarstvu in vojski. Opazimo lahko, da so percepcije dobre vodje v vojski in gospodarstvu zelo podobni, z rahlimi odstopanji, za katere pa verjamemo, da bi jih našli tudi med posameznimi sektorji v gospodarstvu, če bi jih raziskovali posamezno. Verjamem, da bi bila razlika predvsem med storitvenimi dejavnostmi in industrijskimi ter obrtniškimi dejavnostmi, vendar pa to ni bil cilj tega prispevka.

S preučevanjem sem preverjal dve hipotezi. Prva se je glasila: Vodenje z zgledom poveča učinkovitost ekipe. To hipotezo lahko potrdim, saj so raziskave v preučeni literaturi ugotovile, da se je učinkovitost ekip najbolj povečala, ko je vodja vodil z zgledom.

Druga hipoteza se je glasila: Zaposlene vodenje z zgledom bolj motivira kot nagrade. To hipotezo lahko ovržem. Čeprav vodenje z zgledom po opravljenih raziskavah v preučeni literatu, najbolj dvigne učinkovitost ekipe, lahko vidimo, da sta zaposlena v intervjuju za največjo motivacijo izrazila nagrade – materialne in nematerialne.

Viri

Dannenberg, Astrid (2015). Leading by example versus leading by words in voluntary contribution experiments. *Social Choice and Welfare*, 44(1), 71–85. <http://www.jstor.org/stable/43662579>

Fran/SSKJ (n. d.) <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=zgled>
Kodric, Urška (2010). *Vodenje z osebnim zgledom*. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/kodric-urska.pdf>

Merriam - Webster (n. d.). Lead by example. V *Merriam-Webster.com dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/lead%20by%20example>

Izgorelost na delovnem mestu – problem v vseh organizacijah

Svit Mal

Uvod

V prispevku se bom ukvarjal s problemom izgorelosti na delovnem mestu, z osredinjenostjo na vojsko. Predstavil bom, kaj je izgorelost, kak učinek ima na tiste, ki so izgoreli ali pa se bližajo meji izgorelosti, predstavil nekatere posledice tega stanja ter kako se izgorelost lahko prepreči ali omili. Ob tem bom dodal tudi vojaško perspektivo, kjer bo to primerno. Sicer se nisem osredinjal na nobeno vojsko konkretno, viri pa so povezani z vojskama ameriškega ali slovenskega izvora.

Kot vire pridobivanja podatkov sem izvedel in uporabil razgovore s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah (intervjuvanka 1 dela v javni upravi, intervjuvanec 2 in intervjuvanka 3 pa v dveh različnih podjetjih). Poleg razgovorov sem uporabil še knjigo »Izgorelost – si upate živeti drugače?«, ki jo je napisala zdravnica in psihoterapevtka Tina Bončina, diplomsko nalogo Zorana Lukića, ki se ukvarja s izgorelostjo pripadnikov Slovenske vojske, in več člankov, povezanih s stresom in z izgorelostjo, ki sem jih našel na spletu.

Med pisanjem sem se ukvarjal z vprašanjem, kak naj bi bil vodja, da bi lahko zmanjšal možnost izgorelosti svojih podrejenih. Zastavil sem si tudi hipotezi:

- 1) Izgorelost je več kot le izmišljotina ter ima lahko resne posledice in vpliv na delo posameznika, ki je izgorel.
- 2) Ko govorimo o načinu, kako lahko vodja zmanjša stopnjo izgorelosti in stresa svojih podrejenih, ni nujno pomembno, ali govorimo o vojski ali civilni organizaciji, saj je dober način nižanja izgorelosti podoben.

Izgorelost – kaj sploh je

Izgorelost, v angleščini »burnout«, je dobila ime v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja; poimenoval jo je ameriški psiholog Herbert Freudenberger. Izraz »burnout« je uporabil za opis posledic hudega stresa in visokih idealov delavcev v »pomočniških poklicih«, kot so medicinske sestre in zdravniki, ki pri svojem delu »žrtvujejo« sami sebe, da bi pomagali drugim. Ljudje v takšnih profesijah naj bi pogosto postali izmučeni, brezvoljni in nesposobni spoprijeti se s situacijo (InformedHealth.net, 2020).

196

Od svojega začetka se je definicija pojma razširila. Danes se izraz izgorelost ne uporablja samo za »pomočniške profesije«, ampak na splošno, saj lahko postaneš izgorel ne glede na to, kakšno službo opravljaš. Menim pa, da izraz izgorelost ne bi smel biti omejen samo na delovna mesta, ker lahko tudi dijaki in študenti postanejo izčrpani in celo izgoreli, še posebej tisti, ki imajo »visoke« aspiracije, težijo k popolnosti in ciljajo na visoke ocene na testih in izpitih, ali pa tisti, ki morajo delati izjemno težko, da svoje izpite in teste sploh opravijo.

Načelno nimamo enotne definicije, kaj je izgorelost. Je pojav, ki ga je zelo težko diagnosticirati. Posledično to pomeni, da je pogostost izgorelosti tudi težko določiti (InformedHealth.net, 2020).

Tina Bončina v svoji knjigi »Izgorelost – si upate živeti drugače?« označi stres kot glavni povzročitelj izgorelosti, vendar pa je po njenem mnenju nujno razumeti, da stres kot sam ni slab; imenuje ga celo zdrava reakcija telesa. Piše, da je stresna reakcija reakcija na povzročitelja stresa, kako se telo prilagodi na spremembe v njegovem okolju. Reakcija je odvisna od nas samih – našega osebnega dojemanja težave ali spremembe in našega načrta, kako se bomo s to težavo spoprijeli. Stresni odziv naj bi bil namenjen temu, da nam omogoči premagati izzivi oziroma oviro pred nami. Do problemov pa pride, ko nam to ne uspeva, kar vodi do tega, da ta stresni odziv ne ponikne, kar pa po nekem času postane za nas škodljivo. Bončina omeni tudi delitev stresnega odziva na pozitivni in negativni stresni odziv. Pozitivni naj bi bil, kot pove ime, pozitiven in nam predvsem dajal moč, motivacijo in energijo, potrebno za premagovanje ovire. Negativni stresni odziv pa naj bi deloval nasprotno in nam namesto motivacije in energije dajal občutek napora in odvečnosti ter bil tako zavirajoč tip stresa. Pisateljica se s to delitvijo ne strinja, saj meni, da je stresni odziv le eden, delitev stresa na pozitivnega in negativnega pa je nekaj, kar je v glavi posameznika ter odvisna od njegove vzgoje in tudi telesne in psihične zasnove. Kot primer tega lahko vzamemo študente na

fakulteti in njihov odnos do pisnih izdelkov. Nekateri študentje bodo počakali do skrajnega roka, preden začnejo pisati izdelek, saj jim je stres, ki ga prihajajoči rok oddaje prinaša, vir energije in motivacije, da se spravijo na delo. Drugi študentje pa se bodo mogoče lotili pisanja izdelka, takoj ko dobijo rok oddaje naloge in temo, ker vedo, da ne delujejo dobro pod pritiskom in jim bo čakanje do zadnje minute le škodilo.

Svetovna zdravstvena organizacija je maja 2019 dodala izgorelost kot »poklicni pojav«. Pomembno je omeniti, da izgorelosti ne kategorizirajo kot medicinsko stanje, ampak kot »sindrom, ki je zasnovan kot posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil uspešno obvladovan«.

197

Navajajo tudi tri značilnosti izgorelosti:

- občutek izčrpanosti oziroma pomanjkanja energije;
- povečan občutek miselne oddaljenosti od službe, občutek cinizma ali občutek negativizma, povezan z delom;
- zmanjšana strokovna učinkovitost.

Sherrie Bourg Carter v svojem članku »The Tell Tale Signs of Burnout ... Do You Have Them?« iz leta 2013 opiše izgorelost kot »stanje kroničnega stresa, ki vodi do:

- fizične in čustvene izčrpanosti;
- cinizma in odmaknjenosti;
- občutkov neučinkovitosti in pomanjkanja dosežkov«.

Opiše tudi znake, ki kažejo, da nas mogoče ogroža izgorelost:

- kronična utrujenost;
- nespečnost;
- pozabljivost, slaba, motena koncentracija;
- fizični simptomi, kot so: vrtoglavica, glavoboli, bolečina v prsih;
- povečana stopnja obolenj, kot so prehladi, herpes ...;
- anksioznost, depresija;
- pesimizem in občutki apatije;
- razdražljivost in jeza itn.

Bončina v svoji knjigi opiše pet opozorilnih znakov, da se nekdo bliža stanju izgorelosti. Prvi opisani znak je konstantno vrtenje misli okrog enih in istih tem, čeprav to vrtenje ne pripelje do nekkih konkretnih rezultatov. To je znak utrujenosti uma, ki ga zavira stres, da bi deloval na polno. Naslednji znak je slabo

počutje in slaba odpornost do obolenj, težave s spanjem in utrujenost. Tretji znak je zadirčnost, ciničnost in vzkipljivost. Pomanjkanje smisla za humor, ter vrtenje v krogu med zavlačevanjem in samoobtoževanjem, skupaj z odporom ali strahom, da bi svoje težave komu zaupali. Četrty znak je pomanjkanje sproščanja. Še posebej naj bi veljalo za perfekcioniste, ki zanemarjajo odnose in osebno življenje v želji, da bi dosegli svoje cilje, ki so pogosto nerealistični. Peti znak je, ko opažamo, da kljub trdemu delu, v peti prestavi, kot reče pisateljica, stvari ne gredo nikamor in izgublamo nadzor nad celotno situacijo.

Lukić je v svoji diplomski nalogi o izgorelosti v Slovenski vojski anketiral 53 pripadnikov vojske, od katerih je bilo 75,5 odstotka podčastnikov. Anketiranci so kot največji pokazatelj izgorelosti označili izgubo energije s 77,4 odstotka, nato čustvena nihanja in izbruhe ter potem motnje spanja kot tri največje pokazatelje. Najmanj so anketiranci prepoznali depresivne simptome.

Povzročitelji stresa

Vir stresa je lahko za vsakega posameznika drugačen. Za intervjuvanko 3, na primer, so največji viri stresa nepredvidljive situacije, pri katerih se izgubi zaupanje v pozitivno razrešitev stanja. Izrazila je, da morajo biti tisti, ki delajo v odnosih z javnostmi, sposobni zamišljati si najslabše mogoče scenarije in se na njih pripraviti. To pa je po njeno lahko zelo naporno, saj se hitro spremeni iz načina razmišljanja, potrebnega za delo, v takšnega, ki prevladuje v vsakdanjih situacijah pri delu in tudi doma.

Za intervjuvanko 1 sta glavna vira stresa situaciji, ko ima preprosto premalo časa in preveliko dela, kar jo muči še posebej med pandemijo koronavirusa. Primer takšnega vira stresa zanjo je trenutno doma, ko mora kombinirati šolo svojih dveh otrok in svoje delo na daljavo, hkrati pa biti še gospodinja, kuharica in učiteljica. Drug vir stresa, ki ga omeni, so konflikti, nestrinjanja s sodelavci, nadrejenimi pa tudi med celotnimi institucijami, kršilci pogodb na strani izvajalcev ..., saj je njena naloga reševati spore med svojo službo na ministrstvu in njihovimi partnerji.

Za intervjuvanca 2 sta glavna vira stresa neprimeren odnos nadrejenih, ki izkoriščajo svoj položaj in niso sposobni »timskega dela«. Drugi vir stresa mu je občutek nemoči pri nekem projektu, ki ima izjemno visok pomen za podjetje, saj bi ob neuspehu ves denar in trdo delo, vloženo v projekt, pomenilo nič. Stres pa rojeva

dejstvo, da je uspeh ali neuspeh projekta velikokrat neodvisen od količine dela in financ, vloženih v njih, ampak od odločitve nekoga tretjega.

Leta 2018 sta Ben Wigert in Sangeeta Agrawal napisala članek o glavnih povzročiteljih izgorelosti, ki je bil objavljen na spletni strani Gallup. Gre za podjetje, ki se ukvarja z analitiko in s svetovanjem podjetjem, da bi jim pomagalo reševati njihove probleme. Wigert in Agrawal v svojem članku opišeta pet glavnih povzročiteljev za izgorelost, svoje trditve pa utemeljita na osnovi analitike, ki jo je izvedlo podjetje Gallup.

Opisani razlogi so predstavljeni v nadaljevanju.

Nepošteno obravnavanje delavcev v službi, kar po njihnih podatkih poveča tveganje izgorelosti za 230 odstotkov. Razlogi za občutek nepošteno obravnave so lahko različni – nepoštena politika podjetja, favoriziranje, pristranskost pa tudi nepoštena nadomestila, torej kar koli, kar lahko povzroči, da se zaupanje med delavci in nadrejenimi izgubi.

Neobvladljiva delovna obremenitev, pri čemer uporabita primer športnika, ki ima nekaj slabih rezultatov, zato se odloči, da bo treniral še več. A ker njegovo telo ne zmore dodatne obremenitve, so njegovi rezultati le še slabši, kar ga spravi v še večji obup, pri čemer se začne vrteti kot v začaranem krogu.

Pomanjkanje jasnosti vloge delavca oziroma pomanjkanje zavedanja o tem, kaj se od njega pričakuje. V članku opišeta, da naj bi bilo le okoli 60 odstotkov delavcev v Ameriki popolnoma prepričanih, kaj je njihova vloga v službi. Ugotavljanje, kaj naj bi bila vloga delavca, pa je lahko zelo utrujajoče.

Pomanjkanje komunikacije in podpore na strani menedžerja, kar po njenem mnenju predstavlja močen psihološki ščit, ki da delavcem vedeti, da bo ob stiski njihov menedžer z njimi in jim priskočil na pomoč, če bo potrebno. Menedžer, ki tega ne dela in ima s svojo ekipo slabo komunikacijo, je lahko močen vir stresa, ki pripomore k počutju izgorelosti.

Nerazumen časovni pritisk, ko delavci preprosto nimajo dovolj časa, da bi lahko opravili vse delo, ki jim je bilo dano, lahko močno pripomore k stresu, še posebej, če delavec zamuja na eni izmed nalog, saj bo posledično v zaostanku tudi pri drugih, kar povzroči začaran krog stresa. Tisti, ki delajo na delovnih mestih, na katerih je časovna stiska nekaj normalnega, so posledično tudi bolj ogroženi, da postanejo izgoreli.

Viri stresa v vojski

Lukić je v anketi, izvedeni kot del diplomske naloge, vprašal pripadnike Slovenske vojske, kaj so za njih kot člane oboroženih sil največji viri stresa. Največji delež vprašanih, 45,3 odstotka, je odgovoril, da jim najhujši stres povzroča pojav veliko različnih pritiskov in kratkih časovnih rokov na delovnem mestu, 39,6 odstotka jih je menilo, da k izgorelosti najhujše pripomore preobremenjenost s količino dela, 15,1 odstotka pa jih je menilo, da so glavni vir izgorelosti odnosi oziroma – kot napiše Lukić – »klima« v enoti.

200

CHAMP, oddelek Univerze uniformiranih služb, ki se ukvarja z zmogljivostmi človeških virov, opiše izgorelost kot pogost odziv na vojaško delo v času vojne in miru. Kot morebitne vire stresa opišejo prekomerno količino dela, k čemur pripomore dejstvo, da so dolge in včasih nepredvidljive ure ter naloge z visoko stopnjo pritiska razmeroma običajne za nekoga, ki dela v oboroženih silah. Prav tako kot vir stresa omenijo pomanjkanje nadzora nad svojimi nalogami, ki se lahko med seboj močno razlikujejo. Razlike med nalogami tudi pomenijo, da je težko vedeti, ali si nalogo opravil dobro ali ne, ter točno, katere so tvoje odgovornosti. Za primer razlik med nalogami v članku omenijo nalogo, da en dan čistiš vojašnico, naslednji dan pa imaš terensko usposabljanje. Ta razlog lahko povežemo s tretjim povzročiteljem izgorelosti iz Wigert-Agrawalinega članka – nejasnost vloge vojaka je lahko delni vir utrujenosti in izgorelosti. Zadnji morebitni vir izgorelosti, ki je opisan, je konflikt med vojakovimi nalogami v službi in z drugimi osebnimi odgovornostmi, na primer družino. Dodatno pa lahko stres drugod, na primer doma, pomeni slabšo odpornost posameznika tudi do stresa v službi, kar lahko samo še poslabša stanje izgorelosti posameznika.

Kako je, ko se bližaš ali prečkaš mejo?

Simptomi izgorelosti naj bi se začeli pojavljati postopno, s časom. Kot zapiše Bončina: »Sindrom izgorelosti ne nastane čez noč.« V svojih pogovorih sem seveda vprašal tudi intervjuvance, ali so kdaj oni ali kdo, ki so ga poznali, trpeli za tem sindromom ter kako se je prizadeta oseba takrat počutila in obnašala.

Intervjuvanec 2 je odgovoril, da na njega prekomerna količina stresa vpliva precej negativno. V situacijah hudega stresa opaža, da se mu zmanjšata zagnanost in motivacija za delo, pojavijo pa se tudi občutki nemoči, otopelosti in morebitne

zdravstvene težave. Povedal mi je, da se je sam počutil na meji izgorelosti v preteklosti, vendar ni popolnoma prepričan, kako blizu meji je dejansko bil, saj ni nikoli šel potrditi diagnoze k zdravniku. Ob občutku (skorajšnje) izgorelosti se je počutil brez kakršne koli volje in motivacije za opravljanje dela ali drugih dejavnosti. V tem času se je tudi poslabšalo njegovo zdravstveno stanje, predvsem v obliki hernije hrbtničnega diska in nezmožnosti normalne hoje, kar je vodilo do dolgega bolniškega dopusta, da si je lahko fizično (in obenem tudi psihično) opomogel.

Intervjuvanka 3 ni sama nikoli trpela zaradi sindroma izgorelosti, vendar pa je trpela zaradi hude izčrpanosti, pri kateri samo spanje ponoči ni bilo več dovolj dolgo obdobje počitka, da bi si dejansko opomogla, vendar pa je krajši dopust, ko se ji ni bilo treba ukvarjati s službenimi obveznostmi, zadostoval, da si je zadostno odpočila. Podobno piše tudi v članku na spletni strani podjetja Wellteq, ki se ukvarja z dopolnjevanjem programov podjetij, povezanih z dobrobitjo delavcev, s ciljem višje stopnje zadovoljstva zaposlenih z delovnimi pogoji. Članek se ukvarja z razlago razlik med utrujenostjo, izčrpanostjo in izgorelostjo ter pravi, da je utrujenost običajno rešena z dobrim nočnim počitkom tisti dan. Izčrpanost pa ne more biti rešena samo z dobrim spancem, ampak se najlažje reši z eno ali dvotedenskim dopustom, odmikom od dela in s sproščanjem. Pri izgorelosti pa gre za globlji problem, ki ga lahko rešimo na različne načine glede na stopnjo in posameznika, ki ima probleme.

Intervjuvanka 1 prav tako ni nikoli sama imela težav z izgorelostjo, vendar pa je imela in še ima težave njena prijateljica pa tudi člani njene trenutne ekipe in člani ekipe na njenem prejšnjem delovnem mestu. Povedala mi je, da so se pri prijateljici simptomi izgorelosti začeli pojavljati počasi in postopoma, torej – kot je zapisala Bončina – ne čez noč. Simptomi so se začeli pojavljati v obliki ponavljajočih se navadnih bolezni, kot je angina ali prehlad, postopoma pa je šla »prenadelanost« prek meje telesa. Posledično so znanci, ki so trpeli zaradi izgorelosti, začeli imeti probleme z nespečnostjo, okvaro endokrinih žlez, žleze, ki izločajo izločke neposredno v kri, kot so: jetra, ščitnica, nadledvična žleza in podobno. Prav tako so trpeli zaradi težav s srcem, fibromialgijo oziroma s kronično bolečino mišic po celotnem telesu ter splošno oslabeledostjo, kar jim je lahko celo preprečevalo opravljanje vsakodnevnih lahkih opravil.

Lukić v svoji diplomski nalogi problem posledic izgorelosti razdeli na posledice, ki vplivajo samo na posameznika, ter posledice izgorelosti, ki vplivajo tudi na organizacijo, v kateri posameznik dela, ljudi, s katerimi dela, in na posameznikove bližnje. V diplomski nalogi piše, da se organizacija spoprijema

s problemom zmanjšane učinkovitosti in odsotnosti pri delavcih, ki trpijo za izgorelostjo, posledica te pa so tudi višji stroški opravljanja dela. Vpliv izgorelosti, ki ga Lukić opiše, sem v precejšnji meri že opisal. Po navadi gre za socialno osamitev oziroma umik od ljudi posameznika, ki je izgorel. Običajno so izgoreli ljudje bolj cinični in pogosto razdražljivi. Njihova učinkovitost pri delu prav tako trpi in počutijo se neprestano izčrpani. Seveda ob tem pogosto trpijo tudi družine prizadetih. Lukić omeni naraščanje konfliktnih situacij s partnerji, z otroki in s sorodniki ter povečano čustveno oddaljenost od prijateljev, partnerjev, dela in od sorodnikov.

Na področju organizacije izgorelost delovne sile pomeni finančni strošek. V diplomski nalogi Lukić zapiše, da naj bi po podatkih, ki jih je vzel iz revije *Manager*, »zdravstveni stroški v Sloveniji v letu 2006 znašali 80 milijard tolarjev ali 333 milijonov evrov«. Poleg tega pa naj bi tistega leta zaradi zdravniške odsotnosti izgubili 13 milijonov delovnih dni. Po njegovih podatkih naj bi več kot 50 odstotkov finskih delavcev imelo simptome izgorelosti, sedem pa jih je že v stanju izgorelosti. Podjetja, ki ne posvečajo pozornosti zmanjševanju izgorelosti svoje delovne sile, naj bi trpela zaradi povečane rasti nesreč ob delu, povečane odsotnosti uslužbencev, dviga zdravstvenih stroškov in stroškov nadomestnih delavcev, stroškov iskanja novih delavcev in izgube najbolj kvalificiranih in najboljših delavcev, ki iščejo službe pri podjetjih, ki imajo boljše standarde dela.

Na spletni strani Mayo Clinic, neprofitne organizacije, ki se ukvarja s klinično prakso, z izobraževanjem in raziskavami ter priskrbi strokovno medicinsko oskrbo tistim, ki jo potrebujejo, je objavljen članek, ki se precej podrobno ukvarja s problemom izgorelosti. V njem naštejejo morebitne zdravstvene posledice izgorelosti. Te so:

- hud stres;
- utrujenost;
- nespečnost;
- žalost, jeza ali razdražljivost;
- zloraba alkohola ali drog;
- srčne bolezni;
- visok krvni tlak;
- sladkorna bolezen tipa 2;
- ranljivost pred boleznimi.

Prečkanje meje v vojski

Lukić je kot del svoje diplomske naloge vprašal anketirance o najpogostejših simptomih izgorelosti, ki jih doživljajo. Anketiranci so z »nikoli«, »redko«, »občasno«, »pogosto« ali »zelo pogosto« označevali pogostost posameznih simptomov, ki jih je zastavil Lukić. Na simptome motnja spanja, razočaranje, deloholizem in zanikanje osebnih meja je kot »zelo pogosto« odgovorilo 1,9 odstotka anketirancev. Vredno je omeniti, da je njegova raziskava štela le 53 anketirancev, kar pomeni, da teh 1,9 odstotka predstavlja eno osebo. Med »pogosto« so bili najštevilčnejši odgovori kronična utrujenost z 9,4 odstotka, motnje spanja in razdražljivost s 7,5 odstotka ter predanost potrebam drugih, deloholizem, razočaranje in frustriranost s 5,7 odstotka. Dajanje prednosti potrebam drugih je najštevilčnejši »občasni« simptom, skupaj s kronično utrujenostjo, z razočaranjem in s telesnimi bolečinami. Najpogostejše »redke« posledice izgorelosti so bile po anketi telesne bolečine in razdražljivost, povišan krvni tlak, motnje spanja, razočaranje in pojav tahikardije – hitrega utripa srca.

Lukić utemelji, da so najpogostejše posledice izgorelosti glede na rezultate njegove ankete motnje spanja, razočaranje, deloholizem in zanikanje osebnih meja.

CHAMP o posledicah izgorelosti piše na dveh ravneh – ravni »bojevnika«, torej vojaka samega, in na ravni vojske. Na ravni vojaka zapišejo, da bojevnik, ki trpi zaradi izgorelosti, lahko pri sebi opazi čustveno izmučenost in nezmožnost obvladovanja stresa, ki ga doživlja. Prav tako je pogost rezultat izgorelosti umik od bližnjih – družine, prijateljev, sodelavcev ... V kontekstu vojske pa takšna čustvena oddaljitev lahko hitro pomeni tudi slabšo kohezijo v vojaški enoti sami. Zadnji omenjeni simptom je občutek pomanjkanja dosežkov in smisla v delu, ki ga vojak izvaja.

Na ravni vojske CHAMP poudarja, da izgorelost vojakov pomeni višji »promet« vojakov, torej prihod novih vojakov in odhod tistih, ki so izgoreli. Problem pri izgorelosti in »kroženju« vojakov pa je, kot zapiše CHAMP, manjša predanost vojakov k misiji, ki jim je bila zadana. Stres in preobremenitev, ki lahko povzročita izgorelost, vodita do zmanjšane angažiranosti zadovoljstva in zmogljivosti vojakov. Tako kot je omenil Lukić, tudi CHAMP omenja dodatne stroške vzdrževanja moči oboroženih sil, ko so njeni člani izgoreli. Nazadnje pa je omenjena še zmanjšana stopnja kreativnosti vojakov, kar lahko vodi do manj inovativnosti pri premagovanju problemov in posledično manj tekmovalnim oboroženim silam.

Preprečevanje in ravnanje z izgorelostjo

Kot pri veliko drugih stvareh, povezanih s človeškim umom, ne obstaja za izgorelost neki univerzalen in čaroben odgovor, ki bo vedno deloval za vse posameznike, ki trpijo izgorelost ali se ji približujejo. Kljub temu pa veliko avtorjev navaja različne nasvete, ki lahko pomagajo preprečiti izgorelost. Pomembno je razumeti, da izgorelost ni enkratna stvar ali – kot pravi Bončina – »kot so ošpice«, ampak je nekaj, kar se bo ponovilo in stopnjevalo v pogostosti, če ne spremenimo svojega načina vedenja in razmišljanja.

204

Enako velja za tiste, ki trenutno trpijo za izgorelostjo in želijo svojo stopnjo »burnouta« zmanjšati. Mayo Clinic za obvladovanje izgorelosti predlaga naslednje: posameznik oceni svoje možnosti, se pogovori s svojim nadrejenim o svojih problemih, z upanjem, da prideta do nekega dogovora ali spremembe, ki bi olajšala delo izgorelega; poišče vir podpore in sodelovanja – ta vir je lahko skoraj kdor koli, sodelavci, družina, partner, pa tudi programi, namenjeni pomoči zaposlenim, če so dostopni; osebno bi na seznam dodal še psihologa; posameznik naj najde sproščajočo aktivnost, ki lahko pomaga pri stresu, kot je meditacija, joga ali taj čí; naj poskrbi, da pridobi kakovosten in zadostno dolg spanec; začne naj se redno gibati – ni pomembno, kako; glavno je, da redna fizična vadba pripomore pri nadzoru vanju stresa in nam lahko pomaga, da ne mislimo neprestano o delu; čuječnost – zavedanje pretoka dihanja in občutkov – brez neke dodatne presoje; na delovnem mestu naj bi prakticanje čuječnosti pomenilo potrpežljivost, strpnost in odprtost.

Roger Cameron, soustanovitelj Cameron-Brooks, podjetja, ki se ukvarja s pripravo podčastnikov v ameriških oboroženih silah, da se preselijo iz vojaške v poslovno kariero, je med recesijo leta 2002 zapisal nasvete, s katerimi naj bi se lažje izognil izgorelosti. Naštel je šest predlogov:

1. Redna fizična aktivnost, kot piše tudi Mayo Clinic. Trdi, da je dobra fizična pripravljenost povezana z višjo stopnjo vzdržljivosti spopadanja s problemi, s katerimi se srečamo, ter nam pomaga pri izboljšanju duševne kondicije. Jutranja vadba pa naj bi bila dober način, da začnemo dan energetično in dobre volje, pripravljeni na morebitno naporen delovni dan.
2. Biti pozoren na svojo prehrano. Snovi, kot so: kava, procesiran sladkor, hitra hrana in prekomerne količine ogljikovih hidratov, naj bi negativno učinkovale na telo in vodile k utrujenosti. Dobra in zdrava dieta je dober način zmanjševanja utrujenosti, izboljševanja duševnega stanja in samopodobe.
3. »Don't spread yourself too thin at work« ali »ne razdajaj se preveč«. Preprosto povedano, nujno je treba znati ob primernih situacijah reči »NE«, saj ima vsak

delavec, ne glede na to, kako dober je pri delu, svoje meje, ko ima preprosto več dela, kot ga je sposoben obvladati. Če se le da, se je treba taki situaciji izogniti, saj hitro vodijo do obilnih količin stresa in utrujenosti, motenj spanja in tako naprej.

4. Poskrbi za nekaj dnevnih zmag – vsak dan si postaviš nekaj ciljev, ki niso povezani z delom, in jih poskusiš doseči. Tako poskrbiš, da imaš tudi v časih stiske v službi vsaj nekaj pozitivnih trenutkov, kar nam lahko pomaga pri boljšem počutju in razmišljanju, da ni vse le slabo.
5. Branje dobre knjige naj bi po Cameronu prav tako pomagalo pri izboljšanju duševnega stanja in počutja posameznika. Knjige se imenuje »hrana za dušo«.
6. Zaščita osebne prostora je zelo pomembna za izogibanje nepotrebemu stresu in izgorelosti. Zaščititi osebni prostor preprosto pomeni, da ne smemo žrtvovati svojega časa počitka in časa z družino ter ga nameniti za delo (kar ni nujno, da so službene obveznosti, ampak tudi delo doma). Seveda včasih nimamo druge izbire, vendar naj bi, kolikor je to mogoče, poskrbeli, da je čas dela ločen od časa za rehabilitacijo.

Bončina v svoji knjigi zelo poudarja spremembe načina dela za uspešno preprečevanje ali okrevanje od izgorelosti. Poudarja, da če nas je naš trenutni način dela pripeljal do izgorelosti, ta način dela preprosto ni zdrav in ga moramo spremeniti, če ne želimo, da bi se nam izgorelost ponovila.

Za način naših vzorcev dela je včasih potrebna nekaj navdiha, zato Bončina predlaga, da je eden izmed načinov spremembe dela opazovanje načinov drugih. Lahko so to naši sodelavci, neznanci ali pa celo izmišljeni liki v filmih in knjigah. S pomočjo opazovanja si lahko izdelamo sliko, kaj si želimo, kakšni želimo biti, pa tudi, kakšni ne želimo biti in kako ne želimo delati. S tem razmislekom lahko potem odločimo, kako bomo optimizirali naše delo, kako in kdaj bomo delali, kdaj in kako bomo počivali, kak odnos bomo vzpostavili z nadrejenimi ... Izpostavlja pomembnost načrtovanja svojih meja – kako ne bomo delali, na primer, ter da moramo dati drugim vedeti, kje te meje so, ter pomen ravnanja po pogovoru »Delaj pametneje, ne bolj trdo«. Vzpostaviti je torej treba način dela, da bomo delali, kakor se da učinkovito, a da bomo tako imeli čim več časa tudi za druge dejavnosti in regeneracijo v svojem prostem času.

V svojem pogovoru z intervjuvanci sem tudi vprašal, kako si sami pomagajo z nižanjem stresa in posledično tudi pri preprečevanju izgorelosti. Njihovi odgovori so sicer bolj podobni prej opisanim načinom preprečevanja izgorelosti: intervjuvancu 2 je glavni vir zmanjševanja stresa šport. Ukvarja se z igranjem namiznega

tenisa v prostem času in tudi tekmuje na nacionalni stopnji. Pravi, da mu šport pomaga sprazniti glavo, hkrati pa ga napolni z energijo, ki jo lahko porabi na delu. Drugi viri sproščanja so mu tudi druge dejavnosti, ki mu dovolijo odmisлити stvari, ki mu povzročajo stres in mu dajo energijo, kot so: kuhanje, potovanja in potapljanje. Intervjuvanka 3 dela kot vodja korporativnega komuniciranja v podjetju. Njeno delo se po njenih besedah ne »vidi«. Če ni kaosa in je mirno, pomeni, da je njeno delo dobro opravljeno. Mogoče so zaradi tega tipa dela zanjo aktivnosti, ki se jih »lahko vidi«, kot so: pleskanje, barvanje in obnova pohištva, zelo sproščajoče in skoraj terapevtske. Poleg fizičnih aktivnosti pa je za njeno preprečevanje izgorelosti ključno, da prepozna, kdaj je situacija takšna, da ji povzroča neki dodaten in nepotreben stres, in se na to zaznavo tudi odzove. Tako si je »prilastila« pravico, da ima kak slab dan in se ne ukvarja z dodatnim stresom doma ali pa da ne bo kak projekt narejen s 180 odstotki in se za kak projekt ne bo »raztrgala«, čeprav je to pogosto njen način delovanja. Za intervjuvanko 1 je najučinkovitejši način spopadanja s stresom odklop od dela, na primer s preživljanjem umirjenega časa z družino, brez šolanja na daljavo, kot je poudarila, sprehajanje v naravi, druženje s prijateljicami in dopust na morju.

Kako lahko pomaga organizacija

Že prej sem omenil, da je dober način, kako lahko organizacija pomaga pri zmanjšanju in preprečevanju izgorelosti, pripravljenost, da se naloge in odgovornosti delavca spremenijo in zmanjšajo, če je to potrebno, da lahko delavec učinkovito dela, a obenem pri tem nepotrebno ne ogroža svojega zdravja.

Bistveno je, da delavci zaupajo svojim nadrejenim – naloga nadrejenega ne sme biti samo biti šef, ki ukazuje, ampak tudi nekdo, na katerega se lahko delavci zanesejo, da jih bo branil pred neobvladljivimi delovnimi obremenitvami, in nekdo, na katerega se lahko obrnejo, ko imajo (osebne) težave. Če je nekdo v ekipi izgorel, se mora njegov nadrejeni zavedati, da je tudi on delno kriv. Dana Wilkie v svojem članku o izgorelosti poudarja, da se mora menedžer vedno vprašati, ali imajo vsi delavci primerne vloge v ekipi in ali se menedžer zaveda, katero delo je osrečujoče in zadovoljivo za njegove delavce. Wilkie trdi, da je delavec, ki dela tam, kjer sta njegovo znanje in način dela najbolj izkoriščena in cenjena ter v tem delu uživa, najmanj tvegan, da bo postal izgorel.

Ni pa vse samo naloga nadrejenih. Tudi delavci naj bi pristopili do svojih nadrejenih in podali svoje predloge o tem, kako bolje izboljšati moralo in zadovoljstvo

ter zmanjšati izgorelost. To, da lahko delavec pristopi s svojimi predlogi in pritožbami, je še posebej pomembno, saj, kot sem že omenil, je strategija za preprečevanje izgorelosti drugačna od osebe do osebe.

Poleg dobre komunikacije pa so tudi drugi načini, kako zmanjšati izgorelost. Lukić v svoji diplomski nalogi piše, da lahko stopnjo izgorelosti organizacija zmanjša s pomočjo vsakodnevnega načrtovanja in zagotavljanja udobja, skupaj s pravičnim sistemom nagrajevanja. Pomembno je, da je sistem pravičen, saj ima nepravičen sistem lahko nasproten učinek. Lukić tudi poudari, da je nujno potrebno, da se organizacija zaveda, da izgorelost ni lenoba ali nekaj izmišljenega, ampak dejanski in resen problem. Svoje zaposlene pa je odgovorna ozaveščati o pomembnejših pomanjkljivostih organizacijskega življenja. Tako lahko poskrbi, da se delavci zavedajo pritiskov, ki lahko vodijo v izčrpanost in izgorelost.

207

Na točki skrbi za svoje delavce se delodajalci lahko močno razlikujejo. Intervjuvanec 2, na primer, ima pri tej temi precej slabe izkušnje, saj se delodajalci do zdaj pogosto sploh niso ukvarjali s stresom svojih delavcev, pogosto pa so celo vir stresa. Meni, da večina delodajalcev želi iz svojih delavcev iztisniti čim več, brez resne skrbi o tem, kako tak odnos dejansko vpliva na zaposlene. Izkušnje intervjuvanke 1 so razmeroma podobne. V javni upravi se po njenem mnenju organizacija sama ne ukvarja s stresom in z izgorelostjo svojih zaposlenih, vendar pa za to do neke mere skrbijo sodelavci s pogovorom in z ustvarjanjem prijetnega okolja dela. Intervjuvanka tudi poudari, da si redno vzamejo čas za odkrite pogovore in da skrbijo, da bi stopnja stresa v ekipi ostala čim nižja.

Intervjuvanka 3 ima verjetno še najzanimivejšo izkušnjo iz svoje službe. Nekaj let nazaj, ko je bila v podjetju le dve leti, je njena ekipa prejela več nagrad za svoje projekte na svojem področju. Kljub temu pa jo je vodja poklical in ji dal jasno vedeti, da se je preveč osredinjala na pridobivanje najboljših mogočih rezultatov in tako premalo skrbela za rast svoje ekipe in predvsem premalo skrbela zase – takrat je delala namreč tudi po 12 ur dnevno. Tisti trenutek je zanj imel vlogo nekakšne prelomnice, ko ji je nadrejeni rekel: »Glej, odlično delaš, ampak ustavi se, tak način dela ni dober.« Meni, da je sicer pomembno, da podjetje vzpostavi kulturo, v kateri ima delavec pravico do počitka, ko ga potrebuje, vendar pa je še pomembnejše, da se ta kultura nanaša na vse zaposlene, od delavcev do vodij. V njenem podjetju je ta kultura celo tako organizirana, da ima vsakih pet let prav vsak zaposleni pravico, da si vzame 1–3 mesecev dolg popoln odklop od službe, ki je sicer neplačan, a v tem času podjetje poskrbi za plačilo socialnih prispevkov.

Čas dela torej ne sme nadomestiti časa počitka; oba morata biti del delovnega procesa.

Vojaška perspektiva

CHAMP v svojem članku o izgorelosti navede nekaj idej, ki lahko pomagajo vojaku z izgorelostjo, ki je del enote. Predlaga fokus na kohezijo in moralo v enoti. Enote, v katerih sta stopnji kohezije in morale visoki, imajo manj pogosto probleme z izgorelostjo svojih članov. Pomembno je graditi dobre odnose med vojaki v enoti, saj prijateljski odnos pomeni večjo možnost, da si bodo člani med seboj razdelili delo, delili informacije in prosili drug drugega za pomoč, ko jo bodo potrebovali. Pri tem ima pomembno vlogo vodja oziroma poveljnik ali poveljnica enote, saj je vodja odgovoren za razvoj odnosov med sovojaki v enoti. Prav tako pa je vodja tisti, ki se odloči, kako bo enota porabila čas in opravljala svoje naloge. Pomembno je, da ima poveljnik enote dobre socialne veščine, saj se vodje z dobro čustveno inteligenco načelno bolj zavedajo stanja svojih vojakov, tega, kdaj so izgoreli ali so pod preveliko količino stresa, in se lahko pravočasno odzovejo na ta problem. Dober način zmanjševanja izgorelosti naj bi bilo prav tako redno dajanje povratnih informacij vojakom, tudi če je to le preprosta pohvala za dobro opravljeno delo. Tako ostanejo vojaki motivirani in osredinjeni na dobro in učinkovito opravljanje svojih nalog.

Še en dober način preventive izgorelosti so zdravi odnosi doma s svojimi »osebnimi podpornimi sistemi«, kot jih imenuje CHAMP, torej družino, sovojaki in prijatelji, ki lahko pomagajo pri zmanjševanju stopnje stresa, ki ga občutimo. Res je, da ta nasvet velja tudi zunaj vojske, vendar pa je vredno tudi omeniti, da so načelno odnosi do sodelavcev v vojski in podobnih poklicih po naravi pogosto drugačni zaradi tipa dela, ki je opravljen. Pomembno je, da se člani enake enote medsebojno »pazijo« oziroma »have each others 6«, kot rečejo Američani. V kontekstu izgorelosti to pomeni, da so pozorni na znake izgorelosti med svojimi sovojaki in jim pomagajo, če so ti v stiski.

Amy Adler, Amanda Lee Adrian, Nicole H. Scaro in Maria Hemphill so avtorice članka »Professional Stress and Burnout in U. S. Military Medical Personnel Deployed to Afghanistan«, v katerem opišejo tri faktorje zmanjševanja stresa in izgorelosti, ki lahko pomagajo vojakom v stiski. Najpomembnejši faktor je samooskrba in regeneracija. To lahko dosežemo s psihološko odvezo od mišljenja

in skrbi, povezanimi s službo, počivanjem in s sproščanjem. Načini doseganja tega se ne razlikujejo od načinov, opisanih v prejšnjih poglavjih, zato jih ne bom ponavljal. Še en pomemben faktor je podpora ekipe. Avtorice trdijo, da naj bi bilo v civilnem kontekstu zagotavljanje podpore pričakovano, a da bo izčrpalo osebne vire ter povečalo možnost izgorelosti in negativnih zdravstvenih učinkov za tiste, ki zagotavlja podporo. V določenih ustanovah pa naj bi izkazovanje ljubezni in sočustvovanja drugim imelo pozitivne učinke na duševno stanje posameznikov in tudi na odnose med posamezniki. Trdijo, da je vojska ena izmed teh ustanov, saj naj bi bila skrb sovojakov drug za drugega temeljni del organizacijske kulture vojske, ki podpira zaupanje, tovarištvo in gradnjo skupinske identitete.

Zadnji faktor, ki ga pisateljice opišejo, je pomen vodenja. Dober vodja, ki podpira svoje vojake, naj bi bil zdravstveno dokazano vir nižanja stopnje stresa. Način vodenja, ki omogoča nižanje stresa in izgorelosti, pa naj ne bi bil omejen samo na vojsko, ampak je lahko prisoten tudi v civilnih strukturah. Med vojaki, poslanimi v Afganistan, naj bi bili poveljniki, ki so promovirali pomen zdravja, kljub osredinjenosti na izvajanje zadanih nalog, tisti, ki naj bi bili najbolj povezani z nižjimi stopnjami stresa med svojimi podrejenimi.

Zaključek

Lukić v zaključku svoje diplomske naloge zapiše, da se Slovenska vojska kot organizacija ne ukvarja z nižanjem stresa svojih pripadnikov, vendar pa naj bi bil za to odgovoren vsak posamezni pripadnik. Je pa pomanjkanje sredstev dodatni vir stresa in pritiska, ki ga mogoče pripadniki drugih vojsk nimajo.

Vodja, ki bo lahko uspešno nižal raven stresa in izgorelosti svojih podrejenih, mora biti čustveno inteligenten in pozoren. Tako lahko hitro opazi, kdaj so njegovi podrejeni pod preveliko količino pritiska, in se na to odzove. Mora skrbeti, da se v njegovi enoti goji dober odnos med člani ekipe in tudi z njim, ki temelji na zaupanju, koheziji in na podpori, saj je v takšnih skupinah stopnja izgorelosti nižja. Pomembno je, da se člani enote zavedajo, da se ob stiski lahko obrnejo in zanesejo na svoje tovariše in poveljnika, odgovornost vodje pa je, da je vir opore za svoje podrejene. Hkrati pa poveljnik ne sme zanemarjati sebe in mora poskrbeti, da sam ne postane izgorel.

Po preučevanju lahko potrdim obe zastavljeni hipotezi. Hipoteza 1 se je glasila: »Izgorelost je več kot le izmišljotina ter ima lahko resne posledice in vpliv na delo

posameznika, ki je izgorel.« Hipoteza je potrjena. V virih in opravljenih pogovorih je bilo večkrat omenjeno dejstvo, da so ljudje zaradi izgorelosti lahko imeli precej hude zdravstvene težave, med njimi tudi dosmrtno. Prav tako izgorelost vpliva na delo izgorelega, saj niža motivacijo, učinkovitost ob delu, motnje spanja pa povzročajo slabšo zbranost in počasnejše delovanje možganov.

Hipoteza 2 se je glasila: »Ko govorimo načinu, kako lahko vodja zmanjša stopnjo izgorelosti in stresa svojih podrejenih, ni nujno pomembno, ali govorimo o vojski ali civilni organizaciji, saj je dober način nižanja izgorelosti podoben.« Hipotezo 2 prav tako potrjujem. Glavni razlog za to so predvsem pogovori, saj sem opazil, da dve intervjuvanki, ki vodita svojo ekipo, ravnata precej podobno, kot naj bi ravnal dober vodja vojaške enote. Dober vodja naj bi skrbel za dobre odnose v enoti, ki ji poveljuje, enako pa lahko velja tudi, če govorimo o skupini pisarniških delavcev. V obeh primerih menim, da so ključni: komuniciranje in medsebojno podpiranje med pripadniki iste skupine ter zaupanje in komuniciranje s svojim vodjo, da se na njih lahko zanesete v stiski.

Viri

- Adler, Amy, Amanda Lee Adrian, Marla Hemphill, Nicole H. Scaro, Maurice L. Sipos in Jeffrey Lawrence Thomas (marec 2017). *Professional Stress and Burnout in U. S. Military Medical Personnel Deployed to Afghanistan*. Research Gate. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek https://www.researchgate.net/publication/314491706-Professional_Stress_and_Burnout_in_US_Military_Medical_Personnel_Deployed_to_Afghanistan
- Bončina, Tina (2019). *Izgorelost, si upate živeti drugače?* Založba Mladinska knjiga.
- Bourg Carter, Sherrie (26. november 2013). The Tell Tale Signs of Burnout ... Do You Have Them? *Psychology Today*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/high-octane-women/201311/the-tell-tale-signs-burnout-do-you-have-them>
- Burn-out an »occupational phenomenon«: International Classification of Diseases, *Svetovna zdravstvena organizacija* (28. maj 2019). Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Burnout Response, *Workplace Strategies for Mental Health*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/managing-workplace-issues/burnout-response>

- CHAMP (2. marec 2020). Use social support to combat military burnout. *Uniformed Services University*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.hprc-online.org/social-fitness/teams-leadership/use-social-support-combat-military-burnout>
- Depression: What is burnout? (2006). *Institute for Quality and Efficiency in Health Care, Informed Health (internet)*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK279286/>
- Fatigue, Burnout and Exhaustion, What's the Difference? (15. oktober, 2019). *Wellteq*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.wellteq.co/fatigue-burnout-exhaustion/>
- Izgorelost na delovnem mestu (17. januar 2018), *Izgorelost na delovnem mestu*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.nijz.si/sl/izgorelost-na-delovnem-mestu>
- Junker, Joel (2. oktober 2013). Avoiding Burnout by Roger Cameron, *Cameron-Brooks*. <https://www.cameron-brooks.com/career-tip/avoiding-burnout-roger-cameron/>
- Lukić, Zoran (2019). Izgorelost pripadnikov Slovenske vojske in preprečevanje pojava izgorelosti. Diplomsko naloga. *Knjižnično-informacijski in založniški center, Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=994&clang=slv>
- Mayo Clinic Osebj (20. november 2020). Job burnout: How to spot it and take action, *Mayo Clinic*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>
- Scott, Elizabeth (20. marec 2020). Burnout Symptoms and Treatment. *Verywell mind*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.verywellmind.com/stress-and-burnout-symptoms-and-causes-3144516>
- Wigert, Ben in Sangeeta Agrawal (12. julij 2018). Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes, *GALLUP*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
- Wilkie, Dana (11. julij 2019). Workplace Burnout Is Now an 'Occupational Phenomenon', *SHRM*. Pridobljeno 17. decembra 2020 prek <https://www.shrm.org/pages/default.aspx>

III. ČUSTVA, MEDOSEBNI ODNOSI 213 IN SLABE PRAKSE V ORGANIZACIJI

Čustva v organizaciji

Marina Golobar

Uvod

Vsak izmed nas se je že kdaj srečal s čustvi na delovnem mestu – kako jih izraziti, mogoče tudi celo, kako jih prikriti. Čustva vsakega posameznika so pomembna in potrebna za razvijanje medčloveških odnosov. Ko govorimo o delovnih organizacijah, lahko impliciramo na profesionalne odnose med sodelavci in nadrejenimi, saj je na koncu dneva naše delo odvisno od vzpostavljenih odnosov in počutja na delovnem mestu.

215

V prispevku se bom poskušala osrediniti na to, kakšna čustva so prisotna v organizacijah, izvedla bom intervjuje z osebami, ki opravljajo neki poklic, v katerem imajo nadrejeno osebo nad seboj, in poskušala izvedeti čim več, kako lahko vodenje nadrejenih vpliva na atmosfero in čustva med delavci in organizacijo. Moje raziskovalno vprašanje bo, ali menedžer/vodja lahko vpliva na čustva svojih delavcev s svojimi sposobnostmi vodenja organizacije. Na raziskovalno vprašanje bom poskušala odgovoriti s pomočjo dodatnih vprašanj iz intervjujev. Moja hipoteza je, da so osebe, ki imajo na svojem delovnem mestu dobrega vodjo, uspešnejše in bolj motivirane za opravljanje svojega dela kot pa tiste, ki imajo manj kompetentnega vodjo. Izvedeti želim čim več o tem, kako poteka delo v različnih okoljih, da lahko svojo hipotezo potrdim ali ovržem.

Čustva

Čustva so prilagojeni odzivi okolja kot reakcije na določene dražljaje, s katerimi se spoprijemamo vsak dan. So izkustva, ki so lahko zelo intenzivna in ključna za našo interpretacijo pomenov. Z občutenjem in izražanjem družbeno zaželenih čustev prispevamo k ohranjanju družbenih vrednot in norm, ki so prav tako pomembne za naše življenje (Mesner Andolšek, 2002).

Poznamo več vrst čustev, ki jih lahko delimo med osnovne, kot so npr.: veselje, žalost, jeza, strah, in pa kompleksne, kot so: olajšanje, sram, nepotrpežljivost, ljubosumje itn. Posamezno čustvo lahko spremlja več različnih odzivov, torej občutkov (Strniša, Brst psihologije).

Pri delu z ljudmi se hitro pokaže posameznikova čustvena inteligenca. To je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi. Odvisna je od dejavnosti čustvenih središč, ki sodelujejo s središči za razum. Določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na petih prvinah:

- zavedanje sebe = čustvena zavest, natančno ocenjevanje sebe in zaupanje vase;
- motivacija = težnja k izpolnitvi cilja, zavezanost, spodbuda, optimizem;
- obvladovanje sebe = samonadzor, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost, dojemljivost za novosti;
- empatija = razumevanje drugih, razvojna rast, ustrežljivost, zavzemanje za različnosti, poslovodna zavest;
- spretnost v medosebnih odnosih = vplivnost, sporazumevanje, obvladovanje sporov, vodenje, spodbujanje sprememb, navezovanje stikov, pridruženost in sodelovanje, timske sposobnosti.

Temu sledi analiza, kaj si od delavcev pravzaprav želijo delodajalci. Analize so pokazale, da iščejo predvsem naslednje lastnosti:

- sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja;
- prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire;
- obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema, usmerjena k določenemu cilju;
- volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge;
- skupinska in medsebojna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo;
- organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek;
- spretno glajenje nesporazumov.

K temu sodi tudi čustvena spretnost, ki jo lahko razumemo kot priučeno sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost (Svetic, 2003).

Čustvena spretnost

Ljudje s takšno spretnostjo vedo, katera čustva doživljajo in zakaj, se zavedajo povezave med občutki in tem, kar mislijo, delajo in govorijo, prepoznajo, kako občutki vplivajo na njihovo storilnost. So zavestno usmerjeni k svojim zastavljenim vrednotam in ciljem. Navadno nas takšna zavest usmerja k uglaševanju z delovnim okoljem, da dosegamo večjo storilnost, obvladovanju svojih ključevalnih občutkov, k ohranjanju osebne motivacije in k razvijanju družbenih spretnosti v delovnem okolju, skupaj z našimi spretnostnimi, ki so pomembne za delo. Ta oseba se dobro zaveda svojih čustev, jih zna obvladovati in ve, kakšen je fizični občutek, saj jih lahko izrazi z besedami.

217

Če je razum umirjen, ima delovni spomin najugodnejše pogoje za svoje delo. Ko se bremena kopičijo druga na drugo, se ne seštevajo, ampak se nam v stresnem stanju zdi, da se v bistvu množijo, tik pred izbruhom pa je vsako dodatno breme, tako rečeno, kaplja čez rob. Če nas stresno dejanje ne popusti, lahko hitro pregorimo ali pa nas celo prizadene še kaj hujšega. Ta učinek hormonov, ki se sproščajo ob takih situacijah, lahko sčasoma vpliva na naše možgane in njihovo pomnjenje, zato ima stres lahko trajne posledice, ki povzročijo, da naš um otopi. Čustveno nadzorovanje sebe ni samo blažitev stiske in zadušljivosti, ampak namerno vzbujanje, mogoče neprijetnega čustva. Vzemimo za primer situacijo, da vodja delavcu zaukaže neko čustvo – delavec se nehote odtuja osebno čustvom, saj je v takšni situaciji skoraj prisiljen »krotiti svoje srce«. Temu pojavu pravimo komercializacija osebnih čustev, ki pa se v določenem smislu stopnjuje v čustveno tiranijo. Od teh pogojev je seveda odvisnih več različnih dejavnikov, še posebej zavzetost za delo, zato pojem nadzorovanje lastnih čustev ne pomeni zanikanja ali zatiranja resničnih čustev, ampak samo kontrolo nad njimi kot takimi. Hkrati pa ima tudi slabo razpoloženje svoj namen: jeza, žalost in strah so močna čustva, iz katerih lahko črpamo novo ustvarjalnost, energijo in povezanost, saj nam lahko podajo novo vrsto motivacije za nadaljnje delo. Čustveni nadzor nad seboj torej ni strogo nadzorovanje, ki zaduši vsak občutek in spontanost, ampak način izražanja občutkov, kar nam pomaga ne samo v poslovnem življenju, ampak tudi v osebnem. Vsak izmed nas je zmožen nadzorovati svoje občutke in s tem pridobiti nova spoznanja, ki nam prispevajo v medosebnih odnosih (empatija, optimizem, motiviranost ...) (Goleman, 2001).

Ljudje z razpoloženjem vplivamo drug na drugega. To je lahko ugodno ali neugodno čustveno stanje (družbeni virus). Čustva nas usmerjajo k stvarim, na

katere moramo biti pozorni, in nas opomnijo, kdaj se moramo pripraviti na dejanja, saj ugrabijo našo pozornost in delujejo kot opozorila, povabila, oznanjanje preplaha in podobno. Vse to so izjemno učinkoviti sporočevalci, ki prinašajo bistvene podatke, tako da jih niti ni treba ubesediti in omogočajo najuspešnejši način sporazumevanja.

Družbena spretnost, katere osnovno poslanstvo je obvladovanje čustev drugih, zahteva več spretnosti, med katerimi so:

- vplivnost: uporabljanje učinkovitih taktik prepričevanja;
- sporazumevanje: prepričljivost v oddajanju sporočil;
- obvladovanje sporov: pogajanje in reševanje nesporazuma;
- vodenje: navdihovanje in usmerjanje;
- spodbujanje sprememb: uvajanje, pospeševanje in obvladovanje sprememb.

Spretnost v sporazumevanju je temelj vseh družbenih spretnosti, ključni pomen pa imata poslušanje, saj nam pomaga z razvijanjem empatije, in posledično tudi naša dojemljivost. Zbranost in hladna kri na delovnem mestu sta najboljši način sodelovanja z ljudmi/s sodelavci, ker tako lahko tudi veliko lažje sprejemamo pomembne odločitve (Goleman, 2001).

Dobri menedžerji oziroma vodje

V tem poglavju nas zanima, kakšen naj bi bil dober menedžer in kakšne spretnosti poseduje. Kot smo že prej omenili, je čustvena spretnost ena izmed osnovnih potrebščin za oblikovanje dobrih in trdnih medosebnih odnosov, hkrati pa nam pomaga nadzirati naša čustva. Ker so menedžerji vodilni »organi« sodobnih organizacij, organizacij s povezovanjem in komunikacijo, je pomembno, da imamo pri opravljanju svojega dela vodjo, ki je sposoben opravljati svoj poklic.

Bistvene značilnosti in osebnostne lastnosti menedžerjev so: ekstrovertiranost, optimizem, ujemanje z ljudmi, vztrajnost in doslednost, odprtost za novosti itn. Imajo pomembne naloge, ki so bistvenega pomena, med drugim usklajevanje tehnično razdeljenega dela z namenom in v smeri doseganja ciljev organizacije ter delegiranje nalog in s tem hkrati še dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene, ki so zadolženi za izvedbo nalog. Njihov proces dela je sestavljen iz vodenja, kontrole in iz samega načrtovanja poteka dela; naloge se med seboj prepletajo, zato je pomembno, da ima menedžer dobro organiziranost na delovnem

mestu. Poznamo pa tudi več menedžerskih ravni, ki se med seboj razlikujejo glede na količino znanja (višja kot je raven, več je potrebnih veščin in znanja). Pri svojem delu pa mora menedžer posedovati dobre tehnične sposobnosti pa tudi dobro poznavanje dejavnosti, s katero se ukvarja. Z vodenjem si mora priskrbeti čim več neposrednih stikov z zaposlenimi in pri tem uporabljati poštenost ter zanesljivost, saj si s tem lahko zagotovi zaupanje ljudi, kar pa zlahka vodi v pozitivnejšo smer (Janežič, 2010).

Dober menedžer naj bi bil zgled svoji ekipi s svojimi tehnikami komuniciranja in svojo sposobnostjo razumevanja ter razreševanja morebitnih problemov. Svoje znanje naj deli med podrejene in tako poskrbi za kakovostnejše delo v ekipi, saj bo ta lažje sprejemala boljše odločitve in razbremenila vodstvo (DATA, 2013).

Intervjuji

V empiričnem delu sem trem popolnoma različnim posameznikom postavila štiri enaka vprašanja glede čustev na njihovem delovnem mestu. Prosila sem jih, da naj na vprašanja odgovarjajo iskreno, njihove identitete pa bodo ostale anonimne. Osebe imajo enak položaj v določeni organizaciji, niso pa enako usposobljene in v enakem okolju.

Oseba A: moški, starost 30–60 let, delavec v specializirani trgovini

Oseba B: ženska, starost 30–60 let, delavka v živilski trgovini

Oseba C: moški, starost 20–30 let, delavec v skladišču

Vprašanje 1: *Ali ste imeli kdaj občutek, da ste domov prišli čustveno izčrpani?*

Oseba A: »Da, predvsem zaradi nesoglasij v službi.«

Oseba B: »Da, zaradi konfliktov ali nesoglasij na delovnem mestu.«

Oseba C: »Da, zaradi negativnih ljudi okrog sebe v službi.«

Vprašanje 2: *Ali so razpoloženja drugih sodelavcev/vodje kdaj vplivala na vaše počutje?*

Oseba A: »Da, saj se vedno trudimo po svojih najboljših močeh, na koncu dneva pa vodja tega ne ceni in ne pohvali.«

Oseba B: »Da, saj včasih vodje preveč pričakujejo in pozabijo, da smo samo ljudje.«

Oseba C: »Da, še posebej, ko vodja ne vidi trdega dela in je osredinjen samo na rezultat.«

Vprašanje 3: *Ali menite, da ima vaš vodja močen vpliv na vaša čustva in vaše delo?*

Oseba A: »Ima, vendar ne vedno.«

Oseba B: »Nima toliko vpliva na moje delo, na moje razpoloženje pa dostikrat, še posebej, če sam/-a ni razpoložen/-a za delo.«

Oseba C: »Da, saj nas vodja vodi skozi naše delo, in če sam/-a ni dobrega razpoloženja, to vpliva na celotno ekipo.«

Vprašanje 4: *Kakšen je po vašem mnenju sposoben vodja?*

Oseba A: »Definitivno pravičen, odkrit in dober pri opravljanju svojega dela.«

Oseba B: »Pozitiven, pošten, prijazen in komunikativen s svojo ekipo, da jih povezuje in jim daje motivacijo za delo.«

Oseba C: »Vodja naj bo neposreden, pameten in sposoben opravljati delo vodje, saj se rezultati lahko razlikujejo, če nekdo ni dobro usposobljen za delo vodje.«

Analiza in ugotovitve

Glede na odgovore na vprašanja lahko sklepam, da sta delo in razpoloženje na delovnem mestu (ne glede na to, kakšno je to delovno mesto) precej odvisna od vodje in njegovega razpoloženja ter samega vodenja njegove ekipe. Mogoče sami velikokrat nimamo občutka, kako bi nekdo lahko tako vplival na naše počutje, pa se to vendarle pogosto dogaja. Sam vpliv gre lahko v dve smeri: v pozitivno in negativno. Če menedžer vpliva na naše razpoloženje pozitivno, nam lahko zlahka vlija dobro voljo, vzbuja občutek pripadnosti, gradi samozavest, povezuje ekipo in jo celo spodbuja k zelenim ciljem ter ob tem mogoče dobi boljše rezultate. Na drugi strani pa imamo negativen učinek na svoje razpoloženje na strani vodje, ko ta ni dovolj kompetenten za opravljanje svojega dela in povezovanje ter spodbujanje ekipe ter posledično sproži, da posamezniki svoje delo opravljajo individualno, saj se sama potreba po timskem delu ne izraža. Delavci tako zgubljajo motivacijo, niso razpoloženi za delo, ne dobivajo ustreznega zagona in posledično podajajo slabše rezultate kot mogoče tisti, ki so med seboj povezani.

Na svoje raziskovalno vprašanje torej lahko odgovorim z DA, vodja oz. menedžer lahko vpliva na čustva svojih zaposlenih s svojimi sposobnostmi vodenja. Svojo hipotezo lahko potrdim, saj na podlagi odgovorov iz intervjujev sklepam, da so posamezniki učinkovitejši pri svojem delu, ko imajo sposobnega, motiviranega in kompetentnega vodjo. Vsak izmed nas se je kdaj srečal z različnimi vodjami. Naj so bili ti sposobni ali ne, so na naše delo in na naše razpoloženje gotovo vplivali.

Svojo raziskavo pa želim na tej ravni povezati s čustvi v vojaški organizaciji in s tem, kako pomembna so za delovanje vojakov in kak vpliv imajo.

Čustva v vojski

Vojaška organizacija deluje s pomočjo čustev, vendar pa mora biti njihovo izražanje natančno določeno in njihovo upravljanje institucionalizirano. Tu so čustva neizogibna, in ne glede na to, kakšna so, imajo zelo močen vpliv na vojake in njihove sposobnosti. Zaradi narave dela in poteka organizacije se v vojski čustva, tako rečeno, ritualizirajo – disciplina in natančno naučeno ravnanje z lastnimi občutki sta obvezna. Ritualizacija poteka skladno s službenimi pravili vojske in je del etičnega koda, zato so v vojaški kulturi prevedena v poseben besednjak za primerno izkazovanje, čemur pravimo čustveni menedžment. Pri tem sta prisotni dve vrsti čustev: entropična in spodbudna. Entropična čustva so na primer: strah, gnus, plašnost, dvom, anksioznost in z dolgočasnost, ki spadajo pod neustrezna čustva. Spodbudna čustva pa so zaželena in ustrezna; pod te štejem: lojalnost, zanos, navdušenost, pripadnost in predvsem ponos, ki je ključni vir vsakega posameznika, da lahko ekipa deluje s spodbudnimi čustvi. Tu v ospredje izstopi vodja – v tem primeru vojaški poveljnik. Ta ima zelo pomembno vlogo pri vodenju svoje ekipe in kontroliranju njihovega izražanja. Med drugimi dejavnostmi je zadolžen za preprečevanje izražanja stresnih čustev javno, neovirano na delovnem mestu, v vojaški enoti ali štabu, pri čemer morajo ostati vojaki kar se da profesionalni in objektivni (Jelušič, 2002).

V Slovenski vojski so rituali sicer mogoče razviti na malo drugačen način, saj se je iz teritorialne vojske preobrazila v profesionalno silo, ki ima ne samo boljše standarde, ampak tudi drugačen pristop do vojakov. Svojo ritualizacijo čustev je razvila tako, da jo je prilagodila tistim enotam, s katerimi sodeluje na mednarodni ravni, in tako lažje vzpostavlja prijateljsko komunikacijsko vez.

Sklep

V sklepu lahko potrdim svojo začetno hipotezo in s pomočjo raziskav pojasnim, da so čustva prisotna ne samo velik del našega vsakdana, ampak tudi, da so ljudje okrog nas pomembni za naše razpoloženje. V organizacijah, v katerih je prisotna nadrejena oseba, je torej pomembno, da ima ta oseba veliko znanja in sposobnosti

za opravljanje poklica vodje, saj ima v svojih rokah razpoloženje svoje ekipe in njihov rezultat. Ne glede na to, kakšno je naše delovno mesto, mora biti to prijetno, spodbudno in nam mora vlivati občutek neke pripadnosti. Naj bo oseba vodja, sodelavec, vojak na terenu, brat, voznik taksija ali pa kuhar v kuhinji, ima na osebe okrog sebe nekakšen vpliv. Mogoče je dobro, da sami sebi izbiramo takšno okolje, v katerem se bomo počutili ugodno, sproščeno in pozitivno, saj le tako lahko poskrbimo za svoje duševno zdravje in se med drugim tudi izognemo nepotrebnim stresnim čustvom.

Viri

- Data, d. o. o. (26. sept., 2013). *Kakšne so kvalitete dobrega managerja?* <https://data.si/blog/kvalitete-dobrega-managerja/>
- Hrovat, Sabina (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij*. Diplomsko delo. https://www.bb.si/doc/diplome/Hrovat_Sabina-Vodenje_in_uspesnost_podjetij.pdf
- Janežič, Ana (2010). *Osebnostne lastnosti in sposobnosti managerjev*. Diplomsko delo. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/janezic4157.pdf
- Jelušič, Ljubica (2002). Ritualizacija čustev v vojaški organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 112–132). <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021Jelusic.PDF>
- Kovač, Erica (2008). *Psihološki vidiki vojaka na bojišču*. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Kovac-Erica.PDF>
- Kremžar, Lucija (2012). *Vidiki uravnavanja čustev pri vzgojiteljih*. Diplomsko delo. http://pefprints.pef.uni-lj.si/911/1/UNIVERZA_V_LJUBLJANI_PEDAGO%C5%A0KA_FAKULTETA_DIPLOMSKA_NALOGA_LUCIJA_KREM%C5%BDAR_JUNIJ_2012.pdf
- Levac, Mojca (2010). *Vloga čustev na delovnem mestu – dihotomija med čustvi in racionalnostjo*. Diplomsko delo. http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_levac-mojca.pdf
- Mesner Andolšek, Dana (2002). »Make me whole again«. Čustva v organizaciji (2002). *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29). <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20021MESNERANDOLSEK.pdf>
- Rokusova centrifuga, znanje v gibanju (3. apr., 2019). *Namen in pomen čustev*. <https://rokusova-centrifuga.si/2019/04/03/upravljanje-custev-na-delovnem-mestu/>
- Strniša, Kaja *Brst psihologija*. *Poimenovanje in razlaga čustev*. <https://www.brstpsihologija.si/poimenovanje-in-razlaga-custev/>
- Svetic, Tanja (2003). *Vodenje s čustvi*. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/svetic-tanja.pdf>
- Tovornik, Staša (2018). *Čustva in vodenje v organizaciji*. Diplomsko delo. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=115361&lang=slv>

Odnosi med spoloma v organizaciji

Laura Škvorc

Uvod

V sklopu področja »ljudje v delovnem okolju in vodenje« sem si za preučevanje izbrala ožjo tematiko »odnosi med spoloma v organizaciji«. Preučila sem odnose, s katerimi se srečujejo ženske in moški v vojaški organizaciji. Naredila sem tri intervjuje, ki sem jih opravila z dvema ženskima pripadnicama in enim moškim pripadnikom vojaške organizacije.

223

Razlike med spoloma so že od nekdanj tabu tema, o kateri se ne govori. V neki skupnosti oz. organizaciji velikokrat prihaja do poniževanja oziroma na drugi strani povečevanja ženskega ali moškega spola ter s tem posledično večanja razlik med spoloma. Stereotipno so ženskam in moškim že ob rojstvu določene družbene vloge, način obnašanja, videz in druge značilnosti. Ženske so označene bolj kot mame, gospodinje, moški pa bolj za opravljanje fizičnih, strojnih ter računalniških del.

V jedru sem se osredinila na zgodovino vključevanja žensk v vojaške organizacije in razvoj možnosti za enakopravnost znotraj vojaške organizacije in tudi na splošno v svetu. Pisala sem tudi o vlogah, ki so pripisane vsakemu spolu in glede katerih si ljudje ustvarjajo mnenja, kaj oseba nekega spola zmore in česa ne. Ukvarjala sem se z odnosi, s sodelovanjem in problematiko na področju spola, ki sem jih povzela na primeru vojaške organizacije.

Zgodovinski okvir

Po osamosvojitvi Republike Slovenije leta 1991 so se začele spremembe, ki so pripeljale tudi do vključevanja žensk v vojaško organizacijo. To je imelo velik vpliv na splošni družbeni položaj žensk v Sloveniji. Ustava Republike Slovenije v 49. členu navaja možnost proste izbire dela in dostop do vseh delovnih mest, kar vključuje tudi priključitev žensk k vojski. Leto 1995 je zaznamovala vse večja zastopanost

žensk na področju vojske, vendar pa je vključevanje žensk v vojaške organizacije še tudi danes zelo dolgotrajen proces. Po letu 2004 je bilo v Sloveniji ukinjeno obvezno služenje vojaškega roka, leta 2010 pa služenje v rezervi. Skladno s tem pa je upadlo tudi število pripadnikov vojske. Vključevanje žensk je tako pripomoglo k nekoliko večjemu naboru pripadnikov, ki bi bili pripravljene služiti vojaški organizaciji (Jelušič in Pešec, 2002). Ženske so se v vojsko integrirale zelo počasi in še vedno predstavljajo manjšino v vojaških organizacijah (Boldry, Wood in Kashy, 2001).

Sprva so se pridružile vojski zaradi potreb po pomožnih silah. Služile so predvsem na področjih zdravstvene nege in administracije. Ženske so s svojim delom v tradicionalnih pisarniških in negovalnih poklicih omogočile moškim, da so se nato pridružili drugim vojakom na bojiščih. Ker služba v vojski še vedno predstavlja verjetnost za neposredni fizični boj s sovražnikom in izpostavljanje sovražnemu ognju, ženske ponekod po svetu še vedno ne zasedajo mest na frontah, na katerih bi bile popolnoma izpostavljene (Aydt, 1998). Ženske so se sprva pojavljale le v vlogi vojaškega prateža. Naloge, ki so jih opravljale, niso predstavljale velike uporabe fizične moči. Integracija žensk je povzročila nekatere spremembe v identiteti spolov in odnosih med njima. Moškost in nasilno ravnanje sta močno upadla (Jelušič in Pešec, 2002).

Mitologija vojske je predstavljala podobo spreminjanja fantov v moške. Moški so se upirali vključitvi žensk v vojsko, saj so menili, da bi to razvrednotilo naloge, ki naj bi bile (po veliko prepričanjih) namenjene le moškemu spolu. Oborožene sile se sklicujejo na to, da vključitev žensk slabi vojsko, saj niso dovolj fizično in psihično sposobne za opravljanje vojaškega poklica (Aydt, 1998).

Tako kot ženske pa so se v vojsko težko vključili tudi lezbijke, geji in biseksualci. Geje opredelijo kot »neprave moške« ali tako rečeno moške z ženskimi lastnostmi (Aydt, 1998).

Oborožene sile niso spolno reprezentativne, kar pomeni, da ženske ne zasedajo niti polovice delovnih mest v vojaški organizaciji. V preteklosti so bile ženske rezervna ali najnižja delovna sila, zdaj pa se že vzpenjajo po hierarhični lestvici. Nekatere so si izborile tudi poveljniška mesta. Formalnih omejitev pri napredovanju ženskega spola ni, vendar pa v večini vseeno zasedajo predvsem nižje oziroma manj pomembne položaje. Ženske lahko v današnjem času služijo v skoraj vseh enotah. Izključuje se delovanje žensk na podmornicah in v specialnih enotah (Jelušič in Pešec, 2002).

Stereotipi in primerjave

Feminizem in stereotipi

Feminizem je prepričanje, da so ženske in moški enaki. S tem želijo zatreti spolno diskriminacijo. Feministi se borijo za enakost, svobodo in za demokracijo. Večja enakost spolov vodi do manjše vojaške agresije (Heaney, 2009).

S pomočjo feminističnega gibanja so si ženske prizadevale za boljše pogoje ter izboljšanje delitve dela in vlog posameznega spola. Moška vloga je delovanje po principu zaščitnika do ženskega spola, saj so moški fizično močnejši kot ženske. V preteklosti je veljalo, da morajo moški zaščititi dom in žensko, ki skrbi zanj. Ta zaščita pa nekoliko zgublja na pomenu, ko ženske stopijo v veljavo in dokažejo, da se lahko tudi same zaščitijo (Aydt, 1998).

225

Primerjava spolov

Esencialistični argument trdi, da naravno vlogo žensk predstavljata sočutje in odpor do nasilja. Materinski instinkti, ki so biološkega izvora, zavračajo oblike nasilja, zato so ženske tudi manj agresivne. Nekateri znanstveniki trdijo, da to ni pogojeno le z biološkimi lastnostmi, ki so prirojene, ampak neagresivnost izhaja tudi z družbenega vidika, ker je bila že v preteklosti ženski dodeljena miroljubna vloga, moškemu pa agresivna. Dokazano je, da ženske pozitivno vplivajo na miroljubnost vojsk (Heaney, 2009).

Razlike med moškimi in ženskami so razvidne pri osebnostnih, sposobnostnih in pri bioloških značilnostih ter na podlagi družbenega vedenja. Vsakemu spolu je pripisana družbena vloga, zaradi katere postaneta spola psihološko različna med seboj. Posamezni spol se podredi vlogi, ki mu je dodeljena, in s tem vpliva na definicije, ki se ujamejo z vsakim spolom posebej. Te razlike se nekoliko spreminjajo med kulturami in v zgodovinskih obdobjih. Moški so se tudi v preteklosti borili za naklonjenost ene ženske. S tem so spodbudili nasilje, tveganje in tekmovalnost. Ženske po drugi strani pa so odkrile svoj materinski čut, zaradi katerega želijo partnerja, ki bo ostal in preživel družino (Eagly, 1999).

Vojaška organizacija

Primerjava spolov

Biolško je za ženske dokazano, da so v povprečju slabše fizično in psihično sposobne kot moški. Poleg bioloških dejstev pa naj bi ženske težje sprejemale ukazovanje nadrejenih, kar prikaže slabšo psihično pripravljenost žensk v nasprotju z moškimi. Prisotnost žensk v vojski pa naj bi tudi nekoliko omejevala moško zbranost in njihovo delovanje. Zaščitniški nagon, ki ga gojijo moški do žensk, bi lahko zmanjševal učinkovitost moških na terenu. Po drugi strani pa bi jih lahko izdal njihov spolni nagon, ki bi pripeljal moške do dejanj, pri katerih bi vojakinje spolno nadlegovali ali jih v skrajnem primeru tudi posilili (Aydt, 1998).

226

Vojaška organizacija je v preteklosti vojakom prepovedala izkazovanje čustev in strahopetnosti. Spremeni se tudi pogled, kadar se vojaške akcije končajo s smrtjo, saj je ob smrti ženske pripadnice smrt nekoliko manj sprejemljiva (Jelušič in Pešec, 2002).

Sposobnosti in sodelovanje

Moški in ženske morajo ostati v dobri fizični in psihični pripravljenosti, kar vojska preverja z rednimi testi. Ti so nekoliko prirejani za ženske in tako dopuščajo dvojne standarde obeh spolov. Vojaki morajo biti sposobni neizogibno upoštevati ukaze in delovati v izjemno težkih pogojih. Vojaška sposobnost temelji predvsem na agresivnosti, hitri presoji in na čustveni vzdržljivosti. Ženskam pa ravno nasprotno od tega pripisujejo značilnosti, kot so: pasivnost, sočutje in čustvena šibkost. Te značilnosti negativno vplivajo na njihov razvoj vojaških sposobnosti (Aydt, 1998).

Pogoja za dobro delovanje vojaške organizacije sta disciplina in red, ki ju mora vsak pripadnik zagotavljati in izvajati. Če pride do nesodelovanja v organizaciji, lahko to vodi do razpada sistema, česar pa si nihče ne želi. Vojaška organizacija potrebuje sodelovanje obeh spolov, saj to zagotavlja stabilnost vojske in njenega delovanja.

Vodenje

Ženske so se dokazale kot dobre voditeljice na visokih položajih, a vseeno jih vloge, ki so jih pripisali posameznemu spolu, nekoliko omejujejo. Veliko vojakinj

doletijo označbe homoseksualnosti, saj naj bi ta oznaka dopuščala ženskam, da opravila opravljajo v moški vlogi in njihovem obnašanju. Kadar ženska doseže visok položaj, se velikokrat pojavijo govorice o tem, da naj bi si zagotovila to mesto na način, da spi s tistim, ki je pristojen, da jo postavi na tak položaj (Aydt, 1998).

Feminizem in stereotipi

Stereotipi, ki so pripisani obema spoloma, vplivajo tudi na izvedbo vojaške moči. Tipične moške obravnavamo kot neodvisne, samozavestne, tekmovalne, vodilne in takšne, ki hitro sprejemajo odločitve. Na drugi strani so tipične ženske sočutne, nežne, prijazne in emocionalne. Zadnje značilnosti so v nasprotju s tem, kakšen naj bi bil dober vojak. Z vključitvijo žensk v vojsko je moškost postala ogrožena. Ženske so s tem postale glavna tarča diskriminacije, saj so moški želeli obraniti vlogo, ki je bila že v preteklosti dodeljena moškemu spolu. To vlogo so lahko najbolje izražali predvsem v vojski, v katero so se lahko v preteklosti vključevali le moški (Boldry, Wood in Kashy, 2001).

Spolno nadlegovanje

Spolno nadlegovanje je pojav, ki se zaradi družbenih vrednot in vse večje enakopravnosti spolov ne tolerira in ne sprejema kot nekaj normalnega ter se v primeru uporabe tudi sankcionira. Nadlegovanje žensk znotraj vojaške organizacije je prisotno predvsem zato, ker so ženske v manjšini (Jelušič in Pešec, 2002).

Ženske so večkrat žrtve spolnega nadlegovanja kot moški. Vseeno pa spolno nadlegovanje na oba spola negativno vpliva predvsem s psihološkega in z zdravstvenega vidika. Žrtve se največkrat spoprijemajo s posttravmatskim stresom, z znižanjem samozavesti, s tesnobljnostjo in z depresijo. Nadlegovanje lahko pusti hude dolgotrajne posledice. Ženske so večinoma žrtve nasprotnega spola, medtem ko so moški večkrat deležni spolnega nadlegovanja istega spola (Magley, 1999).

Zakon o službi v Slovenski vojski

V Zakonu o službi v Slovenski vojski je navedeno nekaj pravil glede medsebojnih odnosov, ki se jih morajo pripadniki dosledno držati, sicer sledijo sankcije. 18.

člen (okvir 1) prepoveduje intimne odnose med pripadniki istega ali nasprotnega spola. Ti bi lahko vplivali na delovanje v enoti, saj čustva močno vplivajo na naše ravnanje, česar se velikokrat niti ne zavedamo. Da bi omejili nezmožnost nadzora čustev, pa zakoni omejujejo intimne interakcije med služenjem v vojaški organizaciji. 31. člen skrbi za ustrezno delovanje nadrejenih ob kaznivih dejanjih zoper pripadnike, ki jih nadlegujejo sodelavci. Vsem je namreč v interesu, da organizacija deluje skladno s človekovimi pravicami in svoboščinami. Vojska mora biti zgled vsem državljanom, česar brez upoštevanj navodil ne more doseči.

Okvir 1: Zakon o službi v Slovenski vojski, 18. in 31. člen

228

Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV)

18. člen

(načelo prepovedi izražanja intimnih čustvenih razmerij)

Pripadnik med službenim časom in dejanskim opravljanjem vojaške službe ne sme izražati intimnih čustvenih razmerij do drugih pripadnikov istega ali različnega spola na način, ki bi lahko negativno vplival na vojaško službo, odnose v njej in vojaško disciplino.

31. člen

(izvrševanje aktov vodenja in poveljevanja)

(1) Nadrejeni skrbijo za to, da se akti vodenja in poveljevanja izvršujejo dosledno in popolno, ne glede na to, kdo jih je izdal. Sami preverjajo njihovo izvajanje in če ugotovijo pomanjkljivosti, ustrezno ukrepajo.

(2) Nadrejeni skrbijo zato, da se prepreči kakršnekoli oblike šikaniranja, diskriminacije, vključno z vsemi oblikami spolnega nadlegovanja ali ustvarjanja zastrašujočega, sovražnega, sramotilnega ali žaljivega okolja za podrejene, na podlagi njihovih osebnih okoliščin.

Intervjuji

V sklopu preučevanja teme o odnosih med spoloma v organizacijah sem intervjuvala tri pripadnike vojaške organizacije. Med njimi je odgovarjal en moški in dve ženski pripadnici. Vsem trem sem postavila sedem vprašanj, ki sledijo v nadaljevanju. Nanje so odgovarjali vsak posamično in z odgovori sem pridobila nekaj uporabnih podatkov. V odgovorih se občutijo razlike med spoloma.

Vprašanja

- Včasih je obstajalo pravilo, da se vojaški organizaciji lahko pridružijo le moški. Kako se počutite ob dejstvu, da imajo ženske vedno večjo vlogo? Kako bi se počutili, če bi vas vodila ženska?
- Ali se vam zdi, da moški v organizaciji drugače gledajo na ženske pripadnice?
- Kako sodelujete z drugim spolom v okviru dejavnosti, ki vam jo dodeli vojska?
- Pride kdaj do nesoglasij med spoloma? Zmerjanj, nadlegovanj ali znašanj nad drugim spolom?
- Ali pride kdaj do opazk, da so ženske v vojski vse istospolno usmerjene, niso dovolj zmogljive za ta poklic in da na podlagi nižjih standardov zlahka izkoriščajo položaj ženskega spola?
- Ali se kdaj primerjate z drugim spolom?
- Če pride do nespoštovanja nasprotnega spola, ali obstajajo kakšne sankcije, ki jih dodeli nadrejeni?

229

Odgovori

Pri odgovoru na prvo vprašanje sem pri odgovorih žensk zasledila popolno odobranje žensk na vodilnih položajih. Pri intervjuvancu pa sem dobila občutek naklonjenosti do ženske voditeljice le takrat, ko jo ima za dovolj sposobno, in da če bi lahko izbral med voditeljem in voditeljico, bi ne glede na znanje raje izbral moškega voditelja. Ena izmed intervjuvank pa je lepo dopolnila, da ne glede na spol najpomembnejše načelo dobrega voditelja predstavljajo: zdrav kmečki razum, razgledanost, znanje in vrednote.

Odgovori na drugo vprašanje poudarijo, da v vojaški organizaciji ostajajo predodski o neenakopravnosti med spoloma. Že v preteklosti so nastale razlike med spoloma, ki se še vedno kažejo v današnjem času. Zadnje bo težko zanemariti, čeprav današnji svet stremi k temu, da bi ženske in moški postali popolnoma enakopravni.

Spola ne glede na morebitne razlike dobro sodelujeta v okviru dodeljene naloge organizacije. Vojska je organizacija, v kateri ni prostora za nesodelovanje in nestrinjanje, saj bi se s tem popolnoma uničil dozodajšnji zgled organizacije, ki usmerja svoje delovanje v prid države. Intervjuvanci se zavedajo, da so nesoglasja med pripadniki prisotna. Na to se lahko navežemo tudi v vsakdanjem življenju. Pomembnejše je, kako ta nesoglasja rešimo in da ta ne bi vplivala na nadaljnje delo.

Vsi trije intervjuvanci se strinjajo s trditvijo, da še niso slišali opazk, da bi bile vojakinje istospolno usmerjene. Po drugi strani pa so že vsi slišali govorice o vojakinjah, ki so si s spolnimi aktivnostmi zagotovile višji položaj ali si olajšale delo v vojski. Intervjuvanec je povzel primer pri napredovanju ženske, ki naj bi bila čez noč pri nadzorniku, ko naj bi bili preostali pripadniki v patroljni bazi. Intervjuvanki pa pravita, da izkoriščanje ženskih atributov in izkoriščanje privilegijev, ki jih imajo ženske pri izvajanju nekaterih opravil, meče slabo luč na preostale pripadnice, ki se trudijo opravljati vse naloge enako kot drugi pripadniki.

Intervjuvanec je priznal, da se primerja s sodelavkami le, kadar imajo te boljši rezultat kot on. Na drugi strani pa obe intervjuvanki pravita, da je zelo pomembno, da se vojakinje primerjajo z moškimi pripadniki, saj le tako lahko dosežejo boljše in kakovostnejše rezultate. Tu lahko povzamemo, da vseeno v veliki večini moški bolje opravljajo vojaško delo.

Intervjuvanci še niso naleteli na situacijo, v kateri bi prišlo do nespoštovanja zaradi spola, vendar so prepričani, da bi sledile sankcije, pri čemer bi sprva potekali razgovori, nato pa še morebitne disciplinske sankcije.

Zaključek

Že od nekdaj sta prisotna tekmovalnost in primerjanje med spoloma. To je lahko na podlagi bioloških značilnosti ali tistih, ki so bile posredovane prek družbe. Oba spola imata svoje specifikke. Od moških pričakujemo obnašanje, ki je povezano z močjo, agresivnostjo in z odločnostjo, pri ženskah pa je stvar nekoliko obrnjena. Te naj bi se obnašale skladno z nižjimi standardi, pri katerih ne smejo pokazati »moškosti«. S časom so se standardi začeli spuščati, a vseeno smo še vedno priča številnim diskriminacijam in neodobravanju, kadar te specifikke niso upoštewane. V preteklosti je veljalo pravilo, da se ženske vojski ne smejo pridružiti. Trenutno se situacija spreminja, saj v vojskah primanjkuje kadra, ki ga uspešno zapolnjujejo tudi ženske. Ženske so bile v vojski sprva zelo zaničevane in uporabljene samo za delo, ki ni temeljilo na moči in agresivnosti. Ko so ženske začele pridobivati večjo veljavo, se je začelo tudi stopnjevanje spolnega nadlegovanja moških nad ženskami, zmerjanje z lezbijštvom, vse z namenom, da bi uveljavili neodobravanje izvajanja vojaškega poklica na strani žensk.

Ženske so v 21. stoletju pridobile več enakopravnosti in s tem tudi možnost, da se povzpnejo na višje položaje v vojaški organizaciji. To pa vseeno še vedno vpliva na odnose znotraj organizacije in tudi navzven. Marsikdo na vojsko, ki ima visok delež žensk, gleda kot na slabšo in nezanesljivo vojsko.

Spolna diferencialna dispozicija povzroča podobne vedenjske razsežnosti v vseh človeških družbah. Metateoretično načelo pove, da je moškemu pripisano prevladujoče vedenje in ženskam podrejeno. Ljudje imajo določena pričakovanja glede vedenja posameznega spola. Če to ni upoštevano, človek postane tarča diskriminacije. Družbeno vedenje, ki pripelje do razlik med spoloma, je iztočnica spolne hierarhije. Javne službe že nekoliko omejujejo družbene vloge spolov ter s tem stremijo k enakopravnosti in enaki možnosti opravljanja dela. Popolna enakopravnost pa še vedno ni dosežena (Eagly, 1999).

Viri

- Aydt, Hilary Kathryn (1998). The Social Construction of Gender in the Military and Resistance to the Integration of Women. *Honors Theses*. Paper 212. <https://core.ac.uk/download/pdf/60524558.pdf> (16. 11. 2020)
- Boldry, Jennifer, Wendy Wood in Deborah A. Kashy (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57(4), 689–705. https://dornsifecms.usc.edu/assets/sites/545/docs/Wendy_Wood_Research_Articles/Gender_Differences_in_Social_Behavior/Boldry.Wood.Kashy.2001_Sex_stereotypes_and_the_evaluation_of_men_and_women_in_military_training.pdf (16. 11. 2020)
- Eagly, Alice H. (1999). The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles. *American Psychologist*, 54(6), 408–423. DOI: 10.1037/0003-066X.54.6.408 (16. 11. 2020)
- Heaney, Katie (2009). Gender Inequalities and International Military Aggression: The Role of Feminism in Achieving Peace. *Res Publica – Journal of Undergraduate Research*, 14. <https://digitalcommons.iwu.edu/respublica/vol14/iss1/9> (16. 11. 2020)
- Jelušič, Ljubica in Mojca Pešec (2002). *Seksizem v vojaški uniformi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Magley, Vicki J., Craig R. Waldo, Fritz Drasgow in Louise F. Fitzgerald (1999). The Impact of Sexual Harassment on Military Personnel: Is It the Same for Men and Women?, *Military Psychology*, 11(3), 283–302, DOI: 10.1207/s15327876mp1103_5 (16. 11. 2020)
- Zakon o službi v Slovenski vojski* (2007). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 68/07. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4238>

Medosebni konflikti v delovnem okolju in njihovo reševanje

Žan Sikirič

Uvod

232

Ljudje smo zelo različni in zaradi tega se v naši družbi konflikti pojavljajo že več tisočletij. Nekateri konflikti lahko prerastejo v vojne. V prispevku pa se bom primarno osredinil na konflikte med sodelavci v delovnem okolju in njihovo reševanje. Poseben odstavek bom namenil tudi reševanju konfliktov med sodelavci znotraj vojske Republike Slovenije. Opravil sem tudi intervju z dvema vojakoma višjega čina. Oba intervjuvanca sta na vodilnih položajih znotraj vojske Republike Slovenije. Izbral sem si več raziskovalnih vprašanj, na katera bom poskušal odgovoriti s pridobljenimi odgovori intervjuvancev in z raziskavo, ki jo bom opravil. Intervjuje sem opravil tudi z nekaj zaposlenimi v enem izmed državnih organov. Ker nekateri zaposleni niso bili dosegljivi osebno, sem jim prek elektronske pošte poslal vprašalnik v obliki ankete. Zaradi boljšega razumevanja sem želel opraviti intervju/anketo s čim večjim številom zaposlenih v tej instituciji. Zanimalo me je, kako se v tako pomembni ustanovi razumejo zaposleni in kako se na takšni ravni rešujejo konflikti, če do njih pride.

Raziskovalna vprašanja

Ker je tema precej obsežna, sem se odločil za več raziskovalnih vprašanj. Poleg vzroka za nastajanje konflikta so me zanimali tudi njegova rešitev in druga vprašanja. Za zaposlene v državnem organu sem uporabil nekaj različnih vprašanj kot pri intervjuju s pripadniki Slovenske vojske. Kot glavno raziskovalno vprašanje sem si postavil, zakaj v Slovenski vojski prihaja do konfliktov. To vprašanje sem postavil zaposlenim v državnem organu in pripadnikom Slovenske vojske. Zanimalo me je, kaj o tem menijo civilisti (zaposleni v državnem organu) in pripadniki Slovenske vojske. Dobil sem zelo zanimive odgovore, ki bodo v nadaljevanju predstavljeni. Vprašanja, ki sem jih postavil zaposlenim v državnem organu, se glasijo:

- Ali ste že imeli kdaj konflikt s sodelavci? (Če so odgovorili DA, sem jih vprašal, kako se je konflikt rešil.)
- Ali menite, da so konflikti samo negativni?
- Ali obstaja način, ki bi preprečil konflikt, še preden nastane?
- Kaj so po vašem mnenju glavni vzroki za konflikt?
- Ali menite, kot civilna oseba, da je znotraj Slovenske vojske veliko konfliktov? (Vprašanje sem nadaljeval z vprašanjem »Zakaj menite tako?«.)
- Ali mora pri reševanju konflikta vodja ostati nepristranski?
- Ali so konflikti med sodelavci kdaj vplivali na vaše osebno življenje?

Pripadnikoma Slovenske vojske sem postavil podobna vprašanja in nekaj novih. Njune odgovore bom predstavil v odstavku, v katerem bom govoril o konfliktih znotraj vojske. Nova vprašanja, ki sem jih postavil pripadnikoma Slovenske vojske, pa so:

- Zakaj ste bili v konfliktu s sodelavci?
- Kaj so po vašem mnenju glavni vzroki za konflikte med sodelavci znotraj Slovenske vojske?
- Kaj se zgodi, če nadrejeni znotraj Slovenske vojske ne najdejo rešitve za konflikt?
- Ali menite, kot pripadnik Slovenske vojske, da v Slovenski vojski prihaja do veliko konfliktov? Zakaj menite tako?

Izmed vseh vprašanj so me najbolj zanimali odgovori, ali so konflikti med sodelavci kdaj vplivali na njihova osebna življenja. Prav tako so me zanimali odgovori pripadnikov Slovenske vojske, saj je to tema, o kateri ne slišimo veliko v medijih. Posebno sem se zahvalil tudi pripadnikoma Slovenske vojske, ki sta opravila intervju, saj je to tema, o kateri ni lahko govoriti.

Tipizacija konfliktov

Študija harvardske pravne univerze opredeljuje tri vrste konfliktov na delovnem mestu. Občutek nam daje vedeti, da je konflikt na delovnem mestu vedno nekje v ozadju in da samo čaka tisto iskro, ki bo zanetila prepir. Študija kot najpogostejše vzroke za prepir omenja, ko nekdo zamudi rok za oddajo nečesa, prepir s sodelavcem, ki te vedno podcenjuje, ter nestrinjanje s poslovodjo o tem, ali zastopati klienta, ki je v nasprotju z načeli, ki jih sam predstavljaš. Trije tipi konfliktov, ki jih ta študija omenja, pa so (Shonk, 2020):

- konflikt zaradi naloge (kdo bo delal katero stvar): ta tip naj bi bil najlažje rešljiv, vendar ima pogosto tudi globlje ozadje, kot se sprva zdi (prepir med sodelavce- ma glede odhoda na konferenco ima lahko ozadje rivalstva med njima) (Shonk, 2020);
- konflikt zaradi razmerij (nastane zaradi razlik v osebnosti, stilu, okusu): sode- lavci, ki se običajno nikoli ne bi razumeli v zunanjem svetu, so prisiljeni delati skupaj in se razumeti; pogosto se zaradi tega tipa konflikta ljudje odločijo za zamenjavo službe, saj poslovodja ne najde rešitve, kako rešiti konflikt (Shonk, 2020);
- konflikt zaradi vrednosti (konflikt, ki nastane zaradi različnih političnih, ver- skih, etničnih in drugih pogledov): v današnjih časih takšen konflikt lahko preraste tudi v kaj hujšega, če se ne reši pravočasno (Shonk, 2020).

Reševanje konfliktov na delovnem mestu

Kot dodatno raziskavo sem preučil članek, ki med drugim govori o petih najpo- gostejših mitih o konfliktih na delovnem mestu. Članek govori o tem, da če se ga obravnava pravilno, je lahko pozitiven vir inovacije in kreativnosti.

Miti o konfliktih na delovnem mestu

Prvi mit, o katerem govori članek, je (Workplace Conflict Resolution, 2020):

- Konflikt je vedno negativen in bi se ga morali na delovnem mestu izogibati. Avtor članka meni, da je ravno nasprotno. Če so problemi skriti, ne bodo nikoli rešeni. Problemi se samo večajo in postajajo vse bolj problematični. Konflikt mora biti prepoznan in rešen pravočasno. Glavna napaka glede ra- zumevanja konflikta je, da ga veliko ljudi vidi kot negativno silo. Konflikt na delovnem mestu je pogosto skrita kreativnost, ki želi priti na površje. Druge osebe, ki so priče konfliktu na delovnem mestu, imajo pogostokrat dobre ideje za njegovo rešitev. Avtor pravi, da bi morali zaposlenim dovoliti neke vrste »brainstorm« za ideje glede rešitve konflikta. Te ideje bi morali nato analizirati in jih prioritizirati (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Naporni sodelavci so vedno vzrok za konflikt. Slabo vedenje je pogost vzrok za začetek konflikta. Če zaposleni ne razu- mejo, kaj nadrejeni od njih zahtevajo, iz tega pogosto sledi zmešnjava in pozneje tudi konflikt. Postaviti je treba pričakovanja, ki jih je treba omeniti

že v intervjuju za službo. Ljudje morajo vedeti, kaj služba od njih zahteva (Workplace Conflict Resolution, 2020).

- Vzrok za konflikt je pogosto takoj znan. Reševanje konflikta je ključno delo poslovodje. Problem ne more biti rešen, dokler se ne odkrije vzroka. Pot do vzroka vključuje pogovore in tudi preiskovalno delo. Poslovodja mora za izogib temu postaviti svoje podrejene tako, da so si vsi podrejeni enakovredni; v nasprotnem primeru lahko pride do konflikta zaradi nevoščljivosti ali ljubosumja (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- V konfliktu so vedno zmagovalci in poraženci. V konfliktu sta vedno dve strani, ki nekaj hočeta. Poslovodja se mora postaviti v čevlje obeh strani v konfliktu in poskušati dojeti, kako ti strani vidita konflikt in katere rešitve se ponujajo. Poslovodja ne bo imel vedno na voljo Salomonove rešitve (izbrati vedno pravo rešitev); sprejeti bo moral kompromis, ki bodo lahko ključno vplivali na zaposlene v prihodnosti (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Delo poslovodje je, da reši probleme v svoji ekipi. Avtor meni, da je poslovodja večinoma odgovoren za vedenjske probleme znotraj ekipe, za preostale probleme pa se morajo sodelavci zmeniti med seboj in jih rešiti. Ko se vmeša poslovodja in se sklicujejo na avtoriteto, s tem zaposleni izgubijo možnost, da pokažejo svoje poslovodske sposobnosti. Zaposleni potrebujejo svojo svobodo in avtoriteto, da rešujejo probleme, ki se nanašajo na njihovo delo. Zlato pravilo resolucije konfliktov je, da naj konflikt rešijo udeleženci, ki so ga začeli (Workplace Conflict Resolution, 2020).

Pogajanja glede konfliktov na delovnem mestu

Članek nadaljuje z nasveti za poslovodje, kako rešiti konflikte na delovnem mestu.

- Obe strani morata povedati svojo zgodbo
Ko so ljudje razočarani glede nečesa, se morajo izprazniti, povedati svojo stran zgodbe. Članek omenja, da je to eden ključnih nasvetov, ki ga morajo poslovodje upoštevati. Čeprav lahko konflikt eskalira, če obe strani konflikta povesta svojo razmišljanje, je vendar za poslovodjo ključno, da razume, zaradi česa sta strani v konfliktu. Včasih, ko stran v konfliktu izve, da je poslovodja poslušal njegovo/njeno stran zgodbe, se lahko nabrana jeza močno zmanjša. Poslovodja s poslušanjem obeh strani lahko izve tudi ključne informacije v konfliktu (Workplace Conflict Resolution, 2020).

- Na konflikt na delovnem mestu je treba pristopi z mirno glavo. Včasih sta obe strani v konfliktu tako jezni ali razočarani, da mora vodja ohraniti mirno glavo in pomiriti vse strani v konfliktu. Poslovodja mora pozornost preusmeriti na celoten problem in ne samo na njune težave. V ZDA bi temu rekli *Focus on the big picture*. V konfliktu se pogosto kuha nekaj večjega kot manjši problemi (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja mora razumeti, kaj je pravi vzrok, da se neka stran ne strinja z drugo. Čim prej kot poslovodja ugotovi, kaj je ovira za rešitev konflikta, večja je verjetnost, da mu vajeti ne bodo ušle iz rok (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja mora poskušati prebrati misli sprtih strani v konfliktu. Poslovodja mora biti dober opazovalec in imeti dobro intuicijo, ki se rodi iz izkušenj. Te stvari se lahko poslovodja nauči, ko opazuje telesno govorico in tesno posluša ne samo besede, ampak tudi ton, ki ga govorci uporabljajo (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja mora imeti v mislih kreativne načine, pri katerih lahko zaposleni sodelujejo, namesto da se prepirajo. V vsakem konfliktu je napetost med željo po tekmovanju in željo po sodelovanju. Poslovodja mora biti pozoren na signale, ki podpirajo kooperativno okolje, saj tam nastajajo najbolj kreativne rešitve (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja mora preusmeriti pozornost stran od nekoga, ki ne želi sodelovati. Osamitev pogosto preraste v gibanje. Pogosto bo poslovodja v konfliktu našel osebo, ki se ne strinja z ničimer in takoj zavrne vsako ponujeno rešitev. Poslovodja mora pozornost odvrniti od take osebe, saj je to edini način, ki bo taki osebi vzel moč. Če taka oseba izgubi moč, bo morala sprejeti kompromise. Če taka oseba dobi moč, lahko stvari med sodelavci in poslovodjo postanejo hudo neprijetne (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja naj poskuša predstaviti večjo sliko, širši pogled. Poslovodja lahko poskuša sprte strani v konfliktu usmeriti v večji problem in ju tako na neki način osrediniti na sodelovanje pri reševanju tega problema (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja ne sme rešitve sprejeti prehitro. Poslovodja mora tehtno premisliti svojo odločitev. Pogajanja lahko zaradi prehitre odločitve padejo v vodo. Potekati morajo mirno, poslovodja pa mora imeti načrt za izpeljavo pogajanj v celoti (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja mora vedeti, da ne more vedno rešiti vsakega problema. Vsi sodelavci ne bodo vedno delali v idealnih pogojih. Vsako pogajanje ne bo imelo vedno dveh zmagovalcev. Poslovodja mora sprejeti dejstvo, da včasih

neka stran v konfliktu ne bo zadovoljna z rezultatom. To stran mora poslovodja ločiti oziroma osamiti za nekaj časa (Workplace Conflict Resolution, 2020).

Načini, ki vodji pomagajo rešiti probleme z napornimi podrejenimi

Članek omenja tudi načine, ki poslovodji pomagajo pri spoprijemanju z napornimi podrejenimi. Ti načini so:

- Poslovodja se mora spoprijeti s problemi neposredno.
Če poslovodji ni všeč neki zaposleni delavec, je verjetno enak občutek tudi pri tem zaposlenemu. S takim zaposlenim se mora poslovodja spoprijeti neposredno in razčistiti kakršne koli probleme, ki so ali pa bodo nastali zaradi njunega odnosa. Tako se bo ta oseba lažje osredinila na svoje delo (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja naj izraža navodila jasno.
Ko poslovodja poda navodila, naj vpraša zaposlenega, ali jih je razumel (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja naj ponovi nejasna navodila.
Nekatera navodila bodo mogoče za kakšne ljudi nerazumljiva. Poslovodja mora navodila ponoviti, da jih bo podrejeni lahko razumel. Samo na tak način bo delo potekalo dobro. Če mora poslovodja navodila pojasniti, naj uporabi čim manj besed in naj povzame svoja navodila, da ne bodo predolga (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja naj naloge poda na pisni in ustni način.
S takim načinom bo poslovodja poskrbel, da bodo navodila in naloge še bolj upoštevane. Poslovodja naj podrejenim dovoli, da postavljajo vprašanja ali predloge za izboljšanje komunikacije med njimi (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja naj bo profesionalen.
Poslovodja naj bo za zgled vsem. Če ima opravka z nekom, ki se obnaša neprimerno, ne sme odvrniti pozornosti od dela. Odnos poslovodje mora biti profesionalen brez kakršnega koli cinizma ali kritiziranja (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- Poslovodja naj se s problematičnimi zaposlenimi spoprijema na njihovem teritoriju.
Če ima poslovodja osebni konflikt s katerim izmed zaposlenim, naj se pogovorita na teritoriju zaposlenega. Tam se bo zaposleni počutil manj ogroženega in ne bo tako defenziven (Workplace Conflict Resolution, 2020).

Prepoznavni znaki nezadovoljenega zaposlenega

Članek na koncu omenja še znake, po katerih lahko poslovodja prepozna nezadovoljenega zaposlenega. Ta kategorija se mi je zdela precej zanimiva, zato sem se jo odločil vključiti v prispevek. Ti prepoznavni znaki so:

- **Tišina**
Čeprav je podrejeni tiho, to še ne pomeni, da je razumel navodila. Tišina je lahko znak strahu zaposlenega, saj se mogoče boji, da bo njegov odgovor vznemiril poslovodjo. Poslovodja mora zaposlenemu zagotoviti, da če izrazi predlog, ne bo kaznovan, ampak poslušan (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- **Solze, jok**
Opravek z zelo čustvenim zaposlenim je lahko za poslovodjo precej težek. Podrejeni je lahko v solzah zaradi tega, ker ni bil kos nalogi, ki mu je bila dodeljena. Poslovodja mora biti v tem primeru malce sočuten, vendar ne preveč. Zaposlenemu mora pustiti, da se zbere in spozna, da ni konec sveta, ker naloge ni opravil (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- **Smeh**
Smeh ni vedno dober odziv podrejenih. Včasih je nervozni nasmešek znak obrambnega mehanizma, saj je zaposleni živčen ali pa prestrašen. Poslovodja se v takem primeru ne sme nikoli smejeti skupaj z zaposlenim. Ostati mora resen in govoriti razločno. Zaposleni se bo prenehal smejeti, ko bo videl, da je poslovodja resen (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- **Jeza**
Zaposleni se lahko razjezi na sestanku, ker se ne strinja z vidiki poslovodje ali pa meni, da je bil poslovodja krivičen. Zaposleni meni, da on ni odgovoren za problem, ki je nastal. Poslovodja mora ostati miren in poskušati stvari pomiriti. Njegova navodila morajo biti jasna. V skrajnem primeru lahko poslovodja izkoristi svojo avtoriteto in stvari umiri na tak način (Workplace Conflict Resolution, 2020).
- **Opravičila**
Zaposleni se začne opravičevati, je ponižen. Pričakuje, da mu bo zaradi opravičila opravičeno vse. Poslovodja se mora zavedati položaja in opravičila. Dokler se poslovodji zdi opravičilo resnično in meni, da je zaposleni razumel svoje napake, se mora osrediniti na rešitev problema ter kako bo ta zaposleni pomagal pri iskanju rešitve (Workplace Conflict Resolution, 2020).

Intervjuji

Intervju z uslužbenci državnega organa

Sodelavcev si pogostokrat ne izberemo sami. Zaradi različnih (verskih, etničnih, spolnih, političnih) pogledov nastajajo konflikti. Ti se ob neprimernem posredovanju lahko ponavljajo ali prerastejo v kaj hujšega. V svojem delu sem se odločil raziskati, kako in zakaj nastajajo konflikti v eni izmed najpomembnejših državnih institucij v Republiki Sloveniji. Nekaj zaposlenih sem intervjuval neposredno, preostalim pa sem poslal vprašalnik v obliki ankete, ki so ga izpolnili. Zaradi narave nekaterih odgovorov so določeni anketiranci tudi sami želeli ostati anonimni. Nekateri odgovori, ki sem jih pridobil, so podobni, zato sem odločil, da jih združim v enako kategorijo. Zelo so me zanimali tudi odgovori o konfliktih znotraj Slovenske vojske, saj me je zanimalo, kaj si o konfliktih znotraj vojske misli javnost. Dobil sem zanimive odgovore. Osem ljudi je odgovorilo na naslednja vprašanja:

- Ali ste že imeli kdaj konflikt s sodelavci?
Sedem (7) vprašanih je odgovorilo z DA in eden (1) z NE. Iz tega vprašanja je razvidno, da je večina zaposlenih v državnem organu že bila v konfliktu s sodelavci.
- Za osebe, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorile z DA, kako se je konflikt rešil?
Tri (3) osebe so odgovorile, da se konflikt ni rešil, dve (2) osebi sta odgovorili, da s posredovanjem nadrejenega, dve (2) osebi sta odgovorili, da mirno in s pogovorom. Tukaj menim, da je razvidno, da smo si ljudje zelo različni. Nekje so se stvari uredile samo po sebi, drugje je moral v konflikt poseči tudi nadrejeni ali pa se konflikt celo ni rešil.
- Ali menite, da so konflikti samo negativni?
Šest (6) oseb je odgovorilo z NE, dve (2) osebi pa sta odgovorili z NE VEM. Menim, da je precej zanimivo, da ljudje menijo, da so konflikti lahko tudi pozitivni. Tukaj menim, da lahko sklepam, da je večina vprašancev že bila v konfliktu, ki se je pozitivno rešil, ali pa sem mogoče spraševal samo ljudi, ki so zelo optimistični in nič črnogledi.
- Ali obstajajo načini, ki lahko preprečijo konflikt, še preden ta nastane?
Šest (6) oseb je odgovorilo z DA, dve (2) osebi sta odgovorili z NE. Menim, da se tukaj kažejo tudi posledice prejšnjih konfliktov, ki so se za nekatere končale dobro, za druge pa slabo.
- Kaj so po vašem mnenju glavni vzroki za konflikt?
Pet (5) oseb je odgovorilo, da je vzrok za to premalo pogovarjanja in nerazumevanje, dve (2) osebi sta odgovorili, da je vzrok preveč dela, ena (1) oseba pa

je odgovorila, da je bil vzrok za konflikt pomanjkanje dela. Raznovrstnost odgovorov me je prijetno presenetila, saj vidim, da se konflikti pojavljajo zaradi različnih vzrokov, tako da ne morem izpostaviti enotnega problema.

- Ali menite, kot civilna oseba, da je znotraj Slovenske vojske veliko konfliktov? Štiri (4) osebe so odgovorile z DA, tri (3) osebe so odgovorile z NE VEM, ena (1) oseba pa je odgovorila z NE. Ta odgovor me je najbolj zanimal, saj me kot študenta obramboslovja zanima mnenje javnosti o Slovenski vojski. Isto vprašanje sem postavil tudi vojakoma in rezultati so bili presenetljivi. Iz teh odgovorov lahko sklepam, da anketiranci in intervjuvanci menijo, da je znotraj Slovenske vojske precej konfliktov.
- Zakaj menite tako?
Dve (2) osebi sta odgovorili, da je vzrok različno taktično mišljenje, dve (2) osebi sta odgovorili z NE VEM, dve (2) osebi z DRUGO in ena (1) oseba, da politično ozadje. Menim, da so glavni razlogi za take odgovore mediji. Javnost večino podatkov pridobi iz medijev. Negativna novica bo vedno pritegnila večjo pozornost kot pozitivna. Za odgovor vojakov glede te teme menim, da bo bolj korekten, saj sta oba v središču dogajanja.
- Ali mora pri reševanju konflikta vodja ostati nepristranski?
Na to vprašanje je vseh osem (8) oseb odgovorilo z DA. Vse osebe menijo, da mora vodja ostati nepristranski do obeh strani. To dejstvo sem že izpostavil v prejšnjih odstavkih. Seveda pa se lahko vprašamo, kako pogosto je to dejstvo v praksi.
- Ali so konflikti med sodelavci kdaj vplivali na vaše osebno življenje?
Pet (5) oseb je odgovorilo z DA, tri (3) osebe so odgovorile z NE. To vprašanje se mi zdi precej pomembno, saj nekatere konflikte, ki jih ne rešimo v delovnem okolju, lahko prinesemo domov. Menim, da se mora konflikt rešiti tam, kjer se je začel.

Odgovori, ki sem jih dobil, so bili zelo zanimivi. Pri nekaterih vprašanjih sem dobil odgovore, ki jih nisem pričakoval. Pri nekaterih vprašanjih prevladuje večinsko mnenje, pri vprašanjih, ki so po mojem mnenju zahtevnejša, pa je mnenje deljeno.

Za odgovore se zahvaljujem vsem uslužbencem državnega organa.

Intervju s pripadnikoma Slovenske vojske

Kot študenta obramboslovja pa me je zanimalo, kako se konflikti rešujejo tudi znotraj vojske. Menim, da so nekateri slovenski vojaki tudi na robu konflikta, vendar da ta ne pride pogosto na dan, saj bi tako spodkopavali načela, za katerimi stoji Slovenska vojska. Oba anketiranca sta želela ostati anonimna zaradi svojega zelo visokega položaja znotraj Slovenske vojske. Pri odgovorih ju bom označil kot intervjuvanec 1 in intervjuvanec 2. Nekatera vprašanja so bila podobna kot pri prejšnjem odstavku, dodal pa sem tudi nekaj novih. Odgovori, ki sem jih dobil, so si pri nekaterih vprašanjih precej podobni, zato jih bom pri tistem vprašanju združil.

- Ali ste že bili kdaj v konfliktu s sodelavci?

Oba intervjuvanca sta mi odgovorila z DA. Pri tem odgovoru lahko sklepam, da konflikti obstajajo tudi znotraj Slovenske vojske.

- Zakaj ste bili v konfliktu?

Oba intervjuvanca sta mi odgovorila, da je bil vzrok zaradi izvajanja delovnih nalog. Ta odgovor me ni presenetil, saj pripadniki vojske včasih dobijo ukaze od nadrejenih, ki jih ne morejo izpolniti.

- Kako se je konflikt rešil?

Oba intervjuvanca sta mi odgovorila, da s pogovorom, za kar menim, da je precej sprejemljiv način za Slovensko vojsko.

- Ali menite, da so konflikti samo negativni?

Intervjuvanec 1 mi je odgovoril z NE, intervjuvanec 2 pa je odgovoril, da ne vedno, lahko tudi spodbudijo pozitivne spremembe. Tukaj menim, da se kažejo tudi rezultati prejšnjih konfliktov.

- Ali menite, da so nadrejeni, ki prekinejo konflikt, pri tem vedno nepristranski?

Oba intervjuvanca sta odgovorila z NE. Ta odgovor me je malce zaskrbel, saj prikazuje, da je tudi v vojski prisotna pristranskost. Vzroki za pristranskost pa so lahko različni (etnični, verski, spolni ali pa politični). Po mojem mnenju tukaj vidimo tudi vzrok za konflikte znotraj vojske.

- Kako se rešujejo konflikti znotraj Slovenske vojske?

Intervjuvanec 1 mi je odgovoril, da s pogovorom, intervjuvanec 2 je odgovoril enako, dodal pa je še, da je v Slovenski vojski skladno z zakonodajo uveljavljena tudi tako imenovana službena pot.

- Kaj so po vašem mnenju ključni vzroki za konflikte med sodelavci znotraj Slovenske vojske?

Oba intervjuvanca sta mi odgovorila, da izvajanje delovnih nalog. Odgovor se mi je zdel smiseln, saj sta bila tudi oba intervjuvanca že v konfliktu zaradi omenjenega vzroka.

9) Kaj se zgodi, če nadrejeni znotraj Slovenske vojske ne najde rešitve za konflikt? Intervjuvanec 1 mi je odgovoril, da se v Slovenski vojski zadevo poskuša rešiti na višji ravni. Intervjuvanec 2 mi je odgovoril, da je v Slovenski vojski uveljavljena linija vodenja in poveljevanja. V takem primeru se zadevo poskuša rešiti na višji ravni.

- Ali menite, da med sodelavci v Slovenski vojski prihaja do veliko konfliktov? Oba intervjuvanca sta podala podobne odgovore. Nič več kot v običajnih delovnih sredinah in da v vsakem kolektivu prihaja do konfliktov. Tukaj menim, da sta intervjuvanca želela odgovoriti, kar se da iskreno po svojih najboljših močeh, ne da bi preveč razkrila. Njune odgovore zelo spoštujem.
- Zakaj menite, da med sodelavci v Slovenski vojski prihaja do takega števila konfliktov?

Intervjuvanec 1 mi je odgovoril, da ne prihaja do večjih konfliktov, intervjuvanec 2 pa prihaja do enakega števila konfliktov kot pri drugih delovnih okoljih. Iz teh odgovorov lahko vidimo, da se Slovenska vojska po obsegu konfliktu ne razlikuje od drugih služb.

Pripadnikoma Slovenske vojske se za njun čas in odgovore globoko zahvaljujem.

Primerjava mnenj o konfliktih znotraj Slovenske vojske med javnostjo in pripadnikoma Slovenske vojske

Iz odgovorov lahko vidimo, da večina civilistov, ki sem jih spraševal o konfliktih znotraj Slovenske vojske, meni, da je v njej veliko konfliktov. Pripadnika Slovenske vojske sta na to vprašanje odgovorila, da je obseg konfliktov znotraj Slovenske vojske enak kot v drugih delovnih okoljih. Tukaj menim, da imajo velik vpliv na mnenje javnosti mediji, ki poročajo o dogodkih znotraj Slovenske vojske, saj v večini objavljajo novice, ki mečejo negativen pogled na Slovensko vojsko. Razlike lahko vidimo tudi pri vzrokih za konflikt znotraj Slovenske vojske, saj vzroka, ki sta ga navedla pripadnika Slovenske vojske, ni mogoče zaslediti pri odgovorih zaposlenih v državnem organu. Menim, da ko iščemo resnico, moramo bolj upoštevati odgovore pripadnikov Slovenske vojske, saj imata po mojem mnenju več in boljše informacije znotraj Slovenske vojske. Ne smemo zanemariti odgovorov civilistov, saj nam ti pokažejo, kaj si mislijo o Slovenski vojski.

Sklep

Menim, da sem ustrezno opisal konflikte med sodelavci v delovnem okolju, njihovo rešitev, vlogo poslovanja in tudi to, kakšno vlogo igrajo konflikti znotraj Slovenske vojske. Zelo sem hvaležen, da sem dobil odgovore pripadnikov Slovenske vojske v tako hitrem času. Odgovor na raziskovalno vprašanje, zakaj v Slovenski vojski prihaja do konfliktov, lahko iz odgovorov pripadnikov Slovenske vojske povežemo z vzrokom izvajanja delovnih nalog. Nadrejeni morajo razumeti, da so tudi vojaki samo ljudje in ne roboti ter da so nekatere naloge tudi za njih nemogoče. Slovenska vojska mogoče ni največja ali najboljša na svetu, vendar je naša in zasluži si spoštovanje. Našo vojsko sestavlja 6.321 vojakov (O Slovenski vojski, 2020) in vsak izmed njih si zasluži spoštovanje za opravljanje svojega dela. Vsako delo je častno, če braniš svojo domovino in za njo tvegaš tudi svoje življenje, pa bi morala biti hvaležnost in spoštovanje ljudstva še toliko večja. Kot študent obramboslovja sem ob tem delu odkril nova dejstva glede Slovenske vojske, ki jih prej nisem vedel. Vesel sem, da sem se odločil za obravnavanje te teme.

Viri

- Workplace Conflict Resolution (b. d.). *BusinessManagementDaily*. https://training.businessmanagementdaily.com/2818/workplace-conflict-resolution-2/?fbclid=IwAR2R0lzxk_TxLk_j_NuuUWglA8p7ZwhVSf03HOTytJpt16O6UFeP-irE9As
- Shonk, Katie (2020, 1. oktober). 3 Types of Conflict and How to Address Them. *Program on Negotiation/Harvard Law School*. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/>
- O Slovenski vojski (2020, junij). *Slovenska vojska*. <http://www.slovenskavojska.si/o-slovenski-vojski/>

Problematični sodelavci

Zala Skumavc

Uvod

244

Razmerja v delovnem okolju so v veliki meri nenamerna oziroma vsiljena razmerja, tj. v smislu, da si sodelavcev ne izberemo sami, posledično pa sodelavci prihajajo iz različnih ozadij, imajo različne metode dela, vrednote in osebne cilje (Hess, 2006).

Delavec delo veliko kakovostnejše opravi, če je del motiviranega in zadovoljnega kolektiva, v katerem so zaposleni pripravljeni pri reševanju problemov sodelovati in si med seboj ne mečejo polen pod noge. Pri tem je pomembno to, da ima kolektiv na čelu dobrega vodjo, pa tudi, da sta pri zaposlenih prisotna občutek pripadnosti in želja po timskem delu (Bertoncelj, Fritz, Omdahl, 1998). Definicije dobrega vodje se sicer med anketiranci razlikujejo glede na njihov spol, starost, predhodne delovne izkušnje in na trenutno delovno mesto, vendar načelno vključujejo poštenost, sposobnost motiviranja in nadzorovanja svojih podrejenih, visoko čustveno inteligenco, sprejemanje novih idej, odkritih povratnih informacij od kolektiva in še bi lahko naštevali. Prav tako pa je vodji delo olajšano, če so zaposleni kooperativni in poslušni (Bertoncelj, 2018).

Problematični sodelavci s svojimi dejanji aktivno (oziroma včasih tudi pasivno) uničujejo dinamiko kolektiva in spodkopavajo avtoriteto vodje. Isti problem se lahko kaže v vseh delovnih razmerjih in v vseh strukturah moči ter je do neke mere lahko prisoten tudi v vojski (Bertoncelj, Levin, 2018).

Postavljamo hipotezo, da se »problematični sodelavci« (oziroma problematični podrejeni) v vojaški strukturi kažejo z drugačnimi karakteristikami kot problematični sodelavci v civilnem delovnem okolju. Nekatere osebne značilnosti in določena dejanja problematičnih sodelavcev so namreč v vojaški strukturi strožje kaznovana, saj je avtoriteta nadrejenega težje spodkopana kot v civilnem okolju, zato se problematičnost v vojaški strukturi kaže na drugačne načine in ne tako neposredno.

Pristop k raziskovanju bo temeljil na pogovoru s štirimi osebami, ki se nahajajo na različnih delovnih položajih in v različnih poklicih, da bi ugotovili, ali obstaja povezava med starostjo, spolom, izobrazbo itn. ter prisotnostjo problematičnih sodelavcev v kolektivu.

Prikaz predhodnih študij in literature/virov

Center for Creative Leadership je leta 2018 izdal krajšo študijo o problematičnih sodelavcih, v kateri se je osredinil na karakteristike problematičnih sodelavcev, analiziral njihov vpliv na kolektiv in podal nasvete za delo s problematičnimi sodelavci. Za opis problematičnega sodelavca uporabi besede, kot so: lažnivec, pasivno agresiven, narcis, eksploziven, lenuh, pravi pa tudi, da je problematičen sodelavec pogosto zelo zahteven, se ima vedno za žrtev ter pogosto pretirava in mikromenedžira. Poleg tega ima v primerjavi z drugimi sodelavci slabo oziroma slabšo produktivnost, z drugimi ne zna ali ne želi sodelovati, se ne odziva na povratne informacije kolektiva in se upira spremembam, zavrača odgovornost za svoja dejanja ter ima do kolektiva in dela negativen odnos, je pogosto aroganten, ima slabo razvite komunikacijske sposobnosti, njegovo znanje in sposobnosti pa se pogosto ne ujemajo z delom, ki ga opravlja. Pomembno je poudariti, da pri problematičnih sodelavcih niso prisotne vse naštetosti, ampak v večini primerov le dve ali tri izmed naštetih, kar je dovolj, da vpliva na njihovo delo in delo njihovih sodelavcev (Young, Glazer, Siver, 2018).

Problematicen sodelavec namreč s svojimi dejanji zmanjša zaupanje, inovativnost, motivacijo in učinkovitost kolektiva. Hkrati pa problematični sodelavci oziroma podrejeni ne prizadenejo samo sodelavcev, ampak tudi vodjo – posledično so ti zaradi spodkopavanja avtoritete manj učinkoviti tudi pri vodenju preostalih podrejenih, kar vpliva na raven spoštovanja, ki so ga deležni v organizaciji od podrejenih in tudi nadrejenih. To zmanjša željo vodje, da bi v taki organizaciji ostal, saj je zaradi tovrstnih trenj njegova verjetnost napredovanja občutno manjša. Vse skupaj lahko delodajalca finančno prizadene, posledično pa organizacije porabijo veliko časa, energije in denarja, da bi problematične sodelavce razumele in jim pomagale postati boljši delavci (Young, Glazer, Siver, 2018; Fritz, Omdahl, 1998; Levin, 2018).

Pomembno je, da se s problematičnimi sodelavci soočimo, saj s tem lahko pri dotični osebi to povzroči pozitivne spremembe, hkrati pa preostalim podrejenim

da vedeti, da nadrejeni spremljajo produktivnost zaposlenih, prav tako pa se z delovnega mesta odstrani moteči dejavnik, ki spodbudi zaposlene in dvigne produktivnost (Young, Glazer, Siver, 2018; Levin, 2018).

Raziskava

Raziskava je bila opravljena na podlagi pogovora s štirimi ljudmi, in sicer:

A) Oseba moškega spola v starostni skupini 50–60 let, z več kot 30 let delovnih izkušenj pri istem podjetju (delniška družba), opravljeno ima štiriletno poklicno izobrazbo. Je namestnik vodje v lokalni delovni enoti, v svojem ožjem kolektivu ima štiri sodelavce, ki so od njega starejši in mlajši.

Pravi, da se v kolektivu pojavljajo težave večinoma v kompetencah sodelavcev (manj praktičnega znanja pri starejših in mlajših sodelavcih oziroma »splošna nesposobnost izvajanja del« – sam to razlaga tako, da tisti, ki jim primanjkuje praktičnega znanja, načelno kažejo interes za nadaljnje učenje in so dovezetni za povratne informacije, medtem ko »splošno nesposobni« zavračajo nadaljnje učenje, delo pa pogosto prelagajo na preostali del kolektiva ali pa je treba za njimi opravljeno delo popraviti). Pogosto se mu zdi nepravilno tudi deljenje nalog med zaposlenimi, saj tisti, ki so večkrat izkazali nezanimanje za določen tip del oziroma teh del niso pravilno opravili, dobijo lažja dela, preostali pa morajo sorazmerno s tem opravljati več zahtevnejših del. Sam pravi, da obstajajo obveznosti, ki bi jih morali izpolniti posamezno in vsak zase, kot je na primer vodenje raznih evidenc opravljenih del in relacij, ki jih zaradi nedoslednega izvajanja v imenu zaposlenih za večino kolektiva opravi sam. Hkrati izpostavi, da nadrejenega ne zanima, kdo delo opravi, ampak zahteva le, da je delo opravljeno, kar pomeni, da za količino in kakovost opravljenega dela ni temu primernih nagrad in drugih spodbud. Letne ocene zaposlenih so večinoma enake kakovosti odnosa med nadrejenim in podrejenim, kar pa ni nujno odraz kakovosti opravljenega dela. Pri svojih problematičnih sodelavcih izpostavi naslednje karakteristike (vendar ne vse izmed naštetih pri isti osebi): slaba produktivnost, nezainteresiranost glede dela in sodelovanja z drugimi, nedovzetnost za povratne informacije, neodgovornost, pomanjkanje samoiniciative, pomanjkanje ustrezne komunikacije. Vodja večine teh problemov ne rešuje, ohranja nekonflikten pristop z namenom ohranjanja sorazmerno dobrih odnosov med zaposlenimi.

Svoje zadovoljstvo na delovnem mestu intervjuvanec A kljub vsemu oceni s 4/5.

B) Oseba ženskega spola v starostni skupini 40–50 let, z več kot 20 let delovnih izkušenj pri istem podjetju (družba z omejeno odgovornostjo), opravljeno ima višjo strokovno šolo. Je vodja lokalne delovne enote, v svojem ožjem kolektivu ima eno podrejeno osebo.

Izraža veliko nezadovoljstvo s kolektivom (ima eno podrejeno osebo, vendar se ta oseba pogosto menja, včasih tudi dnevno ali tedensko, odvisno od okoliščin); omenja predvsem dolgotrajno degradacijo kakovosti odnosov med zaposlenimi, prav tako izraža tudi željo po menjavi delovnega mesta. Zaradi pogostega menjavanja podrejenih pravi, da pride do namerne in nenamerne problematičnosti podrejenih – namerna problematičnost je slaba produktivnost, brez samoiniciative in želje po delu, pomanjkanje praktičnega znanja in izkušenj, negativen odnos do strank in aroganca; nenamerna problematičnost je povezana predvsem s pogostostjo menjavanja podrejenih, saj se mora podrejeni vedno znova učiti, kje na delovnem mestu se kaj nahaja (razni dokumenti, na primer), itn. Posledično pride do nepravilnega deljenja nalog in potrebe po popravljanju dela, ki ga je opravil podrejeni.

Intervjuvanka B svoje zadovoljstvo na delovnem mestu oceni z 2/5.

C) Oseba moškega spola v starostni skupini 20–30 let z manj kot pet let delovnih izkušenj pri istem podjetju (družba z omejeno odgovornostjo); opravljeno ima štiriletno poklicno izobrazbo, vendar ne s področja, na katerem je zaposlen; posledično je zaposlen kot nekvalificirana delovna sila.

Na svojem delovnem mestu je podrejen drugim zaposlenim, v svojem ožjem kolektivu ima pet nadrejenih oseb, vsi sodelavci so od njega starejši. Izraža veliko nezadovoljstvo z dinamiko v delovnem okolju, predvsem zaradi nizke produktivnosti starejših sodelavcev, ki težja oziroma bolj fizična opravila prelagajo na mlajše člane kolektiva – opaža nepravilno deljenje nalog. Posledično pravi, da v svojih sodelavcih opaža pomanjkanje samoiniciative in želje po delu, pomanjkanje odgovornosti za slabe stvari in prevzemanje zaslug za dobre stvari, slabo komunikacijo med zaposlenimi, negativni odnos in aroganco, pomanjkanje profesionalizma, pasivno agresivnost in nezmožnost opravljanja del. Izpostavi, da nadrejenega ne zanima, kdo opravi delo, dokler je to konec dneva opravljeno, kar pomeni, da za količino in kakovost opravljenega dela ni primernih nagrad oziroma drugih načinov motivacije. Izraža močno željo po menjavi delovnega mesta.

Intervjuvanec C svoje zadovoljstvo na delovnem mestu oceni z 1/5.

Č) Oseba ženskega spola v starostni skupini 20–30 let z manj kot pet let delovnih izkušenj pri istem podjetju (delniška družba); opravljeno ima štiriletno splošno izobrazbo. Na svojem delovnem mestu je podrejena preostalim, v svojem ožjem kolektivu ima 20 sodelavcev in sedem nadrejenih, je med mlajšimi od zaposlenih.

Na delovnem mestu je zadovoljna, in to kljub manjšim problemom v dinamiki med zaposlenimi. Izpostavlja dva problematična sodelavca, za katera pravi, da imata nizko produktivnost in odpor do dela, se ne odzivata na povratne informacije sodelavcev in nadrejenih, ne prevzemata odgovornosti za lastna dejanja, sta arogantna in neprofesionalna, pogosto opravljata druge zaposlene, eden izmed njiju pa kaže znake absentizma na delovnem mestu. Posledično to pomeni več dela za preostale zaposlene (med drugim tudi manjšo produktivnost preostalih zaposlenih, saj vedo, da za višjo produktivnost ne bodo prejeli nikakršne nagrade), nadrejeni pa te probleme omenjajo na način, ki se teh problematičnih sodelavcev ne dotakne – torej s šaljivim, z neresnim tonom, ki ga težko dojamemo kot grajo, problemi torej ostajajo nerešeni. Nadrejeni načelno ne izkazujejo velikega zanimanja za grajanje in nagrajevanje zaposlenih, tudi v primerih rekordne produktivnosti.

Intervjuvanec Č svoje zadovoljstvo na delovnem mestu oceni s 4/5.

Po opravljenih pogovorih lahko opazimo prisotnost problematičnih sodelavcev v vsakem izmed primerov. Prav tako je opazen tudi trend nekonfliktnosti na strani nadrejenih oziroma dilema, kako na prijazen način zaposlenega spodbuditi k boljši produktivnosti ali pa ga opozoriti na moteče vzorce obnašanja, ki motijo dinamiko med zaposlenimi. Večina nadrejenih upa, da bo podrejeni sam opazil, da so njegova dejanja moteča, in poskrbel, da jih bo v prihodnosti odpravil, do česar v nobenem izmed primerov ne pride.

Neukrepanje nadrejenih spodbuja tudi druge zaposlene k nižji produktivnosti in promovira slabo voljo med sodelavci, saj imajo podrejeni občutek, da prihaja do razlik v obravnavanju zaposlenih, hkrati pa postane očitno, da vodstvu ni pretirano mar za zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost.

Čprav mi ni uspelo izvesti intervjuja z nobeno osebo, zaposleno v samostojnem podjetju, upam trditi, da so samostojni podjetniki bolj zainteresirani za skrb za moralo na delovnem mestu, nagrajevanje uspešnih podrejenih, za pogovor s problematičnimi zaposlenimi itn., saj se zavedajo, da sta od učinkovitosti in inovativnosti podjetja odvisna njegov uspeh in dobiček.

Apliciranje problema in rešitev na vodenje oziroma povezava problematike z vodenjem

V večini primerov je problematika problematičnih sodelavcev zlahka rešena že, če se vodja odkrito pogovori z zaposlenim in ga opomni na njegove pravice in dolžnosti ter na skupne cilje, ki si jih delijo vsi zaposleni v podjetju. Raziskave pa kažejo, da se večina nadrejenih ni pripravljena spoprijeti s problematičnimi sodelavci.

Center for Creative Leadership predstavi model povratnih informacij, ki pomaga nadrejenim reševati konflikte na delovnem mestu prek tristopenjskega posredovanja, ki temelji na dejstvih, posledično pa je verjetnost, da bo zaposleni postal defenziven, manjša, torej je njegova dovzetnost za povratno informacijo o kakovosti njegovega dela večja. Tristopenjski model opredelijo s tremi besedami: okoliščina, vedenje, vpliv (Young, Glazer, Siver, 2018).

»Okoliščina« predlaga, da naj nadrejeni opiše situacijo, v kateri je bilo mogoče zaznati neželjeno obnašanje problematičnega sodelavca, pri čemer je nujno, da smo karseda natančni. Nadrejeni se mora torej izogibati posploševanju in nejasnostim, saj to lahko vodi samo v konflikt in defenzivnost zaposlenega, posledično pa preusmerimo pozornost od problema k čustvom problematičnega sodelavca (Young, Glazer, Siver, 2018). »Vedenje« predlaga, da naj bo nadrejeni podroben pri opisovanju neželenega vedenja, ki mu je bil priča. Pri tem naj se izogiba izražanju osebnih mnenj in naj ne skače k zaključkom oziroma naj ne dela posplošenih domnev. Namesto tega naj se osredini na dejstva: kakšna je bila situacija in kaj se je zgodilo. Hkrati je pomembno tudi, da se nadrejeni in podrejeni o incidentu pogovorita karseda hitro, preden spomin na to zbledi, saj lahko pride do prerekanja o tem, kaj se je v resnici zgodilo, problem pa ostane nerešen (Young, Glazer, Siver, 2018). »Vpliv« predlaga, da naj nadrejeni problematičnemu sodelavcu razloži vpliv nezaželenega vedenja – ta vpliv je lahko vpliv neposredno na vodjo, lahko pa tudi vpliva na kolektiv oziroma na druge (na primer stranke itn.) (Gentry, Young, 2017).

Probleme na delovnem mestu pa se lahko rešuje tudi s promoviranjem želenih vedenjskih vzorcev prek pozitivnih povratnih informacij o delu posameznika. Pri tem je pomembno, da nadrejeni ne sedi na kupu napak problematičnega sodelavca, ki mu jih nato izpostavi vse naenkrat, ampak opozori za vsako napako posebej in tako zmanjša defenzivnost podrejenega. Za vodjo je pomembno tudi,

da je odprt za nove predloge in je pripravljen razumeti tudi mentaliteto njegovih zaposlenih – velik vpliv ima torej empatija oziroma pripravljenost sočustvovati in razumeti zaposlenega. Izogibati se mora tudi skrivanju graje med komplimente, saj to pogosto ne doseže želenega učinka – problematični sodelavec se osredini na pozitivne stvari in meni, da je njegovo delo sprejemljivo. Raziskave sicer kažejo, da mora biti za največjo dovtetnost zaposlenih za kritiko razmerje med pozitivnimi in negativnimi povratnimi informacijami vsaj 3 : 1, saj naj bi zaposleni veliko lažje sprejeli kritiko, če je večina povratnih informacij pozitivna (Gentry, Young, 2017).

250

Kljub vsemu se lahko zgodi, da problematični sodelavec ni dovteten za povratne informacije nadrejenega, zato se mora ta poslužiti drugačnih pristopov, pri čemer se lahko posvetuje z drugimi oddelki v podjetju, na primer s kadrovskim oddelkom ali pa s svojim nadrejenim (Young, Glazer, Siver, 2018).

V skrajnem primeru se mora nadrejeni pripraviti na to, da bo problematičnega sodelavca odpustil v dobro kolektiva. Pri tem mora poskrbeti, da so cilji in standardi podjetja dorečeni vnaprej in da so zaposleni z njimi seznanjeni. Pripravljen mora biti odgovoriti na vprašanja ter ponuditi povratne informacije, če je to potrebno. Zaposleni bodo tako razumeli svoj položaj znotraj podjetja, seznanjeni pa bodo tudi s pričakovanji v povezavi s svojo produktivnostjo. V nikakršnem primeru ne sme negativna povratna informacija biti presenečenje v smislu, da zaposlenemu vodja še nikoli prej ni povedal, katere stvari slabo opravlja (Gilland, Langdon, 1998).

Problematicni sodelavci in vojska

Znotraj vojaške strukture zaradi vseh regulacij moči načelno obstaja manj prostora za slabo disciplino, neproduktivnost in nizko stopnjo koordiniranosti med zaposlenimi. Prav tako se v civilnih strukturah pogosteje kaže skrb za lastne interese nad interesi podjetja. Vojaško usposabljanje je zasnovano tako, da v zelo kratkem času v posameznika vcepi občutek pripadnosti in da vojaku vedeti, da je višji cilj neke naloge oziroma misije pomembnejši od lastnega interesa (Kelly, 2011).

Na tem nadrejeni s svojimi podrejenimi delajo tako, da skrbijo za zaupanje v vertikalni in horizontalni razporeditvi, torej med podrejenimi in nadrejenimi ter med sodelavci istega ranga. Le skozi zaupanje bo mogoče poskrbeti, da bo vsak

opravi svojo nalogo, saj se bo zavedal svojih dolžnosti in odgovornosti. Znotraj vojaške strukture je samoumevno, da bodo včasih morale biti sprejete odločitve, ki niso vsem po godu, vendar bodo te sprejete v višje dobro. Prav tako je treba izkazati odkritost in odločnost ter se držati obljub, saj tako izboljšamo kakovost timskega dela, kar je v vojaški strukturi nadvse pomembno (Kelly, 2011).

Znotraj vojaške strukture se lahko vodja poslužuje treh metod vodenja, in sicer metode prisile, metode paternalizma in metode prepričevanja. Metoda prisile temelji na sistemu nagrajevanja in kaznovanja, pri katerem ima vodja s podrejenimi minimalni stik oziroma je bolj formalni vodja. Metoda prisile je najpogostejša pri tradicionalnih vojskah. Metoda paternalizma poleg sistema nagrajevanja in graje vključuje tudi skrb za podrejene in tako se vodja iz despota prelevi v »strogega očeta« – kot tak ima svoje podrejene sicer rad, na prvo mesto pa vseeno postavlja izpolnjevanje nalog in navodil. Na tretji metodi, metodi prepričevanja, temeljijo moderne oblike vodenja, saj moč vodje temelji na prepričanosti podrejenih o vodstvenih sposobnostih vodje. Tako mu podrejeni ne sledijo zaradi strahu pred različnimi sankcijami oziroma zaradi spoštovanja avtoritete, ampak zato, ker vodjo cenijo in mu sledijo po lastni volji. Tak vodja ohranja svoj položaj z osebnim zgledom in je s tem blizu koncepta neformalne vodje (Jazbec, 2015).

Znotraj vojaške strukture je pri dobrem vodji pomembno, da ima za svojo pozicijo primerno oziroma ustrezno znanje, sposobnost organiziranja in mentorstva, sposobnost upravljanja človeških virov, prav tako pa mora biti razsoden, znati sprejeti odgovornost za svoja dejanja in dejanja svojih podrejenih, jim biti vzor, znati upravljati z informacijami in spodbujati timsko delo. Lastnosti slabega vodja so med drugim tiranstvo, konfliktnost, egoentrižem ter izsiljevanje in izkoriščanje podrejenih (Jazbec, 2015).

Če je vodja pasiven, bo razvoj skupine bolj konflikten in težaven. Dobri vodja mora nevesč, nezrelo ali nemotivirano skupino znati usmerjati in obvladovati, sicer bo prišlo do nesoglasij in boja za prevlado med podrejenimi (Jazbec, 2015).

Razlika med menedžerjem in vodjo se nahaja v več lastnostih: menedžer je ločen od podrejenih, namesto da bi bil prvi med enakimi; naloge deli, namesto da bi vodil z zgledom; svoje podrejene organizira, namesto da bi jih motiviral; uporablja ustaljeno prakso, namesto da bi bil inovator; kontrolira in ne navdušuje; vzdržuje in ne spreminja; je reaktiven namesto iniciativen itd. (Jazbec, 2015).

Sklep

V večini primerov je kakovost odnosov znotraj kolektiva odvisna predvsem od vodje – če ima nadrejeni do problematičnih sodelavcev nevtralen oziroma permisiven odnos do nezaželenega obnašanja na delovnem mestu, bo to negativno vplivalo na razpoloženje zaposlenih, med sodelavci se bodo pojavila trenja (zaposleni bodo tistega, ki odstopa od povprečja, začeli zavračati). Prav tako bo to spodkopalo avtoriteto vodje.

Zaradi usposabljanja, ki so ga deležni vojaki ob vključitvi v vojaško strukturo, se večina vedenjskih vzorcev, ki so sicer pogosti v civilnih delovnih okoljih, pri vojaki ne izraža tako močno. Če se vojaški vodja izkaže za nesposobnega, bodo vojaki poiskali nadomestnega vodjo iz svojih vrst, pri čemer lahko pride do nesporazumov, kar negativno vpliva na dinamiko in sodelovanje.

Prav zaradi tega razloga je pomembna izbira nadrejenih, saj mora vodja katere koli skupine pokazati, da je sposoben, odgovoren in razsoden.

Viri

- Bertoncelj, Franka Vse o vodenju »problematičnih« sodelavcev. *Adma.si*. <https://www.adma.si/vse-o-vodenju-problematicnih-sodelavcev>
- Fritz, J. M. H. in Omdahl, B. L. (1998). Effects of negative peer interaction on organizational members' outcomes. *Paper presented at the meeting of the National Communication Association*. New York, NY.
- Gentry, Bill in Stephen Young (april, 2017). Busting Myths about Feedback: What Leaders Should Know. *Center for Creative Leadership*. <https://www.ccl.org/articles/white-papers/busting-myths-feedback-leaders-know/>
- Gilliland, Stephen W. in J. C. Langdon (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*, pp. 209–243
- Hess, Jon A. (2006). *Distancing from Problematic Coworkers*, pp. 205–232. University of Dayton. <https://core.ac.uk/download/pdf/232825691.pdf>
- Jazbec, Gregor *Priročnik Psihologija vodenja* [elektronski vir]: razvoj vodenja in enote ter njeno delovanje na misiji. Ljubljana: Center vojaških šol. <http://dk.mors.si/Dokument.php?id=1065>
- Kelly, Mary (2011). A Military Look at Employee Engagement. *Productive Leaders*. <https://productiveleaders.com/military-employee-engagement/>

- Levin, Marissa (2018, 10. april). Harvard Research Proves Toxic Employees Destroy Your Culture and Your Bottom Line. *Inc.com*. <https://www.inc.com/marissa-levin/harvard-research-proves-toxic-employees-destroy-your-culture-your-bottom-line.html>
- Young, Stephen, Jessica Glazer in Sydney Siver (2018). Problem Employees – Identify and Manage Them Before They Impact Your Business and Career. *Centre for Creative Leadership*. https://www.researchgate.net/publication/324977976_Problem_Employees_Identify_and_Manage_Them_Before_They_Impact_Your_Business_and_Career

Toksičnost v vodenju

Sara Jurkovič

Uvod

254

General H. Norman Schwarzkopf je dejal, da se veliko več naučimo iz slabega kot pa iz dobrega primera vodenja, saj nam je tako jasno, kako tega ne početi.

Voditeljstvo je pojav, s katerim se srečujemo v vsakdanjem življenju – v službi ali pri prostočasnih dejavnostih. V vojski pa je to predmet vsakodnevnega neformalnega pogovarjanja, saj sama struktura vojske teži k pomembnosti dobrega voditeljstva. Tudi poveljniki so samo ljudje, ki v nekaterih primerih niso sposobni preseči svoje psihološke nagnjenosti k določenemu vedenju – takšnih ni vredno posnemati, na drugi strani pa imamo poveljnike, ki dobro prakso predajajo prihajajočim generacijam in s tem vzpostavljajo zdravo delovno okolje.

Toksično voditeljstvo v nobeni organizaciji ne pusti pozitivnih posledic.

Psihološki vidik toksičnosti

Skozi različna življenjska obdobja srečujemo ljudi, ki prihajajo in posledično tudi odhajajo. Le nekaj je takih, ki ob nas ostanejo vse življenje. Seveda si vsakdo ob svoji strani želi ljudi, ki so vzpodbudni in prijetni ter vedo, kaj je pravo prijateljstvo, vendar pa je vseeno vedno več takšnih, ki bi se jih morali izogibati – to so toksični ljudje, tovrstno ime pa si zaslužijo, ker nam dajo manj kot pa vzamejo (A. K., 2020).

Toksični odnosi

Pogosto se znajdemo v odnosu z nekom, ob katerem se ne počutimo dobro in ki nam jemlje energijo. Če ob takšnih posameznikih pozabimo na svoje cilje in želje, smo se prav gotovo znašli v toksičnem odnosu. Seveda pa tu ne gre govoriti

le o partnerskih odnosih, ampak o kateri koli osebi, ki igra neko vlogo v našem življenju – mame, ki želijo imeti pod nadzorom prav vse, naduti vodje, nehvaležni otroci ali pa prevzetne sodelavke. Takšne osebe so popolnoma neobčutljive za čustva preostalih ljudi okrog sebe, pogosto pa z njihove strani prihaja tudi do emocionalnega izsiljevanja in igranja iger. Tovrstni ljudje nimajo v mislih dobrega počutja preostalih, še več, pravzaprav niti ne želijo, da bi nekemu v življenju uspelo, saj to vidijo kot nevarnost samim sebi. Za doseg svojih ciljev pa pogosto uberejo nespoštljiva sredstva (Bončina, 2019).

Med najpogostejše občutke v toksičnih odnosi spadajo naslednji: vse se vrti okrog drugega, ob tej osebi večini ljudi ni prijetno, nič, kar naredi nekdo drug, nikoli ni prav, ob takemu človeku se ne moremo odpreti in biti iskreni, nemalokrat smo od takšne osebe deležni posmeha, ko se trudimo, da bi napredovali (Bončina, 2019).

Vzrok zapletanja v tovrstne odnose gre iskati predvsem v disfunkcionalni družini, v kateri je bila ljubezen, ki smo je bili deležni, pogojevana, kar je sčasoma pri posamezniku povzročilo čustveno odvisnost. To pomeni, da pozornost posvečamo le drugim, lastne potrebe pa zanemarjamo. Tovrstno pogojevanje ljubezni se sčasoma le poglobi in postane še bolj toksično. Če v odnos ne vstopate kot samostojna enota, boste slej kot prej doživeli razočaranje, ko boste ugotovili, da vas nihče ne more spremeniti, dopolniti, popraviti ali pa zaceliti vaših ran (Bončina, 2019).

Zapletanje v toksične odnose še bolj poglobi posameznikove strahove in vzdržuje pogojevanje. Znajdemo se v strahu pred tem, da bi ostali sami, če se bomo obnašali tako, kakršni zares smo, drugi so nam vedno pomembnejši od nas samih, bojimo se, da bi izpadli neumno, če bi izrazili svoje mnenje, in pa, ker se ne želimo razgaliti, se vsakokrat raje podredimo drugim (Bončina, 2019).

Kako prepoznati toksično osebo v svoji bližini?

Prva lastnost toksičnih oseb je t. i. »gaslighting« oziroma z manipulacijo pripraviti preostale do točke, na kateri podvomijo o svoji lastni razumnosti. Osebe s takšnim obnašanjem v drugih vzbudijo kognitivno disonanco in kaj kmalu se začnejo spraševati, ali ima ta drugi mogoče res prav – pride torej do tega, da imamo zmeden čut za realnost in ne zaupamo več vase (Petrovič, 2017).

Oseba, ki je toksična, ne vidi svojih pomanjkljivosti in zaradi tega stori vse, kar je v njeni moči, da bi se izognila odgovornosti. Obrambni mehanizem, s katerim

negativne lastnosti pripisuje drugim, je projekcija – s tovrstnim obnašanjem želi takšna oseba doseči, da nekdo drug prevzame nase vso odgovornost in da se svojih dejanj sramuje (Petrovič, 2017).

Naslednja lastnost so definitivno nesmiselni pogovori, v katerih od toksične osebe ne gre pričakovati prav nobene čuječnosti, ampak kvečjemu napad na sogovornika, s čimer ga uspe dezorientirati, ga diskreditirati, ne nazadnje pa tudi zмести in zafrustrirati (Petrovič, 2017).

Sledi posploševanje. Pri tem gre za to, da se toksična oseba ne poglubi v stališča drugih, ampak jih preprosto posploši. Pri nestrinjanjih torej nikoli ne priznava nikakršnih nians in posledično tudi ne upošteva različnih stališč. Pogosto pride tudi do tega, da tovrstna oseba na druge nalepi etiketo in tako popolnoma zanika njihove trditve. S posploševanjem želi doseči razvrednotenje izkušenj, ki ji niso lastne, in pozornost s sebe preusmeriti na druge (Petrovič, 2017).

Za toksične osebe je prav tako značilno pikolovstvo in t. i. »premikanje gola«. Takšna oseba vam nikoli ne bo pomagala pri napredovanju, ampak bo iz vas naredila grešnega kozla. Tudi če določeno zahtevo izpolnite, se v mislih te osebe vedno poraja nekaj, kar bi še lahko naredili in dopolnili. Toksični posamezniki svoje zahteve neprestano višajo ali jih spreminjajo tako, da ste na koncu krivi vi, ker jih niste uspeli doseči (Petrovič, 2017).

To so le nekatere izmed lastnosti toksičnih oseb, prav tako pa je pri njih mogoče zaslediti pojav spreminjanja teme pogovora, da bi se izognili odgovornosti, nato prikrite in pa odkrite grožnje, pogosto so vas pripravljene žaliti, uničujoče pogojevati, vas javno blatiti ali celo zalezovati, najprej napasti s pozornostjo, nato pa vas omalovaževati, se samohvaliti in tako naprej (Petrovič, 2017).

Toksičnost v vojski

Toksično vodenje vključuje voditeljske stile, ki zastrepajo zaposlene, organizacijo ali pa kar oba subjekta (Hinen, 2020).

S pojavom toksičnosti pri vojaškem vodenju se srečujejo vse države, Slovenija in tudi druge. Leta 2018 so v ameriški vojski prišli do podatka, da se kar 81 % zaposlenih odloči za odhod iz vojske, še preden se jim izteče doba 20 let, ko bi

se lahko upokojili. Zanimivo je, da se tako odločijo kljub marsikaterim ugodnostim, kot so: brezplačno zdravstveno zavarovanje, plača, primerljiva s plačo na civilnem trgu dela, karijerne možnosti itn. Seveda poleg drugih dejavnikov ogromno vlogo pri takšnem rezultatu igra prav toksičnost pri vodenju. V ameriški vojski toksičnost definirajo kot obnašanje zaposlenih, ki so nagnjeni k zlorabljanju preostalih, so arogantni in jih morala podrejenih prav nič ne skrbi. Ameriški nacionalni javni radio je izvedel raziskavo, ki je pokazala, da so številni poveljniki javno spregovorili o tem, da v vojski služi preveč toksičnih voditeljev. Toksičnost na tovrstnem delovnem mestu naj bi sprožila tudi samomorilno vedenje pri podrejenih. Toksično voditeljstvo je v ameriški vojski mogoče zaslediti v vseh petih vejah oboroženih sil (Sadulski, 2018).

Vodenje

Za proces vodenja se človeštvo zanima že skozi potek celotne zgodovine. Pomen tega se je zaradi razvoja organizacij tudi dinamično spreminjal. Vodenje naj bi izhajalo iz tega, da je človek prvinsko naravnano na nadrejenost ali pa podrejenost – to naj bi bilo spontano, razlika je le v poti, kako se nekdo povzpne do vodilnega položaja (Kalič, 2018).

Koncept vojaškega voditeljstva Slovenske vojske voditeljstvo povezuje tako, da en osebek vodi drugega ali pa več osebkov. Pri tem je pomembno to, da voditi pomeni vplivati na druge, torej tam, kjer se pojavijo voditelji, za njimi sledijo tudi sledilci. Za vlogo voditelja so torej primerni tisti ljudje, ki natanko vedo, kaj in zakaj nekaj hočejo, se pravi imajo nekakšno vizijo. Voditeljstvo torej lahko definiramo kot usmerjanje ljudi z nekakšnim ciljem (Kalič, 2018).

Definicija toksičnega vodenja

Pri toksičnem vodenju gre za kombinacijo vase usmerjenih vedenj in vzgibov, ki imajo negativen učinek na podrejene, na enoto in prav tako tudi na izvedbo same naloge. Toksični posameznik, ki ima vlogo vodje, ne poseduje skrbi za druge in tudi ne vzdušja v enoti. Tovrsten posameznik se ima za večvrednega, njegovo vedenje pa je stalno disfunkcionalno, kar se kaže z zavajanjem, zastraševanjem, s siljenjem in pa z neutemeljenim kaznovanjem drugih, da bi dosegel svoje lastne interese. Toksični voditelj izvršuje kratkoročne naloge in zahteve s skoraj neobstoječo

stopnjo predanosti, podrejeni pa se zaradi njegove premoči seveda odzovejo tako, da zahteve izpolnijo (ADP 6–22, 2019).

Britanska vojaška doktrina voditeljstva prav tako navaja, da toksični vodja nima razvite čustvene inteligence – nalogo sicer lahko izvedejo kratkoročno, razvoj posameznikov in močnih enot pa jim ne bo uspel (Kalič, 2018).

Kalič (2018) piše o tem, da je polkovnik G. E. Reed zasnoval tridelno definicijo, katere namen je bil strateškimi voditeljem predstaviti percepcijo ocenjevanja podrejenih poveljnikov. Toksični poveljniki po njegovem mnenju kažejo očiten primanjkljaj skrbi za dobro počutje svojih podrejenih, njihove osebnostne lastnosti in medosebna interakcija pa sta glavna krivca za negativno klimo v enoti. Toksični poveljniki so tisti, ki jih podrejeni spoznajo za osredinjene le na svoje lastne interese in na svoje lastno brezkompromisno napredovanje. Vodenje na tovrsten način dela škodo podrejenim in povzroči okuženje organizacijske klime, saj zavira entuziazem, kreativnost itn.

Definicij in opisov toksičnega voditeljstva v vojaških strukturah je veliko. Večina jih izhaja iz izkušenj posameznikov, ki so bili sami izpostavljeni tovrstnemu pojavu. Zelo pomembno pa je toksičnost v vodenju prepoznati in jo obsoditi zaradi škode, ki jo povzroča (Kalič, 2018).

Toksične lastnosti vojaških voditeljev

Holmes je opredelil deset t. i. »bolezni« voditeljstva, ki so značilne za neprimerno vodenje in lahko okužijo prav vsakega voditelja. Tisti vodje, ki imajo dobro razvito samozavedanje in samorefleksijo, bodo sposobni sami prepoznati večino teh pojavov in bodo situacijo sposobni rešiti. Če ti pojavi ostanejo neopaženi, pa to kaj kmalu povzroči razvoj negativnega delovnega okolja.

Te značilnosti so predstavljene v nadaljevanju.

- Pomanjkanje moralnega poguma: vodje ne ravnavo pravilno, čeprav se zavedajo, da bi morali.
- Nesprejemanje mnenj in predlogov drugih: nesposobnost prepoznave konstruktivne kritike drugih.
- Dvoličnost: javna odobritev načrtov, s katerimi se neformalno ne strinjajo.

- Zadrževanje informacij: omejevanje iniciativnosti podrejenih z neupravičnim zadrževanjem informacij.
- Pomanjkanje fleksibilnosti: trmasto sledenje lastnim načrtom.
- »Ziheraštvo«: odlašanje z odločanjem, potreba po vedno novih oziroma dodatnih informacijah.
- Nesprejemanje nasvetov: namerno prezrtje in obravnavanje kot nepomembnih.
- Neodkrite priložnosti: nezmožnost prepoznave ponujenih priložnosti zaradi osredinjenja na realizacijo že obstoječega načrta (Kalič, 2018).

Na tem področju je pomembno omeniti še pojav mistifikacije voditeljstva – gre za to, da si vsak vodja želi biti dober in uspešen, vendar pa večkrat to ni. Da bi si kljub temu zgradil podobo voditelja, ki je uspešen in sposoben, svojo lastno podobo mistificira, kar pomeni, da sebe predstavlja na način, ki odgovarja njemu. Z mistifikacijo se vzdržuje pozicijska avtoriteta, ki pa služi kot obrambni mehanizem (Kalič, 2018).

Tipologija toksičnih poveljnikov

Največkrat zaznani tipi toksičnih poveljnikov so predstavljeni v nadaljevanju.

- Odsotni vodja: večino časa je odtujen od svoje enote in ljudi, kadar je prisoten, pa se vključuje samo v sprejemanje odločitev in poveljevanje. Je nepremišljen in išče izgovore za odsotnost, s katero se želi izogniti njemu neljubih aktivnosti.
- Nesposobni vodja: na splošno mu primanjkuje veščin in ni sposoben delovati v stresnih situacijah, zato se pogosto zgodi, da pobudo prevzamejo podrejeni.
- Soodvisni vodja: odvisen je od drugih, to pa poskuša prikriti s strogimi pravili. Prevezel bo več nalog, kot jih je sposoben izpolniti, nato pa bo sproščal svojo jezo, češ da so mu nadrejeni naložili preveč dela. Namesto da bi se s problem spoprijel, ga prikrije, to pa pripelje do nezaupanja, negotovosti in do medosebnih sporov.
- Pasivno agresivni vodja: nagiba se k nasprotovanju zahtevam po profesionalnem izvajanju nalog in v sebi čuti močen strah pred neuspehom, zaradi česar se tudi obotavlja. Pogosti so tudi nenadni izbruhi jeze.
- Prezaposlen vodja: tak vodja je energičen, nemiren, neosredotočen in stalno v gibanju. Želi biti stalno izpostavljen in v središču pozornosti. Tak voditelj zna zelo dobro manipulirati z ljudmi, kar v organizaciji pušča neželene posledice.

- Paranoični vodja: ta je lahko nadpovprečno ali podpovprečno inteligenten, vseeno pa je v sebi negotov. Patološko je ljubosumen in zelo težko sprejme kakršno koli obliko kritike, saj to dojema kot osebni napad. Strah, ki izhaja iz tega, ga žene k temu, da si želi imeti nadzor nad vsem dogajanjem.
- Togi vodja: ta je v svojem delu trd in nepopustljiv. Ni sposoben niti si ne želi sprejemati novih zamisli, saj je prepričan o tem, da ima prav samo on – zaradi tega bo okrog sebe združeval le tiste podrejene, ki so enakega mišljenja, da se mu ne bi bilo treba ukvarjati z drugače mislečimi.
- Vodja, ki je obseden z nadzorom: prizadeva si za to, da je prav vse urejeno in da za vse storjeno nekdo osebno jamči. To pa doseže le tako, da vse odločitve sprejema brez kakršne koli pomoči. Ni zmožen razviti vizije, saj se preveč obremenjuje z dnevno rutino.
- Kompulzivni vodja: tudi ta ima močno potrebo po popolnem nadzoru in čustvene izbruhe, ki pa se jih ne zaveda. Ker ni sposoben nadzorovati lastnih čustev, si prizadeva za nadzor vsega preostalega.
- Nestabilen vodja: primanjkuje mu samonadzora, to pomanjkanje pa nakazuje na moralno nezrelost. Takšna oseba ni zmožna vzdrževati nadzora in prav tako tudi ne uravnotežiti popustljivosti in zahtevnosti.
- Vsiljivi vodja: tak vodja je hlapčevski, kar pomeni, da sledi svojemu nadrejenemu in uresničuje samo njegove želje – želi si le njegovega odobravanja, vsemu preostalemu dogajanju pa ne posveča pozornosti.

Drugi toksični vodje pa so še: samovšečni vodja, brezčutni vodja, vodja »ulični bojevnik«, podkupljivi vodja, izoliran vodja in pa zlobni vodja (Kalič, 2018).

Vzroki za nastanek pojavnosti toksičnih poveljnikov

Najpreprostejši razlog za tovrstno obnašanje lahko najdemo v tem, da je to preprosto v sami človeški naravi. Ti vodje, ki so podvrženi oblikam vodenja, ki so toksične, so načelno le žrtve hierarhičnih potreb in apetitov (Draksler, 2015).

Sledi razlog, ki ga najdemo v paradoksalni naravi vojaškega voditeljstva, saj nekatere oblike toksičnega vodenja odražajo nekatere kvalitete vojaških voditeljev – nekatere izmed teh cenjenih lastnosti so: togost, kontrola, uveljavljanje in pre-zaposlenost. V zmernih oblikah so te lastnosti lahko seveda koristne, ko presežejo neko mejo, pa vstopijo na toksično področje. V največ primerih vojaški voditelji ne poznajo zmernosti (Draksler, 2015).

Razlog za razvoj toksičnega voditeljstva je tudi neustrezen osebnostni ali profesionalni razvoj. Prav mentorstvo igra ključno vlogo za nadaljnje voditeljstvo, zato se prihodnje častnike uči, da si morajo v najkrajšem mogočem času poiskati voditelje, ki jih bodo pri svojem delu posnemali. Tako pride tudi do posnemanja toksičnega vodenja, kar je neizogibno (Draksler, 2015).

Obstaja t. i. »toksični trikotnik«, ki dobro prikaže povezavo med tremi osnovnimi gradniki, ki so pogoj za nastanek in pozneje obstoj toksičnega vodenja. To so:

- Škodljivi vodje, ki so v hierarhično nadrejenem položaju in zaradi tega delujejo s sebičnimi interesi. Zaznamovale so jih negativne življenjske izkušnje, osebne lastnosti in pa njihova karizma.
- Dojemljivi sledilci, ki so podrejeni, ali pa drugi, ki škodljivemu vodji dopustijo delovati ali pa mu v nekaterih primerih celo pomagajo.
- Ugodno okolje pa so specifične okoliščine, ki toksično vodenje dopuščajo ali pa spodbujajo. Razkriti bi bilo treba neuspešno delovanje same organizacije in pa tudi pomanjkanje nadzora znotraj nje (Draksler, 2015).

Posledice toksičnega vodenja

Negativne posledice toksičnega vodenja se širijo med posamezniki pa tudi znotraj enot in navsezadnje celotne organizacije. Vodja, ki vodi na toksičen način, se tega navadno začne zavedati šele po tem, ko to pri njem identificirajo sodelavci. Od resnosti toksičnega vodenja je odvisno, ali se bo vodja po seznanjenju s tem spopadel in tovrstno vedenje odpravil ali pa ne – to se zgodi predvsem v primerih, ko posameznik svoje vedenje zanika in iz sebičnosti tovrstno obnašanje nadaljuje (Draksler, 2015).

Navadno zaradi toksičnega vodenja najbolj trpi enota, saj neposredno trpijo posledice njegovega ravnanja. Med blažje posledice uvrščamo: napetost, negotovost, neučinkovitost delovanja, razdvojenost, cinizem, pomanjkanje vizije in tudi zmedenost. Težje posledice dolgotrajne izpostavljenosti toksičnemu vodenju pa so odpor ali pa upor med sodelavci, nemotiviranost, slaba samopodoba, strah, razvijanje uničujočih odnosov, nezaupanje itn. (Draksler, 2015).

Kar se tiče same organizacije, ta trpi največjo škodo zaradi toksičnega vodenja na področju učinkovitosti delovanja, motivacije pripadnikov, prav tako pa trpi tudi

pripravljenost toksičnega voditelja. Veliko škodo posledično povzroči tudi javni ugled vojaške organizacije (Draksler, 2015).

Rešitve za preprečevanju toksičnega voditeljstva v vojski

Zaradi zapletene psihologije medosebnih odnosov in pa tudi narave vojaške organizacijske kultur tovrstnega pojava ni mogoče popolnoma preprečiti, vendar pa to ne pomeni, da jih ni treba omejiti. V ta namen je priporočljivo, da vojska razvija prakse, ki takšno voditeljstvo omejijo (Kalič, 2018).

262

Rešitve na sistemski ravni

Osnovni pogoj za rešitve na sistemski ravni je opredelitev pojavov toksičnega vodenja. Mogoče rešitve tako izhajajo iz postopkov prepoznavanja, selekcije in pa primerne kariernega razvoja posameznika. Primeren pristop je tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, kar omogoči celosten vpogled v vodstvene potenciale ocenjevanega voditelja (Kalič, 2018).

Rešitve na poveljniški ravni

Najpreprostejši način na poveljniški ravni je to, da prihodnjim poveljnikom omogočijo dober vzor, tako da tudi sami vodijo z zgledom (Kalič, 2018).

Prek procesov svetovanja, »coachinga« in mentorstva, ki jih izvajajo nadrejeni poveljniki, se postopno razvija kultura poveljevanja s poslanstvom – namen zadnjega pa je medsebojno zaupanje med poveljniki.

Svetovanje: podrejene se usmerja k izboljševanju njihovega delovanja in pa razvijanju njihovih potencialov. Nadrejeni morajo ob tem izraziti zanimanje za podrejene, jih iskreno poslušati in spodbujati ter razvijati občutek pomembnosti podrejenega.

»Coaching«: to se navezuje na učenje, inštruiranje in pa na dograjevanje zmožnosti, ki jih je treba samo uigrati. Glavni namen tega procesa je nudenje pomoči nekemu pri obvladovanju določenega nabora nalog.

Mentorstvo: s tovrstno metodo pride do razvoja zrelosti, modrosti in pa preišljenega ravnanja. Mentorstvo je usmerjeno predvsem v osebnostni razvoj, saj se prek njega razvijajo komunikacijske sposobnosti, zrelo razmišljanje in pa medsebojna interakcija (Kalič, 2018).

Empirični del: razgovori

Na temo toksičnosti v vodenju sem opravila razgovore s tremi osebami, zaposlenimi v različnih organizacijah. Razgovorov nisem zastavila kot intervjujev s strukturiranimi vprašanji, ampak sem sogovornikom samo podala temo, oni pa so nato povedali, kar so želeli. Za ta način sem se odločila, zato ker jih s točno določenimi vprašanji nisem želela omejiti, saj menim, da bi v tem primeru podali manj podatkov.

Prva oseba je zaposlena v Slovenski vojski in ima čin štabnega vodnika. Na temo toksičnega voditeljstva je povedal, da mu sam ni bil nikoli pretirano izpostavljen. Povedal je, da sicer ne more trditi, da nikoli ni prišlo do kakšnega nesoglasja, vendar pa so jih vedno uspešno rešili. Tudi sam poskuša biti za svoje podrejene dober voditelj, saj se zaveda pomembnosti tega – meni, da vojska ni mesto, na katerem bi si lahko privoščili razdvojenost v enoti zaradi posameznika, ki svojega vedenja ne bi bil pripravljen popraviti.

Tudi drugi, s katerim sem opravila razgovor, je zaposlen v Slovenski vojski, s činom višjega štabnega vodnika. Tukaj je bila zgodba popolnoma drugačna. Povedal je, da bi nemalokaterega voditelja znotraj svoje enote lahko označil kot toksičnega. Povedal je, da njegovi nadrejeni ne sprejemajo predlogov podrejenih, najbolj pa je po njegovih besedah opazno to, da si ob uspehu drugih toksični vodje prilastijo zasluge, čeprav se s to stvarjo sploh niso ukvarjali. Meni, da je v takšnem okolju zelo težavno delati, saj gre zaradi stalnih zavrnitev nadrejenih ves trud v nič.

Tretja oseba pa je zaposlena v domu starejših občanov, v katerem dela kot višja medicinska sestra. Pravi, da so sicer nekateri nadrejeni boljši voditelji kot drugi, vendar pa situacija ni tako slaba, da bi to vplivalo na njeno psihično zdravje in da bi skrbi z dela nosila domov.

Zaključek

Toksičnost je eden izmed neželenih pojavov v voditeljstvu, ki se pojavljajo v vsaki organizaciji – temu se zaradi psihološke narave človeka ne moremo popolnoma izogniti. Tudi v vojski ni popolnih voditeljev – to je samo subjektivno mnenje posameznika, ki pa ga nevede podpirajo poslušni podrejeni. Vodje v organizacijah, kot je vojska, s svojimi odločitvami vplivajo na človeška življenja, zato je pomembno, da svoje napake poskušajo popraviti, se naučijo poslušati svoje podrejene in se stalno izobražujejo. Zapisano v uvodu, da toksično voditeljstvo v nobeni organizaciji ne pusti pozitivnih posledic, lahko potrdim. Hkrati pa lahko omenim, da je v organizaciji, kakršna je vojska, nekaj voditeljskih značilnosti, ki se prištevajo pod toksične, a so v nekaterih primerih lahko celo koristne. Vojska je področje, na katerem morajo poveljniki do podrejenih včasih pristopiti tudi na trši način, vendar pa mora tudi to imeti svojo mero, saj s pretiravanjem pride do razpada znotraj enot, neposlušnosti, upora, lahko pa tovrstno vedenje vpliva tudi na psiho vsakega posameznika.

Viri

- A. K. (2020, 15. julij). Kako v svojem življenju prepoznati toksične ljudi? *Vizita.si*. <https://vizita.si/dusevnost/odnosi-in-spolnost/toksicni-ljudje.html>
- ADP 6–22 Army Leadership (2019). Washington: Headquarters department of the army. https://ssilrc.army.mil/wp-content/uploads/2020/06/ADP_6-22.pdf
- Bončina, Tina (2019, 8. oktober). Toksični odnosi. *Tina Bončina, dr. med.* <https://www.boncina.si/psihoterapija/toksicni-odnosi/>
- Draksler, Andrej (2015). *Toksično vodenje v vojaški organizaciji*. <http://dk.mors.si/Iskanje.php?type=napredno&clang=slv&stl0=Avtor&niz0=Andrej+Draksler>
- Hinen, Anthony L. (2020). Toxic leadership in the military. *A publication of the Muma College of Business*, 4(5). https://www.researchgate.net/publication/342861313_Toxic_Leadership_in_the_Military
- Kalič, Franc (2018). *Neželeni pojavi vojaškega voditeljstva študija primera Slovenske vojske*. <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=894&clang=slv>
- Petrovič, Nara (2017, 1. marec). 20 manipulativnih vedenj toksičnih oseb. *Nara Petrovič*. <https://narapetrovic.com/druzba/20-manipulativnih-vedenj-toksicnih-oseb/>
- Sadulski, Jarrod (2018, 18. december). It's time to address toxic leadership in the military. *In homeland security*. <https://inhomeandsecurity.com/address-toxic-leadership-military/>

Mobing v delovnem okolju

Lea Zaplotnik

Uvod

Za temo preučevanja sem si izbrala mobing v delovnem okolju. Temo sem izbrala zato, ker si želim prisotnost mobinga v delovnem okolju bolje raziskati in več izvedeti o njegovem izvajanju ter preučiti njegove posledice, predvsem pa vzroke, zakaj pravzaprav sploh pride do njegovega izvajanja. Menim, da je mobing zelo obširna tema, a vseeno se mi zdi, da se temu pojavu ne namenja dovolj pozornosti. Zlasti ne tisti, ki bi morali biti odgovorni za to, da se mobing ne bi izvajal oziroma da bi se ta, če se je že pojavil, čim prej odpravil.

265

Na začetku bom predstavila sam pojem mobing, kaj to pravzaprav sploh pomeni. V nadaljevanju pa bom govorila tudi o vzrokih za mobing, kdo je lahko tarča mobinga in pa predvsem posledice izvajanja mobinga za žrtve. Ob koncu prispevka bom vključila tudi vsebine o mobingu v vojski in intervju s tremi osebami. Moje raziskovalno vprašanje se glasi, v kakšni meri mobing na delovnem mestu vpliva na motivacijo zaposlenih.

Kaj je mobing?

Mobing je psihično nasilje na delovnem mestu. Zakon o delovnih razmerjih mobing definira kot vsako dejanje, ki je sistematično in ponavljajoče se, hkrati pa je vredno graje in je zelo negativno nastrojeno proti določenim delavcem (Kaj je mobing? 2019). Beseda mobing se torej po navadi uporablja za opis ponavljajočega se (vsaj šest mesecev, večkrat tedensko) negativnega vsiljivega in nasilnega vedenja največkrat nad eno tarčo, lahko pa tudi nad več tarčami. V nadaljevanju bom sicer več govorila o tem, kdo mobing pravzaprav izvaja, zato bom na začetku samo omenila, da mobing največkrat izvaja samo ena oseba, v nekaterih primerih pa se lahko priključi tudi več oseb (Kaj je mobing? 2019).

Ko govorimo o mobingu, pomislimo na neustrezno oziroma moteno komuniciranje na delovnih mestih. Gre za komunikacijo, ki je v veliki večini polna konfliktov med podrejenimi in nadrejenimi, lahko tudi med sodelavci iz istega hierarhičnega položaja. Izpostavljena pa je največkrat oseba, ki je v podrejenem položaju. Gre za dlje časa trajajoče napade z namenom, da se tarčo mobinga izrine iz delovnega okolja oziroma sredine. Gre za obliko trpinčenja in velja za eno bolj dramatičnih izkušenj v življenju človeka. Človeka se ob izvajanju mobinga poniža in žrtev je lahko še dlje časa po koncu izvajanja v duševnih stiskah. Seveda pa v današnjih časih pred takimi vrstami nasilja ni varen prav nihče, pojavlja se lahko kjer koli, v kateri koli organizaciji ali situaciji (What Is Mobbing? 2016).

266

Poznamo več oblik mobinga. V osnovi ga delimo na horizontalnega in vertikalnega. Pod prvega največkrat spadajo situacije, v katerih se izvaja mobing med zaposlenim, največkrat med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem položaju, kar pomeni, da se izvaja znotraj iste moči. V največ primerih gre za ljubosumje, ki vzbudi v osebi, ki izvaja mobing, željo po tem, da žrtev odstrani iz organizacije. V drugem primeru pa gre za situacije, ko ne gre za enako razporeditev moči, kar pomeni, da nekdo, ki je po hierarhični lestvici višje, izvaja mobing nad nekom, ki je njemu podrejen. V nekaterih primerih pa nadrejeni izvaja mobing nad skupino podrejenih sodelavcev, dokler ne uniči določene skupine. Ta izraz se v angleščini imenuje *bossing*. Lahko pa gre tudi za vertikalni mobing, ko skupina sodelavcev izvaja mobing nad nadrejenim (What Is Mobbing at the Workplace? 2019).

Vrste mobinga se nadalje razdelijo v pet skupin glede na njihove posledice, in sicer: napadi na zdravje zaposlenega, napadi na osebni ugled zaposlenega, napadi na kakovost dela zaposlenega, napadi na možnost vzdrževanja socialnih stikov zaposlenega, napadi na možnost izražanja in komuniciranja zaposlenega. V prvi skupini gre za delovne naloge, ki bi lahko vplivale na zdravje zaposlenega. Posameznik je tako lahko izpostavljen fizičnim grožnjam ali pa celo napadom. Odvzeti so mu lahko celo prosti dnevi in dopust, prihaja pa tudi do spolnih napadov (Leymann, 1960). Pod drugo skupino je namen zmanjšati ali pa uničiti socialni ugled posameznika. Pod to obliko se mobing nadalje deli na: širjenje lažnih govoric in laži, lahko gre tudi za različna podtikanja. Žrtev lahko celo samo sebe označi za nesposobno, izpostavljena pa je lahko zaničevanju, zastraševanju, podvržena je žaljenju, sramotanju itn. Pod tretjo skupino se največkrat šteje zmanjšanje kakovosti dela, saj je njegovo delo ovirano ali pa onemogočeno, kar pa seveda vodi v napake pri delu. Kot četrta skupina se štejejo primeri, kot so: omejitev zmožnosti socialnega stika z drugimi zaposlenimi, žrtev je lahko izključena s sestankov ali pa z drugih dogodkov, do nje se vedejo, kot da ne obstaja. V peto

skupino sodijo primeri, pri katerih gre za omejevanje komuniciranja z drugimi, omejena pa je prav tako svoboda izražanja. Poznamo pa še druge vrste mobinga, in sicer: strateški mobing, zanj je značilno, da je mobing del strategije podjetja, cilj pa je običajno, da nadlegovani prostovoljno odpove pogodbo. Tako podjetju ni treba plačati odškodnine, ki bi ustrezala nepravični odpovedi. Kot naslednjo obliko bi omenila mobing upravljanja ali vodenja; gre za mobing, ki ga izvaja vodstvo organizacije, po navadi zaradi več razlogov, in sicer odpovedati se podrejenemu delavcu, doseči primere delovnega suženjstva ali končati z delavcem, ki ne izpolnjuje pričakovanj vodje. Poleg tega je tovrstno nadlegovanje na delovnem mestu mogoče storiti, da se s strahom poveča produktivnost podjetja, pri čemer se ponavljajo grožnje odpovedi ob neizpolnjevanju delovnih ciljev (Six types of different workplace mobbing's and their effects on employees, 2019). Smiselno se mi zdi omeniti še dve vrsti mobinga, in sicer perverzni mobing ter disciplinski mobing. Pri prvem gre za perverzno nadlegovanje na delovnem mestu, ki se nanaša na vrsto mobinga, ki nima delovnega cilja, vzroki pa so v manipulativni osebnosti nadlegovalca. Cilj zadnje oblike mobinga, ki ga bom omenila, pa je nadlegovanje, ki žrtvam ne vlije samo strahu, ampak tudi opozori druge sodelavce, kaj bi se jim lahko zgodilo, če bi se tako obnašali in ustvarili delovno okolje, v katerem si nihče ne upa nasprotovati nadrejenemu. Mobing se velikokrat izvaja tudi nad ljudmi, ki imajo veliko bolniških odsotnosti, nosečnicami in vsemi, ki obsojajo goljufije institucij (Six types of different workplace mobbing's and their effects on employees, 2019).

Vzroki za mobing

Pod elemente mobinga bi lahko torej šteli vse od zastraševanja, izsiljevanja, psihični pritisk, žaljivo ravnanje. Največkrat se mobing začne s skupino zaposlenih, ki želi, da določena oseba, ki njim ni po godu, zapusti podjetje prostovoljno ali pa celo s prisilno odpovedjo (Kaj je mobing?, 2019). Čeprav obstajajo številni razlogi, zakaj se nasilniki odločijo za ciljanje na določene ljudi, je njihovo vedenje običajno posledica potrebe po nadzoru nad ciljnim posameznikom. Ti zaposleni v bistvu vztrajajo, da je vse po njihovem. Če drugi tega ne upoštevajo, postanejo prav tako tarča. Velikokrat imajo ti nasilniki močne socialne spretnosti in veliko vpliva v podjetju. Posledično te lastnosti uporabljajo za prevlado nad drugimi. Včasih nasilniki na delovnem mestu zaradi zavisti ciljajo na svoje sodelavce. Počutijo se ogrožene zaradi moči in dosežkov tarče ali so negotovi glede lastnih sposobnosti. Posledično so zaposleni ciljno usmerjeni, ker so dobri delavci in

dobijo veliko pozitivnih povratnih informacij ali pozornosti drugih v podjetju. Ko se to zgodi, nasilnik na delovnem mestu želi, da se to osebo ustavi. Njihova taktika ustrahovanja nato postane poskus zmanjšanja uspeha tarče na način, da druge obrne proti njim. Nasilnik na delovnem mestu želi tudi uničiti ugled žrtve in negativno osvetliti osebo kot celoto. Včasih pride do ustrahovanja na delovnem mestu, ker ima nasilnik slab nadzor impulzov. Ti zaposleni so hitro razdraženi, lahko veliko kričijo in včasih celo uporabljajo kletvice. Ti nasilniki so nagnjeni k neposrednim žaljivkam in negativnim komentarjem. Prav tako je znano, da lahko prevladujejo na sestankih s kritičnimi komentarji in sarkazmom.

Tipični razlogi za skupinsko nadlegovanje in ustrahovanje lahko nastanejo zaradi zavisti; želja osebe, ki izvaja mobing, je, da se žrtve znebi. Mobing v največji meri uporablja izključevanje, poniževanje, ustrahovanje in druge oblike čustvenih ter včasih vse do fizičnih zlorab. Razloge za mobing bom navedla v nadaljevanju in vsakega izmed njih na kratko opisala. Prvi izmed vzrokov je lahko poklicno ljubosumje. Nekateri sodelavci izbirajo tarče mobinga zaradi poklicnega ljubosumja. Izvajalec mobinga lahko do svojega sodelavca čuti, da je bolj usposobljen ter da je lahko privlačnejši in produktivnejši kot žrtev. Oseba, ki izvaja mobing, je ljubosumna na lastnosti tega posameznika in druge lahko celo napeljuje k temu, da »mučijo« žrtev, dokler ta ne odstopi ali pa zapusti organizacijo. Kot drugo obliko mobinga bi predstavila primer, pri katerem gre napadalcu za ohranjanje obstoječega stanja. Tu gre za primere, ko sodelavec zelo presega oz. dosega zahteve, kar se tiče produktivnosti, to pa lahko v sodelavcih vzbudi zaskrbljenost, skrb, da jih lahko kdo, ki je boljši od njih, izrine z določenega delovnega mesta ali pa položaja. Tako lahko sabotirajo prizadevanje delavca, s tem pa preprečijo spreminjanje standardov. Lahko pa gre preprosto za osebne razloge. Oseba, ki izvaja take vrste mobinga, ima najverjetneje ustrašovalno osebnost in je preprosto zadovoljen, če »muči« sodelavca. Drugi sodelavci pa se lahko priključijo zraven, saj imajo enake osebnostne lastnosti ali pa se bojijo, da če ne bodo sodelovali, lahko tarča postane tudi sami (What Is Mobbing at the Workplace?, 2019).

Žrtve mobinga so sicer v Sloveniji zaščitene z direktivo Sveta Evrope in Evropsko socialno listino. Osebe pred mobingom v Sloveniji ščitijo trije členi Ustave: 14. člen (enakost pred zakonom), 34. člen (pravica do osebnega dostojanstva in varnosti), 35. člen (varstvo pravic zasebnosti in osebnih pravic). Poleg teh dokumentov zaposlene v neki meri varuje tudi Zakon o delovnih razmerjih, ki govori o dostojanstvu delavca pri delu, in pa 6. a-člen, ki daje pravno podlago o preprečevanju mobinga (Mobing na delovnem mestu – kako ga prepoznati?).

Kdo je lahko tarča mobinga?

Zanimivo je, da so najbolj produktivni, inovativni in načelni zaposleni pogosto tarča, še posebej, če so kreativni reševalci problemov, predani delavci ali idealisti, ki so predani doseganju izpovedanega poslanstva in vizije organizacije. Druge verjetne tarče so tisti, ki niso skladni s prevladujočo kulturo na delovnem mestu, kot so pripadniki manjšinske vere, spolne usmerjenosti ali narodnosti. Posamezniki, ki se imajo pogum zavzeti za druge, ki jih napadajo, lahko sami – kot sem že večkrat omenila – postanejo žrtve mobinga, tudi če ne ustrezajo drugim kategorijam. Tarča mobinga je, kot je razvidno iz zgoraj opisanih primerov, lahko kdor koli, a najpogosteje napadalec izbere tarčo, ki se mu zdi ranljiva. Torej, napadalec si izbere sodelavca, ki se mu zdi ranljiv in šibek, saj od njega pričakuje, da se mu ne bo maščeval ali pa se z njim soočil in ga celo prijavil. Za te žrtve je značilno, da so po navadi nekonfliktne, pasivne in podrejene. Velikokrat se v podobnem primeru ustrahovalec usmeri na osebo, ki na delovno mesto pride na novo, saj ve, da ta oseba še ni vzpostavila nekih trdnih odnosov s sodelavci in tako še nima svojega podpornika ali pa nekoga, ki bi ga lahko ščitil. Velika tarča so lahko tudi neizkušeni ali pa hendikepirani, mogoče osebe, ki se borijo z depresijo, s stresom in z anksioznimi motnjami. Pogosto so tarča zaposleni, ki imajo močno delovno mrežo na delovnem mestu in ki imajo z drugimi trdna prijateljstva; ker so nasilniki običajno izključeni iz teh notranjih krogov, nad njim povzročajo mobing. Ustrahovalec lahko deluje tudi zaradi zamere in razočaranja. Sodelavci, ki so prijazni in se izogibajo konfliktom, so lahko tarča, ker so videti šibki in se ne želijo boriti. Nasilniki se pogostokrat osredinjajo na zaposlene, ki imajo močno moralo in integriteto. To še posebej velja, kadar nasilniki sami nimajo teh lastnosti ali kadar so vrednote njihovih žrtev v nasprotju z njihovimi. Če primerjamo glede na spol – moški in ženski –, je raziskava Inštituta za ustrahovanje na delovnem mestu pokazala, da je bilo pri 70 % moških, ki so izvajali mobing, za cilj izbrana ženska populacija, in to celo 65 %. Prav tako je ista raziskava pokazala, da je bilo 67 % ciljev usmerjenih prav tako na ženske s strani žensk (*Who Is a Workplace Bully's Target?*, 2019). Eden izmed razlogov izvajanja mobinga je lahko, na primer, tudi neravnovesje moči. Ko pride do neravnovesja moči, se tarča težko brani pred napadi ustrahovalca. Včasih se zazna neravnovesje moči, drugič pa je nasilnik ciljni šef ali nadzornik. Zaznana neravnovesja v moči je težje ločiti, vendar lahko primeri vključujejo večji družbeni položaj na delovnem mestu, ostrejši jezik ali večji vpliv v podjetju. Posledice so, da se bo tarča počutila osamljeno, samo, izključeno, ogroženo in ranljivo. Po navadi gre pri mobingu za ponavljajoča se dejanja, saj v večini primerov ustrahovanje ni sestavljeno iz enega samega hudobnega dejanja

ali besede. Bistvena razlika, ki loči mobing od nemobinga, je, da so ljudje lahko nesramni in govorijo neprimerne reči, če gre za enkratni incident, pa to ne pomeni ustrahovanja. Značilnost ustrahovanja na delovnem mestu je, da so ta dejanja ponavljajoča se in trajajoča (An Overview of Workplace Bullying, 2020). Vzroke za mobing sicer lahko iščemo v slabi organizaciji dela ali slabem sodelovanju med zaposlenimi, pod katere se šteje tudi nejasna delitev nalog. V nekaterih primerih pa je vzrok tudi ta, da se lastne napake določene osebe prevajajo na drugega posameznika, s tem pa prekrije lastno nesposobnost (Mobing na delovnem mestu – kako ga prepoznati?).

Posledice mobinga

Mobing ima lahko zelo negativne posledice za zaposlenega, pa naj bo to, kar se tiče perspektive zdravja, in tudi, kar se tiče uspešnosti nadaljnjega dela. Zdravstvene težave žrtev mobinga so v veliki večini: glavobol, želodčne motnje, bolečine v trebuhu, kar pa lahko vodi tudi do hujših duševnih bolezni ali motenj. Žrtev mobinga zaradi tega postopoma preneha verjeti vase, saj se zaradi konstantnega pritiska počuti nesposobnega za reševanje celo preprostih nalog. Če se problema mobinga ne rešuje, lahko vodi v 20 % v samomor (Kozsr, 2006). Raziskava, ki jo je leta 1998 izvajala Christine Pearson in se je ukvarjala z učinki mobinga, je ugotovila, da se je okoli 37 % vprašanih zaradi mobinga zmanjšala zavezanost svojemu delodajalcu, skoraj 30 % jih je zapustilo službo, saj niso zdržali več pod pritiskom, okoli 22 % ljudi je zmanjšalo svojo intenzivnost pri delu (Carbo, 2010). Osebe, ki so tarča mobinga na delovnem mestu, zmanjšajo svojo uspešnost v povprečju za 80 % v primerjavi z običajno uspešnostjo. Ta raziskava je bila izvedena na vzorcu zaposlenih v Veliki Britaniji, katerih povprečna starost je bilo 43 let (Rayner, Hoel & Cooper, 2002, str. 135) (Mobbing at Workplace and its Impact on Employee Performance, 2014).

Negativne posledice ustrahovanja in mobinga so večje in pogostejše za tarčo kot za napadalca (Evropska fundacija, 2002). Žrtve mobinga lahko doživljajo tudi nočne more, mogoče tudi socialno anksioznost ali pa strah pred družbenim okoljem. Žrtev se lahko počuti manj vredno, kar ji povzroča čustvene travme, slabo samozavest, občutke sramu in prezira. V najhujših primerih pa se lahko priporoča ali pa celo zahteva terapija za premagovanje škode, ki jo je povzročila določena oseba žrtvi. Obsežna raziskava mobinga v Nemčiji

(Evropska fundacija) je pokazala, da so skoraj vsi (98,7 %) imeli po koncu izvajanja mobinga določene poznejše zaposlitvene in/ali zdravstvene posledice. Skoraj polovica (43,9 %) je zbolela, 68,1 % pa jih je odšlo v iskanju za drugo zaposlitev (vključuje 14,8 % odpuščenih). Mobing na delovnem mestu je povzročil 15 % samomorov na Švedskem. Od splošnega zdravja, duševnega stanja in fizičnega počutja do delovne uspešnosti in udeležbe v službi – na vse vpliva ustrahovanje na delovnem mestu. Prizadeto je celo domače življenje žrtve. Kljub temu marsikdo ne govori o ustrahovanju na delovnem mestu. Pravzaprav ustrahovanje na delovnem mestu pogosto imenujejo z besedno zvezo »tiha epidemija«. Za veliko ljudi je ustrahovanje na delovnem mestu preveč boleče, da bi lahko o njem razpravljali. Poleg tega obstaja zelo malo zakonov, s katerimi bi si lahko pomagali v boju proti preprečevanju. Posledično veliko žrtev pogosto meni, da ni mogoče storiti ničesar, da bi temu naredili konec. Včasih so žrtve preveč prestrašene, da bi se tega lotile, ker se bojijo, da bi lahko izgubile službo. Na splošno je vpliv ustrahovanja na delovnem mestu pomemben in lahko vodi do tesnobe, manjše delovne uspešnosti, odsotnosti z dela in splošnega nezdravega delovnega okolja. Po mojem mnenju bi delodajalci morali sprejeti ukrepe za razvoj delovnega okolja, ki je odporno proti ustrahovanju, na primer izobraževanje zaposlenih, izvajanje pravil proti nasilju in razvijanje korakov za poročanje o incidentih. Menim pa, da tudi najboljši preventivni programi ne bodo popolnoma izkoreninili ustrahovanja (How to Prevent Bullying & Mobbing in the Workplace, 2017).

Najbolj smiselno se mi zdi, da je nekakšen ključ za učinkovito obravnavanje ustrahovanja na delovnem mestu hitro in učinkovito obravnavanje poročil o ustrahovanju. Delodajalci, ki želijo biti uspešni pri zmanjševanju vpliva ustrahovanja na delovnem mestu, bodo izvajali jasne in jedrnate disciplinske postopke ter jim sledili ob incidentu. Lastniki podjetij in menedžerji morajo biti pozorni na grožnjo nadlegovanja zaposlenih. Značilna reakcija, ki jo oseba največkrat izrazi, ko je žrtev mobinga, je ta, da krivi samo sebe, globoko v sebi premišljuje, kaj je storila narobe, zakaj se ji je to zgodilo. Počuti se osamljeno, saj ima občutek, da je ostala popolnoma sama, da se to dogaja samo njej, v nekaterih primerih žrtev ne dobi niti podpore, ko o določenih stiskah spregovori doma, kot že omenjeno, pride do nizke samopodobe, samoponiževanja, saj se ima za nesposobno, ničvredno. Sicer je mogoče poiskati pomoč pri določenih podjetjih, ki so zadolžena za zdravje in varnost pri delu ali pa pri službi za kadrovske zadeve (How to Prevent Bullying & Mobbing in the Workplace, 2017).

Mobing in vojska

Vojska je kot socialna ustanova enako ranljiva kot katera koli druga institucija. Pojav ustrahovanja v vojski bi moral biti zaradi več razlogov zelo skrb vzbujajoč. Prvič zato, ker je vojska hierarhično urejena, kar pomeni, da sta posledično za organizacijo značilni prevladujoča hierarhija in struktura, ki bi lahko služili kot gojišče za ustrahovanje. V zadnjih letih je bila velika pozornost javnosti v ZDA usmerjena v sovraštvo in ustrahovanje v vojski, zlasti pri marincih. Medijska pozornost je sledila samomoru Harryja Lewa. Harry Lew se je ustrelil leta 2011 po večkratni zlorabi in posmehovanju kolegov marincev. Naslednji primer je smrt iz marca 2016 Raheela Siddiquija, muslimanske vere, ki se je uril za usposabljanje na morju na otoku Parris. Marine Corps je trdil, da je Siddiqui storil samomor s skokom po 40-metrskem stopnišču; njegova družina je bila prepričana, da je padel, medtem ko je bežal pred inštruktorjem vaj, ki ga je večkrat udarjal in ustrahoval. Njegova družina meni, da so ga zaradi njegove religije ustrahovali, pri čemer pa se opozarja na druge primere podobnega nadlegovanja na otoku Parris, vključno s prejšnjim primerom, v katerem je isti inštruktor vaje obtožen, da je muslimanskega rekruta prisilil, da gre v sušilni stroj za oblačila, in ga zaganjal ter ustavljal dlje časa ter pri tem prisilil nabornika, da naj prizna, da je terorist. Številni inštruktorji in nekdanji poveljnik tretjega bataljona za usposabljanje na otoku Parris so se spoprijemali z vojaškim sodiščem zaradi zlorabe Siddiquija in drugih. Med januarjem 2012 in junijem 2015 je Marine Corps prejel 377 poročil o sovraštvu ali zlorabah, od katerih je bila približno tretjina uradno »utemeljena« (Hazing and Bullying in the Military, 2017). Tisti na vodstvenih položajih lahko zlorablajo svoj organizacijski status in uporabijo svojo moč poveljevanja kot sredstvo za ustrahovanje drugih v vojski. Osrednja pomena za razvoj vojaškega osebjja sta njihova indoktrinacija in vključevanje vrste bistvenih vojaških vrednot (npr. spoštovanje, integriteta, zvestoba, dolžnost, pogum itn.) (A Proposed Typology of the Military Bully).

V nadaljevanju bom poskušala predstaviti nekaj primerov, o katerih so pisale žrtve mobinga v vojski. Kot prvi primer bi predstavila primer iraškega veterana, ki je bil dobesedno prisiljen zapustiti vojsko zaradi ustrahovanja pripadnikov lastne enote. Marc Holder je bil iraški veteran; zaradi njegove diagnoze – disleksije, ki so mu jo diagnosticirali pri sedmih letih – sam navaja, da je bil to razlog za izvajanje mobinga nad njim. Imenovali so ga z raznimi žaljivimi besedami in mu celo rekli, da taki ljudje, kot je on, ne bi smeli biti v vojski, med drugim so vsi pripadniki

njegove lastne enote nabite puške namerili v njegovo glavo (‘This photo shows how I was bullied in the army’, 2019).

Kot naslednji primer bi izpostavila komentar ženske pripadnice vojske, ki dela v mornariških silah od leta 2007 in navaja, da je po njenem mnenju mobing v vojski pogostejši, kot bi si mislili. Navaja, da ima vojska strogo hierarhijo in navadno privlači osebnosti z avtoriteto. »Takšni ljudje, ki so višjega ranga od vas, bodo svojo moč uporabili proti vam, da vam bodo otežili življenje, če bodo čutili, da ste njihovo avtoriteto izpodbijali na manjši način ali če vas ne morejo nadzorovati. Videli boste, da so vaša prizadevanja za napredovanje onemogočena. Če ste mislili, da vas politika na delovnem mestu muči, sploh ne veste, kako je v vojski. Na žalost se je narcizem v vojski poslabšal« (Workplace Bullying: What Can You Do?).

273

V nadaljevanju bom predstavila raziskavo, v kateri so preučevali norveško vojsko. Podani sta bili dve raziskavi; glavna tema preučevanja je bila ustrahovanje in trpinčenje med pripadniki norveške vojske. V raziskavo so vključili vprašalnika, ki sta preučevala socialni in kognitivni kontekst ustrahovanja med obvezniki v norveški vojski. V njej je sodelovalo okoli 700 vojakov, ki so bili stari od 18 do 27 let. V drugi raziskavi je sodelovalo 88 vojakov in 77 častnikov; raziskava je pokazala, da se vojaki in častniki strinjajo, da je ustrahovanje v vojski problem. Rezultati te raziskave so pokazali, da je 12 % izmed vseh vprašanih že doživelo mobing v vojski, 53 % od vseh vprašanih je reklo, da so bili priča mobingu v vojski, približno 35 % vojakov pa je poročalo, da so bili v preteklosti ustrahovani (Bullying and Hazing Among Norwegian Army Soldiers: Two Studies of Prevalence, Context, and Cognition, 2001).

Zaključek

Med preučevanja mobinga sem ugotovila, da je ta kar precejšen zalogaj v delovnem okolju in da se na tem področju dela premalo. Velika večina mobinga sploh ni prepoznana ali pa se preprosto z njim ne ukvarjajo, ker se nekaterim to zdi izguba časa. Ko sem govorila o posledicah mobinga, sem se še bolj začela zavedati, da je mobing vse prej kot nedolžen, saj lahko vodi do zelo hudih mentalnih in duševnih motenj, ko se z njimi posameznik ne more več spoprijemati, pa to vse skupaj lahko dokončno vodi v pogubo oziroma samomor. Glede na moje raziskovalno vprašanje, ki sem ga postavila na začetku, bi rada povedala, da po

preučevanju menim, da mobing na delovnem mestu na motivacijo zaposlenih vpliva zelo negativno. Izvedla sem tudi intervju s tremi osebami. Oseba A, gre za moškega, zaposlen je v javnem sektorju, navaja, da sam še ni zaznal mobinga na delovnem mestu niti ga ni bil deležen. Oseba B je ženska in prav tako zaposlena v javnem sektorju, ki navaja, da sicer sama mobinga še ni bila deležna, vendar pa je bila priča, ko se je mobing izvajal nad njenimi sodelavci. Kot zadnjo osebo pa sem si izbrala študenta, saj imajo študentje po navadi manj pravic kot delavci oziroma niso zavarovani tako kot pogodbeni delavci. Zadnja oseba C je navedla, da je doživljala mobing. Nadrejeni naj bi ga izkoriščal (prisilno delo 12 ur), poniževal, označeval za nesposobnega in mu spodbijal samopodobo.

274

Za konec bi rada vse skupaj povzela in izpostavila predvsem to, da na delovnem mestu nikomur ni zagotovljena stoddostna zaščita. Vsakemu posamezniku se lahko zgodi, da bo kdaj deležen psihičnega nasilja na delovnem mestu, zato se mi zdi pomembno, da še naprej stremimo k temu, da poskušamo z različnimi programi in zakoni obvarovati ljudi pred trajnimi posledicami mobinga.

Viri

- A family's anguish: How did Raheel Siddiqui lose his life at Marines boot camp? <https://eu.freep.com/story/news/local/michigan/2017/08/17/raheel-siddiqui-parris-island-muslim-marine-hazing/559977001/>
- Anti-bullying helpline to be set up for armed service personnel (julij, 2020). <https://www.theguardian.com/uk-news/2020/jul/11/anti-bullying-helpline-to-be-set-up-for-armed-service-personnel>
- Bullying and harassment in the military. <https://www.boltburdonkemp.co.uk/military-claims/military-bullying/>
- Gilberd, Kathleen (30. julij 2017). Hazing and Bullying in the Military. <https://nlgmtf.org/military-law/2017/hazing-and-bullying-in-the-military/>
- How is bullying handled in the military. <https://www.quora.com/How-is-bullying-handled-in-the-military>
- Kaj je mobing? Postopek ukrepanja, če so podani znaki mobinga, kako ga dokazati, predvidene sankcije (2. avgust 2019). <https://www.iusinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/247018>
- Kaj je mobing? (19. marec 2019). <https://soup.si/sl/novice/kaj-je-mobing>
- Mobbing at Workplace and its Impact on Employee Performance. https://frcatel.fri.uni-za.sk/hrme/files/2014/2014_2_02.pdf
- Mobing na delovnem mestu – kako ga prepoznati? <https://www.zaposlitev.info/kariera/mobing-na-delovnem-mestu-kako-ga-prepoznati/>

- Ostvik, Kristina in Floyd W. Rudmin (januar, 2001). Bullying and Hazing Among Norwegian Army Soldiers: Two Studies of Prevalence, Context, and Cognition. https://www.researchgate.net/publication/237414293_Bullying_and_Hazing_Among_Norwegian_Army_Soldiers_Two_Studies_of_Prevalence_Context_and_Cognition
- Petersen, Lainie (24. januar, 2019). What Is Mobbing at the Workplace? <https://smallbusiness.chron.com/mobbing-workplace-43426.html>
- What Is Mobbing? (24. avgust 2016). <https://www.injuryattorneyofdallas.com/what-is-mobbing/>
- Workplace Bullying: What Can You Do? <https://www.military.com/veteran-jobs/career-advice/on-the-job/dealing-with-a-bully-at-work.html>

Spolno nadlegovanje v delovnem okolju

Nenya Vičič Murgel

Uvod

276

Spolno nadlegovanje in nasilje sta prisotna v vseh okoljih, od družinskega in socialnega do profesionalnega, delovnega. Spolno nadlegovanje in nasilje v družini sta velikokrat omenjena v medijih in družbi, medtem ko je spolno nadlegovanje v delovnem okolju še vedno precej tabuizirana tema. Razlogov za to je lahko veliko, pokazatelj tega pa bi bil lahko tudi podatek, da je število prijavljenih primerov izjemno nizko, le nekaj letno. To informacijo je za 24ur Inšpektor povedal Robert Praček z Generalne policijske uprave (24UR, 2017).

Namen prispevka je dialog na to temo, čeprav samo v manjšem krogu ljudi, ki jih ta tematika zanima s strokovnega vidika.

Za preučevanje postavljam tezo, da je spolno nadlegovanje zelo prisotno v delovnem okolju. Trditev bom skušala dokazati (ali ovreči) s pomočjo že narejenih študij, raziskav, lastne raziskave internetnih virov in intervjuja manjšega števila ljudi. Intervju vsebuje nekaj odprtih vprašanj, intervjuvanci pa so odrasle osebe, ženske in tudi moški, različnih starosti in poklicev.

Nadlegovanje

»Nadlegovanje je vsako neželjeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje« (MDDSZ, 2020).

Vrst nadlegovanja je več, spolno pa je med najpogostejšimi. Druge vrste so še: nadlegovanje zaradi spola, spolne usmerjenosti, vere, rase, izobrazbe itn. (Skupina IRI Ljubljana, 2017).

Spolno nadlegovanje

1. odstavek 7. člena Zakona o delovnih razmerjih:

»Prepovedano je spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenje spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja« (PISRS, 2017).

V skupino verbalnega spolnega nasilja spadajo osvajanje, nagovarjanje ali siljenje v spolnost, sugestivne opazke in opolzki komentarji, spreminjanje poslovnih tem v spolne itn. Med neverbalno spolno nadlegovanje se štejejo neprimerni pogledi, sugestivne geste spolne narave, kazanje pornografije in njej podobnih vsebin itn. Fizično spolno nadlegovanje zajema vsakršno neprimerno dotikanje, torej trepljanje, ščipanje, drgnjenje, masiranje, poljubljanje, spolne napade in vsiljene spolne odnose ter podobno vedenje (Sindikata MORS, 2009).

Nekateri viri opredeljujejo še eno obliko spolnega nadlegovanja, in to je karierno spolno nadlegovanje. To je vrsta spolnega nadlegovanja, pri kateri je žrtvi v zameno za neko dejanje spolne narave, kot so: zmenek, spolni akt, spolni odnos, obljubljena karierna ugodnost (Skupina IRI Ljubljana, 2017).

Stopnje spolnega nadlegovanja

Obstaja več stopenj spolnega nadlegovanja. Najmilejša oz. najbolj nedolžna in neagresivna oblika je hvaljenje telesa z estetskega in s spolnega vidika. Te stopnje nadlegovalci velikokrat sploh ne pojmujejo kot spolno nadlegovanje, saj so komplimenti in opazke žal del vsakdanjega življenja. Naslednja stopnja je mentalno nadlegovanje, pod katero razumemo neprimerne poglede, npr. v zadnjico ali prsi, s čimer daje nadlegovalec žrtvi neprijeten občutek, nelagodje. Tretja stopnja je navidezno prijateljski fizični stik. Navidezno prijateljski se imenuje, zato ker ostaja nadlegovalčevo dotikanje znotraj družbeno sprejemljivega, čeprav to drugi osebi ni nujno všeč oziroma je zanj celo žaljivo. To je prva izmed stopenj, ki vsebuje fizični stik. Naslednja stopnja je spolno nadlegovanje z izgovori, kot je npr. drgnjenje ob žrtev, ko gre mimo nje, pomoč pri slačenju plašča, pri kateri roka 'po nesreči' konča na neprimernem mestu. Predzadnja stopnja je spolna zloraba. Ta je neposredna in očitna ter spada pod nesprejemljivo vedenje. Vključuje vsakršno

pretirano verbalno in fizično vedenje, med drugim neželjeno objemanje, grabljenje, poljubljanje, neprimerne dotike itn. Zadnja in najhujša stopnja je grožnja z ultimatom, npr. »Strinjaj se ali pa boš obžaloval/-a.«, pri čemer se lahko to navezuje na fizične, karijerne in finančne posledice (Drozg, 2016).

Posledice spolnega nadlegovanja

Vrsta posledice je odvisna od oblike in trajanja nadlegovanja pa tudi od žrtve in njenega doživljanja teh dogodkov. Posledice so lahko čustvene, psihološke in telesne. Čustvene so lahko: ponižanje, strah, jeza, krivda itn., pod psihološke spadajo: tesnoba, depresija, napadi panike, zloraba alkohola in uživanje prepovedanih substanc itn., telesne pa vključujejo glavobole, slabost, težave s spanjem, motnje prehranjevanja itn. (Združenje za MOČ, 2020).

Zakonska podlaga

I. Direktiva 2006/54 o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu, Ur. l. EU, št. 204/2006

To je direktiva Evropske unije, ki opredeljuje (spolno) nadlegovanje (Urad za enake možnosti RS, 2007).

II. Kazenski zakonik, Ur. l. RS, št. 55/2008

Ta pravni akt ima dva člena, ki sta namenjena urejanju področja spolnega nadlegovanja na delovnem mestu, 174. in 197. Prvi določa zaporno kazen do pet let za vse kršilce spolne nedotakljivosti z zlorabo svojega položaja. Za vse, ki v delovnem okolju sočloveku povzročijo ponižanje ali prestrašenost zaradi nadlegovanja ali nasilja, je v 197. členu odrejena zaporna kazen do dveh let, ob psihičnih ali fizičnih posledicah pri žrtvi pa do treh let (Drobnič, 2012, str. 20–21).

III. Zakon o delovnih razmerjih, Ur. l. RS, št. 42/2002

Namen tega zakona je urejanje delovnih razmerij med delodajalcem in delojemalcem, v enem izmed členov pa tudi prepoveduje spolno in drugo nadlegovanje (6. člen) ter tudi zapoveduje delodajalcu obveznost zagotavljanja delavcu prijaznega delovnega okolja (45. člen) (Drobnič, 2012, str. 18–20).

IV. Zakon o enakih možnostih moških in žensk, Ur. l. RS, št. 59/2002

Leta 2002 je bil sprejet Zakon o enakih možnostih žensk in moških, ki preprečuje diskriminacijo na podlagi spola, hkrati pa določa osnovo za izboljšavo položaja žensk (Drobnič, 2012, str. 17).

V. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja, Ur. l. RS, št. 50/2004, 61/2007

Ta zakon določa osnovo enakega odobravanja predvsem na področju zaposlovanja pa tudi na drugih področjih in prepoveduje kakršno koli nadlegovanje (Urad za enake možnosti RS, 2007).

Postopki reševanja pritožb spolnega nadlegovanja

Za lažje razreševanje primera žrtvi vedno pomaga dokazno gradivo, tj. lasten zapisnik oziroma dnevnik dogodkov s krajem, časom in z opisom dogajanja ali drugi dokazi, npr. (če obstajajo) sporočila, videoposnetki (predvsem, če so bile na kraju dogajanja kamere) itn. Še boljše je, če obstajajo priče dogodka oziroma dogodkov in pa druge žrtve, ki so pripravljene ukrepati in deliti svoje izkušnje.

Neformalno ukrepanje se začne s pogovorom z nadlegovalcem in zahtevo, da se preneha nadlegovanje. Če to ne zadostuje, lahko žrtev izbere formalne načine ukrepanja, torej poda uradno pritožbo zaradi kršenja Zakona o delovnih razmerjih. Ob nezadostnih ukrepih delodajalca lahko poda prijavo Inšpektoratu za delo in policiji, zadnji zaradi suma kaznivega dejanja. Če nič ne zaleže, lahko žrtev v službi zaprosi za premestitev, zamenja službo ali pa vloži tožbo zoper nadlegovalca (Drobnič, 2012).

V Sloveniji obstaja več organizacij in institucij, v katerih lahko žrtev poišče pomoč, npr. Društvo SOS, Društvo za nenasilno komunikacijo, Združenje MOČ, Zaupni telefon Samarijan, center za socialno delo, policija, zdravstveni domovi itn.

Strategije preprečevanja spolnega nadlegovanja v delovnem okolju

Za vsako delovno okolje je pomembno oblikovati politiko preprečevanja trpinčenja, poleg tega pa je potrebno na strani delodajalca izvajanje sankcij proti nadlegovalcem. Mogoče sankcije so: suspenz brez plačila, onemogočeno napredovanje, pisno opozorilo, na koncu tudi odpustitev.

Naloge države so: oblikovanje zakonodaje za preprečevanje nadlegovanja v delovnem okolju, izvedba raziskav, spodbuda in podpora organizacijam, ki pomagajo žrtvam, vladnim in nevladnim itn., naloge posamezne organizacije pa so: oblikovanje politike, ki temelji na spoštljivem odnosu med zaposlenimi, opredelitev postopka pritožbe in sankcij zoper nadlegovalce, ustanovitev služb, katerih naloga je preprečevanje in reševanje tovrstnih problemov, sprejetje internih aktov, kot so: pravila reda in discipline, kodeks obnašanja, ukrepi itn., oblikovanje odbora, katerega naloge so: reševanje, preprečevanje in ukvarjanje s posledicami diskriminacije, nadlegovanja, mobinga itn. na delovnem mestu (Drobnič, 2012).

280

Primeri spolnega nadlegovanja v delovnem okolju iz sveta in Slovenije

Recording Academy

V začetku leta je bila akademija po odstavitvi novoimenovane predsednice Deborah Dugan prijavljena zaradi diskriminacije, prav tako pa je nekaj zaposlenih prijavila Dugan zaradi kršenja spolne nedotakljivosti, nekdanji predsednik akademije Neil Portnow je bil obtožen posilstva neimenovane umetnice, nekdanji predsednik odbora Joel Katz pa je bil prijavljen zaradi spolnega nadlegovanja. Tudi Dugan je bila obtožena zaradi prijave nadlegovanja, mobinga in nevdržnih delovnih pogojev (Žagar, 2020).

Harvey Weinstein

Weinstein je bil od približno 90 žensk obtožen spolnega nadlegovanja in tudi posilstva; veliko teh žensk je bilo pri njem zaposlenih ali pa so bile del produkcije filmov, pri katerih je bil on producent. Med ženskami, ki so ga obtožile, so tudi zelo znane igralko, npr. Angelina Jolie, Salma Hayek itn. Bil je obtožen na 23 let zapora (STA, 2020).

Organizacija združenih narodov

Novembra 2018 je bila izvedena anonimna anketa med uslužbenci Združenih narodov, na katero je odgovorilo več kot 30 tisoč zaposlenih. 21 % anketirancev je povedalo, da so bili v zadnjih dveh letih žrtev verbalnega spolnega nadlegovanja v obliki žaljivih šal, 14 % jih je bilo žrtev verbalnega spolnega nadlegovanja v obliki komentarjev glede videza ali spolnosti, 13 % pa jih je izpostavilo dogodke, na katerih so bili na strani nadlegovalca vpleteni v nezaželene pogovore o spolnosti. 11 % jih je opredelilo nadlegovanje, ki so ga bili deležni kot neverbalno spolno nadlegovanje, 10 % pa jih je navedlo fizično spolno nadlegovanje v obliki neželenih dotikov. Večina nadlegovalcev je bila moških, kar dve tretjini (STA, 2019).

281

Evropski parlament

Leta 2018 je Parlamentarna skupščina izvedla študijo, ki je pokazala, da je 47 % sodelujočih že bilo žrtev groženj s smrtjo, posilstvom ali s pretepom. Od tega jih je bilo dve tretjini žrtev verbalnega spolnega nadlegovanja, četrtnina pa fizičnega spolnega nadlegovanja. Med ženskami, ki so mlajše od 40 let, je največ žrtev, med njimi jih je bilo 36 % že žrtev spolnega nadlegovanja (STA, 2018).

Nekdanji komandir policijske postaje

Komandir ene izmed policijskih postaj v Sloveniji je bil del policije 33 let, dokler se ni leta 2014 upokojil. Obtožen je bil povzdigovanja glasu nad sodelavci, neenakomernega obravnavanja, zasmehovanja, žaljenja, prav tako je nekaj zaposlenih ženskega spola, policistk in tudi administrativnih delavk, povedalo, da jih je verbalno spolno nadlegoval. Bil je obsojen na dve leti zapora, vendar mu, če pet let ne stori kaznivega dejanja, ni treba iti za zapahe (Lovšin, 2018).

Župan

Leta 2018 je župan ene od slovenskih občin za dan žena uradnicam na občini podaril čokoladice, ki so bile izdelane v lokalni slaščičarni. Uradnice so bile ogorčene, saj so bile čokoladice v obliki penisov. To naj bi bil le del njegovega spolnega nadlegovanja, med drugim so bile omenjene tudi seksistične opazke (Šubic, 2018).

Raziskava Urada za enake možnosti: spolno in drugo nadlegovanje na delovnem mestu

Raziskava je potekala februarja 2007; razdeljenih je bilo 5.000 vprašalnikov. Med vrnjenimi vprašalniki jih je bilo tri četrtine rešenih od žensk, starostno pa je bilo največ rešenih, 37,3 %, v starostni skupini 36–45 let. Večina anketirancev, dobri dve petini, ima delovno dobo daljšo od 15 let, zaposlitveni položaj pa je prevladujoče nevodstveno mesto, saj je bilo anketirancev na vodstvenih mestih samo 8,4 %.

Raziskovali so več vidikov, prisotnost več različnih vrst nadlegovanja, natančneje 12: karierno nadlegovanje zaradi spola, spolne usmerjenosti, vere, invalidnosti itn., nadlegovanje zaradi starosti, izobrazbe, rase in narodnosti, zdravstvenega stanja, spolne usmerjenosti, vere, spola, karierno spolno nadlegovanje, fizično spolno nadlegovanje, neverbalno spolno nadlegovanje in verbalno spolno nadlegovanje. Poleg tega jih je zanimalo tudi, kdo so storilci nadlegovanja, pri čemer so imeli štiri mogoče odgovore in za vsakega izmed teh spol, torej skupno osem možnosti: nadrejena oseba, podrejena oseba, sodelavec oz. sodelavka, stranka. (Pri tem vprašanju so bili odstotki merjeni glede na odgovore prejšnjega vprašanja, torej o določenem nadlegovanju, odgovorov pa je bilo mogočih več.)

Naslednje vprašanje je bilo o odzivu žrtve na nadlegovanje, pri čemer so za vsako vrsto nadlegovanja raziskovali, ali je žrtev reagirala s šalo, bila brez odgovora, se umaknila, odšla na bolniški dopust, jo je bilo sram, ji je bilo nelagodno, je iskala pomoč, je rekla, da naj preneha, ali kaj drugega.

Temu je sledilo vprašanje, ali je žrtev za dogodek oz. dogodke komu povedala, kar je bilo pri analiziranju izsledkov raziskave razdeljeno po vrstah nadlegovanja

glede na prejšnje odgovore. Tiste žrtve, ki so komu povedale o dogodkih, so imele podvprašanje, komu, pri čemer so bili mogoči odgovori sodelavki, sodelavcu, nadrejeni, nadrejenemu, inšpektoratu za delo, policiji, sindikatu, prijateljici, prijatelju, osebi na zaupnem telefonu in pa drugo. Pri tem vprašanju so imele možnost odgovoriti z več odgovori. V primeru tistih, ki niso nikomur povedali, jih je zanimalo, zakaj, torej ker se ne bi nič spremenilo, zaradi strahu pred posledicami, upanja na hiter konec, zaradi nezaupanja, nevedenja, kje lahko najde pomoč, mišljenja, da ni nikogar, ki lahko pomaga, prepričanosti, da ne bo nihče verjel, in pa drugo.

Za osebe, ki so o dogodku povedale, so imeli še dodatno vprašanje, ki jih je spraševalo o pričakovanjih do oseb oz. institucij, ki so se jim zaupale.

Rezultati raziskave za ženske anketiranke

Spolno nadlegovanje žensk je imelo najvišji odstotek odgovorov. Skoraj tretjina žensk je bila na delovnem mestu žrtev verbalnega spolnega nasilja, dobrih 17 % fizičnega spolnega nasilja, slabih 17 % neverbalnega spolnega nasilja. Odstotek žrtev kariernega spolnega nasilja pa je znašal 1,9 % anketirank.

Tiste, ki so bile žrtve verbalnega spolnega nasilja, so odgovorile, da so bili storilci pri dobrih 67 % moški sodelavci, pri 36,7 % moški nadrejeni, pri 25,5% pa moška stranka. Zanimivo je, da je kar 20,4 % žrtev odgovorilo, da je bila storilka ženska sodelavka. Neverbalno spolno nadlegovane ženske so odgovorile, da so glavni storilci moški sodelavci (kar 67,5 % jih je tako odgovorilo). 30,7 % jih je odgovorilo, da je bil storilec moški nadrejeni, 25,9 % pa moška stranka. Tudi storilci fizičnega spolnega nadlegovanja so predvsem moški sodelavci, sodeč po rezultatih raziskave, saj je 67,4 % žrtev tako odgovorilo. Nadrejeni moški so bili storilci v 35,3 %, moške stranke pa v dobrih 16 %. Storilci kariernega spolnega nadlegovanja so bili med anketiranimi, ki so se opredelile kot žrtve, v dobrih 85 % moški nadrejeni.

Od anketirank, ki so bile žrtve verbalnega spolnega nadlegovanja, se jih je polovica odzvala s šalo. Med bolj priljubljenimi odzivi so bili tudi nelagodje, tišina in pa prošnja, da storilec preneha. Tudi žrtve neverbalnega spolnega nadlegovanja so se večinsko odzvale s šalo; kar 55,6 % jih je tako odgovorilo. Dobrih 40 % anketirank je povedalo, da jim je bilo nelagodno, veliko jih je na nadlegovanje odgovorilo z ne ali s tišino. 50 % žrtev fizičnega spolnega nadlegovanja se je na to odzvalo s šalo, 41,3 % pa je bilo nelagodno. Najpogostejši odziv žrtev kariernega

spolnega nadlegovanja je bil prošnja, da storilec preneha. To je naredilo kar 57,1 % žrtev. Polovica vseh žrtev je izbrala umik.

Od vseh anketirank jih je 53,6 % nekomu povedalo o dogodkih. Od tistih, ki niso nikomur povedale, je bilo 43,1 % žrtev verbalnega spolnega nadlegovanja, 43,7 % neverbalnega spolnega nadlegovanja, 39,9 % fizičnega spolnega nadlegovanja, 7,1 % pa kariernega spolnega nadlegovanja.

Ženske žrtve so večinsko zaupale ženski sodelavki; tako je odgovorilo 73,3 %. Naslednji najpogostejši odgovor, ki je imel 39,9 % odgovorov anketirank, je bil prijateljici. Niti ena izmed žrtev pa ni dogodka prijavila policiji, prav tako jih je samo 0,4 % podalo prijavo inšpektoratu za delo.

284

Na vprašanje, zakaj niso nikomur povedale, so v največji meri odgovorile z odgovorom, da se ne bi nič spremenilo. Tako jih je odgovorilo 44,9 %. Med pogostejšima odgovoroma sta bila tudi zaradi drugih razlogov in pa zaradi upanja, da se bo hitro končalo. Zadnje je odgovorilo 21,3 % anketiranih žrtev. Kar 10,3 % teh žensk je bilo prepričanih, da jim nihče ne more pomagati, 9,6 % pa jih nima nikogar, ki bi mu to zaupale. Čeprav je najmanj pogost odgovor, je še vedno skrb vzbujajoče, da je 1,7 % žensk odgovorilo, da niso vedele, kje poiskati pomoč.

Pričakovanja žrtev, ki so se nekomu zaupale, so bila večinoma, da jih nekdo posluša, da jim bo lažje, če nekomu povedo, da jim bo ta oseba verjela in da jim bo dala nasvet. Ti odgovori so bili med največkrat uporabljenimi. Zanimivo je, da niti ena ni odgovorila z odgovorom, da želi, da ta oseba ukrepa namesto nje.

Rezultati raziskave za moške anketirance

Pri moških je bilo najpogostejše verbalno spolno nadlegovanje. Odstotek moških anketirancev, ki je tako odgovoril, je 23,39. Sledi mu neverbalno spolno nadlegovanje z 9,26 %. Dobrih 8 % moških je priznalo, da so bili žrtve fizičnega spolnega nasilja, kariernega spolnega nasilja pa je bilo pri moških anketirancih izjemen malo, saj jih je tako odgovorilo manj kot pol odstotka.

Storilci spolnega verbalnega nasilja nad moškimi anketiranci so bili v 57,1 % moški sodelavci, v 47,3 % pa ženske sodelavke. Malo več kot 20 % jih je odgovorilo, da so bili žrtve verbalnega spolnega nadlegovanja tudi od moškega nadrejenega. Za neverbalno spolno nadlegovanje so v večini povedali, da je bila

storilka ženska sodelavka. Tako jih je odgovorilo 60,5 %. Veliko, 39,5 %, jih je odgovorilo, da je storilka ženska stranka, 28,9 % pa, da je bil storilec moški sodelavec. Tudi pri fizičnem spolnem nadlegovanju je bila večina storilk, kar 63,6 %, ženskih sodelavk, 21,2 % pa ženskih strank. Pri odgovorih za karierno spolno nadlegovanje, pri čemer sta bili žrtvi dve, je bil en žrtev nadrejenega moškega, drugi pa podrejene ženske.

Podobno kot pri ženskah je bil tudi pri moških najpogostejši odziv na nadlegovanje s šalo. Za neverbalno spolno nasilje je 59,8 % anketirancev odgovorilo, da so se odzvali s šalo, 27,2 % pa jih je odgovorilo, da niso rekli nič. Na neverbalno spolno nasilje jih je 61,1 % odgovorilo s šalo, malo več kot 30 % je bilo nelagodno, v 25 % pa so se raje umaknili. Tudi na fizično spolno nasilje so v skoraj 65 % odgovorili s šalo, v 29 % so se umaknili iz situacije, 25,8 % pa je bilo nelagodno. Pri kariernem spolnem nadlegovanju sta bili le dve žrtvi, ki pa sta odgovorili popolnoma različno, tako da je pri skoraj vsakem mogočem odgovoru videti, da je tako odgovorilo 50 % anketirancev, ki so bili žrtev tovrstnega nadlegovanja. Kar je zanimivo pri tem vprašanju, je, da za nobeno vrsto nadlegovanja, spolnega in drugega, nihče ni odgovoril, da je vzel bolniški dopust ali poiskal pomoč.

Izmed vseh anketiranih jih kar 69,7 % ni nikomur povedalo za nadlegovanje; med njimi je bilo 59,3 % žrtev verbalnega spolnega nasilja, 51,4 % neverbalnega spolnega nasilja, 50 % fizičnega spolnega nadlegovanja in pa obe žrtvi kariernega spolnega nadlegovanja.

Moški so se v 55,4 % zaupali svojim sodelavcem moškega spola. Naslednja najpogostejša odgovora, oba z 32,1 % odgovori, sta prijatelju in sodelavki. Niti eden se ni obrnil na osebo na zaupnem telefonu, prav tako ne na policijo.

Od tistih, ki dogodka niso nikomur omenili, je tako kot pri ženskah žrtvah največ (44,9 %) takih, ki so bili mišljenja, da se ne bi nič spremenilo. Temu odgovoru po odstotku sledita odgovor »drugo« s 23,5 % in upanje, da se bo hitro končalo, z 22,1 %. Če je bil pri ženskah odstotek anketirank, ki so odgovorile na to vprašanje z odgovorom, da niso vedele, kje poiskati pomoč, 1,7 %, je bilo od moških anketirancev, ki niso omenili dogodka nikomur in ga niso prijavili, teh kar 7,4 %.

Največkrat so za pričakovanja tisti, ki so se nekomu zaupali, povedali, da so želeli, da jih nekdo posluša, da jim bo lažje po tem, ko nekomu povedo, da jim bo ta oseba verjela na besedo in pa da jim bo dala nasvet ter oporo in pomoč. Niti eden

izmed anketirancev ni odgovoril, da so se komu zaupali, da bi šel ta z njimi do nadrejene osebe (Urad za enake možnosti RS, 2007).

Raziskava Eurofounda

Leta 2001 je Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev v svoji raziskavi ugotovila, da je v Sloveniji v delovnem okolju vsaka deseta ženska žrtev nadlegovanja in mobinga na delovnem mestu, pri moških pa je žrtev vsak petnajsti. V primerjavi z rezultati celotne Evropske unije je število žrtev v Sloveniji višje od povprečja, saj je v Evropski uniji žrtev nadlegovanja in mobinga spola vsaka sedemnajsta ženska in vsak petindvajseti moški (Drobnič, 2012).

286

Spolno nadlegovanje v Slovenski vojski

O temi spolnega nadlegovanja v vojski se je začelo govoriti, ko so v 70. letih prejšnjega stoletja ženske začele v večjem številu vstopati v vojsko. S tem, ko so ženske začele participirati v vojski, je bila porušena takratna hierarhija, v kateri je imela ženska podrejeno vlogo moškemu. Pomembno je tudi omeniti, da je bila vojska do takrat izjemno seksualno okolje, moški so s tem, ko so postali vojaki, pokazali svojo moškost, poleg tega pa je orožje velikokrat seksualni simbol za moški spolni ud, bombe, rakete in podobne oborožitvene sisteme pa so poimenovali po moških. To je bilo popolnoma moško okolje, v katerem je bilo vse, kar je bilo podrejeno, označeno z ženskim spolom, med drugim tudi nasprotniki.

Spolno nadlegovanje je postalo nezaželeno in nenormalno z večjo emancipacijo žensk in njihovim prizadevanjem za enakopravnost. Pri spolnem nadlegovanju v vojski gre velikokrat za dokazovanje moči s prevlado.

Vojakinji 18. bataljona RKBO

Večjo pozornost je spolno nadlegovanje v Slovenski vojski dobilo, ko sta leta 2006 dve vojakinji 18. bataljona RKBO¹ obvestili Sindikat vojske, obrambe in zaščite

¹ Bataljon RKBO – Bataljon za radiološko, kemično in biološko obrambo

o spolnem nadlegovanju. Sindikat je ugotovil, da vojska vojakinj ni zaščitila in ni odreagirala pravilno, saj so prišli do zaključka, da sta bili vojakinji ne le spolno nadlegovani, ampak tudi šikanirani in podvrženi dejanjem, ki so jima kratile človekove pravice. Po tem, ko sta vojakinji za dogodke povedali svojemu nadrejenemu, je on zaščitil podčastnika. Nato sta se obrnili na poveljnika bataljona, a ker poročnik ni naprej podal njune prijave, do pogovora s poveljnikom ni prišlo. Istega leta sta od poveljnika dobili tudi nizko službeno oceno.

Vsakič, ko sta poveljnika opozorili na nepravilnosti, sta poslabšali svoj položaj, hkrati pa ju je vedno okrivil, ko je prišlo do kakšne nepravilnosti. Zgodilo se je tudi, da je v vojašnici Šentvid na steno nekdo pisal pornografske grafite z njunima imenoma in priimkoma. Bili sta tudi izpostavljeni verbalnemu spolnemu nasilju – v živo ter prek telefonskih klicev in sporočil. Uradnega primera nikoli ni bilo, saj vojakinji nikoli nista podali uradne prijave, čeprav sta obvestili vojaško policijo. Ta je sklicala sestanek z žrtvama in naredila zapisnik. V njem ni omenjenega spolnega nadlegovanja. Zaradi nezmožnosti policije, da bi dokazala resničnost obtožb, ni prišlo do ovadbe ali kakršnega koli postopka prosti nadlegovalcu, je pa vojska vojakinji kazensko ovadila na podlagi trditve, da je bila njuna obtožba neutemeljena (Hain, 2007).

Spolno nadlegovanje v zdravstveni enoti šentviške vojašnice

Leta 2007 je bil nadporočnik, pomočnik za kadre in popolnitev v zdravstveni službi, obtožen verbalnega nadlegovanja petih vojakinj in dveh vojakov Slovenske vojske, ki sta jim želela pomagati. Nadlegovanje naj bi se zgodilo že dve leti prej, prijava pa je bila podana šele leta 2007. Žrtve naj bi bile šikanirane, poniževane, spolno nadlegovane idr. Poročnika so premestili na Vrhniko, potem pa je dobil tudi odpoved, saj je Disciplinska komisija Ministrstva za obrambo dokazala, da je prišlo do nadlegovanja podrejenih z njegove strani (Hain, 2007).

Zakonodaja

Poleg že prej omenjenih dokumentov, ki urejajo spolno nadlegovanje v delovnem okolju, ima Slovenska vojska še nekaj svojih.

Zakon o obrambi v 52. členu zagotavlja varstvo človekovih pravic in temeljnih svoboščin, v 57. členu pa je opredeljena disciplinska odgovornost; v njem je

zapisano, da je žaljivo ali nasilno obnašanje težja kršitev vojaške discipline, pa naj bo storjena zoper nadrejenega, podrejenega ali civilista.

V 6. točki Pravil službe v Slovenski vojski je zapisano, da so pripadniki Slovenske vojske dolžni spoštovati človekove pravice, osebnost in temeljne svoboščine skladno z Ustavo RS in drugimi zakoni. V 25. točki sta zapovedana medsebojno spoštovanje in zaupanje.

Zakon o službi v Slovenski vojski v 4. členu določa kodeks vojaške etike, v 18. členu pa prepoveduje izražanje čustvenih razmerij med službenim časom. Poleg tega v 31. členu prepoveduje šikaniranje, diskriminacijo, vse oblike spolnega nadlegovanja in ustvarjanja okolja, ki je zastrašujoče, sramotilno, žaljivo ali sovražno (Hain, 2007).

Intervjuji

Izvedla sem dva različna intervjuja; eden je bil namenjen zaposlenim na nižjih položajih, drugi pa zaposlenim na višjih ali vodilnih položajih. Oba sta bila precej odprtega tipa. Imela sem vnaprej napisana vprašanja, ampak sem intervjuvancem dovolila, da so povedali po svoje, in sem po vsakem odgovoru, če je bilo treba, priredila naslednje vprašanje ali ga popolnoma izpustila, če ni bilo več potrebno ali je bilo irelevantno. Za dva različna intervjuja sem se odločila, saj sem želela dobiti odgovore žrtev in tudi tistih višje zaposlenih, ki so se ukvarjali s prijavi spolnega nadlegovanja v njihovem delovnem okolju.

V sklopu prvega intervjuja sem izprašala pet ljudi (tri ženske in dva moška) različnih starosti, 22–45 let, v sklopu drugega pa z dvema ženskama, starima 45 in 54 let.

A) Vprašanja za zaposlene na nižjih položajih v podjetju:

Spol, starost, vrsta zaposlitve in (če redna zaposlitev) katero delovno mesto.

Ali ste že bili žrtev spolnega nadlegovanja na delovnem mestu?

Če da: Na kratko opišite vedenje nadlegovalca do vas.

Če da: Ali ste povedali nadrejeni osebi?

(b1) Če da: Kakšna je bila reakcija narejenega/nadrejenih in kako so ukrepali?

Če ne: Ali veste za koga, ki je bil žrtev?

(c1) Če da: Kako so se oni spopadli s tem?

B) Vprašanja za zaposlene na višjih ali vodilnih položajih v podjetjih:

Spol, starost, položaj v podjetju.

Ali ste že imeli primer spolnega nadlegovanja med svojimi zaposlenimi?

Če da: Na kratko opišite dogajanje in vedenje nadlegovalca.

Če da: Kakšna je bila vaša reakcija oz. kakšni so bili vaši ukrepi?

Če ne: Kakšne ukrepe bi odredili zoper nadlegovalca?

A1) Ženska, stara 20–25 let, študentka, zaposlena prek študentskega servisa

»Bila sem že žrtev spolnega nadlegovanja. Bilo je v prejšnji službi, v kateri sem opravljala študentsko delo v športnem kompleksu. Nadlegovanje je trajalo približno štiri mesece, končalo pa se je šele, ko sem mu pred večjo skupino sodelavcev zelo ostro povedala, da naj preneha. Imel je opolzke komentarje, napeljeval je na seks, bilo pa je tudi veliko neprimerne dotikanja, predvsem po zadnjici. Večkrat sem mu rekla ne, pa nikoli ni zaleglo, dokler ga nisem izpostavila pred sodelavci. Zagovarjal se je s tem, da je samo hec in da naj ne jemljem stvari tako resno.

Nadrejenim nisem povedala takoj, saj je prenehal. Povedala sem šele pozneje, ko sem ugotovila, da nisem edina. Nadrejeni so reagirali s praznimi obljubami, saj nič izrečenega ni bilo storjenega. Bilo je rečeno, da bo njemu zelo ostro povedano, da tako obnašanje ni sprejemljivo in da bodo vsi zaposleni, vključno s študenti, dobili e-pošto o pravilih glede mobinga in spolnega nadlegovanja. Nič od tega se ni zgodilo, saj so nadrejeni po tihem stali za njim in ga podpirali.

Poznam še veliko deklet, ki so bila žrtve, ne le sodelavke v tem primeru, ampak tudi v prejšnji službi, v kateri sem bila zaposlena kot receptorka fitnes centra.«

A2) Moški, star 30–35 let, zaposlen kot asistent na eni izmed slovenskih fakultet

»Nisem bil še žrtev spolnega nadlegovanja, tudi nimam informacij o dogodkih te narave med sodelavci, vem pa za primer nadlegovanja študentke s strani profesorja. Po tem, ko je omenjena študentka napredovala v višji letnik, ji je ostal še izpit iz predmeta, ki ga predava ta profesor. Ko je želela opravljati ustni izpit, ji je profesor rekel, da se bosta sama dobila nekje in da ga bo tako opravljala. Ker je zavrnila, ji ni dovolil opravljati izpita. Ta dogodek mi je bil povedan s strani prijateljice te študentke. Incident ni bil prijavljen, razloga za to pa žal ne vem.«

A3) Moški, star 20–25 let, študent, zaposlen prek študentskega servisa

»Sam še nisem bil žrtev spolnega nadlegovanja v delovnem okolju, so pa bile moje sodelavke s strani strank. Delam v športnem okolju, v katerem so ženske sodelavke v pajkicah ali drugih oprijetih oblačilih in posledično je veliko neprimernih pogledov in buljenja, predvsem med športno aktivnostjo. Večina jih je navajena na to in se ne obremenjujejo s takimi stvarmi, največji problem s tem pa imajo, ko so na novo zaposlene, torej v začetku delovnega razmerja. Šef za to ne ve, saj se dekleta ne želijo izpostavljati v strahu, da bodo zaradi tega izgubile službo.«

290

A4) Ženska, stara 25–30 let, študentka, zaposlena prek študentskega servisa

»Delala sem že veliko služb, v katerih je bilo spolno nadlegovanje prisotno, predvsem s strani strank, npr. kot hostesa in natakarica. V gostinstvu se od žensk skoraj pričakuje, da bodo to prenašale, predvsem, če delajo v baru ali gostilni. Moške stranke so izjemno predrzne, dovolijo si veliko, od komentarjev in neprimernih, sugestivnih pogledov do dotikov in udarcev po zadnjici.

Ker so to ljudje, ki lastniku delajo promet, torej so vir prihodka, se od ženskega dela zaposlenih pričakuje, da bodo sodelovale s strankami in z njihovim napeljevanjem, se z njimi spogledovale in bile nič drugega kot prijazne in nasmejane, po možnosti z oprijetimi oblekami ali globokim izrezom na majici.«

A5 in B1) Ženska, stara 40–45 let, nekdanja direktorica socialnovarstvenega zavoda

»Bila sem že v položaju žrtve spolnega nadlegovanja, ukvarjala pa sem se tudi že s primerom med svojimi zaposlenimi. Oboje se je zgodilo v času, ko sem bila direktorica.

Ko sem bila žrtev, je bilo s strani takratnega župana. Nadlegovanje je bilo verbalno in fizično spolno, s fizično mislim dotikanje in objemanje. Trajalo je par let, dogajalo pa se je sporadično, ampak vedno, ko sva se kjer koli srečala. Ko je le imel možnost in v bližini ni bilo preveč ljudi, se me je dotikal, ko pa je bilo preveč ljudi okrog naju, pa se je zatekel k verbalnemu spolnemu nadlegovanju. Ker nisem imela nadrejenega oz. bi se lahko reklo, da je bil on moj nadrejeni, nisem imela nikogar, ki bi mu lahko to povedala, tako da ukrepanja ni bilo.

Primer, s katerim pa sem se sama ukvarjala kot nadrejena, je bil med dvema sodelavcema, moškim in žensko. Preden sem postala direktorica, sta imela približno eno leto spolne odnose (nista bila v resni zvezi drug z drugim, saj sta oba imela partnerje). Ko sta odnose prekinila in postala samo sodelavca, je ženska začela nadlegovanje. Nadlegovala ga je verbalno spolno, trajalo pa je približno eno leto, preden sem za to izvedela in dobila možnost ukrepanja. Prijava načelno ni bila podana, saj sem to izvedela iz tretje roke, od njunega sodelavca. Ko je ta informacija prišla do mene, sem najprej imela sestanek z žrtvijo, torej moškim, nato še z nadlegovalko, na koncu pa še z obema skupaj. Njej je bilo podano opozorilo. Po tem ni bilo potrebnih dodatnih sankcij, saj je prenehala.«

B2) Ženska, stara 50–55 let, vodja oddelka

291

»Kot vodja oddelka v prejšnji službi sem imela samo en primer spolnega nadlegovanja. Bil je večinsko moški kolektiv z izjemno malo ženskami. Zgodilo se je pri avtomatu za kavo, ki je bil skupen celotnemu kolektivu. Sodelavec je poročeni sodelavki, ki jo je srečal med čakanjem na kavo, rekel, če je shujšala in da ji krilo, ki ga ima oblečeno, prav lepo pristaja ter da bi lahko imela večkrat oblečeno kratko krilo.

Pogovorili smo se z obema posebej. Pri njej je bilo vidno, da jo je dogodek pretresel, saj je bila vsakič, ko je morala odgovarjati na vprašanja o dogodku, objokana. Najbolj jo je vrglo iz tira to, da si je on to dovolil reči poročeni ženski. Prič incidenta ni bilo, zato je komisija, katere del sem bila, imela težjo nalogo pri ugotovitvi, ali je dejansko šlo za spolno nadlegovanje ali pa je bila mogoče samo prijazna beseda sodelavca. Ker je naloga nadrejenih zaščititi žrtev, tudi če je samo domnevna, smo se na koncu odločili nadlegovalcu izdati opomin pred odpovedjo. Posledica dogodka pa ni bilo samo medsebojno izogibanje udeležencev tega incidenta, ampak tudi strah celotnega kolektiva, saj niso več vedeli, kaj smejo in česa ne smejo reči.«

Anonimna pričevanja žrtev spolnega nadlegovanja na spletni strani [jaztudi.si](https://www.jaztudi.si)

Februarja 2018 je Inštitut 8. marec po vzoru ameriškega gibanja #metoo začel svojo kampanjo #jaztudi, s tem pa so tudi vzpostavili spletno stran, namenjeno zbiranju anonimnega pričevanja žrtev spolnega nadlegovanja in nasilja. V nasprotju

z ameriškim gibanjem, ki je temeljilo na tovrstnih izpovedih njihovih filmskih zvezdnic, kampanja #jztudi temelji na izpovedih navadnih ljudi in ne elite. Na njihovi spletni strani lahko žrtve delijo svoje izkušnje prek anonimnega obrazca ali pa jih delijo na njihov elektronski naslov (Sa. J., 2018).

V nadaljevanju sem vključila nekaj anonimnih izpovedi, ki zadevajo spolno nadlegovanje v delovnem okolju, ki so jih ljudje poslali na spletno stran jztudi.si.

»Kot študentko na praksi me je pacient med samostojno obravnavo hotel posiliti. Ko sem v omari iskala mapo z ocenjevanji, je zaklenil vrata in se počasi sprehajal do mene z gnusnim nasmehom na obrazu in si odpenjal pas. Vedela sem, da mi ne bo uspelo zbežati do vrat, zato sem se mu zlagala, da zdaj nimam časa, in mu rekla, da pozneje pridem k njemu v posteljo. Na srečo je verjel in sem stekla ven in vzela en teden bolniške, ker me je bilo strah nazaj. O dogodku nisem nikomur povedala, saj sem se bala, da si pokvarim možnosti za službo« (Zgodba 150, 2019).

»Vrnila sem se s posveta o diplomski nalogi, ki jo končujem. Profesor, s katerim sem se srečala na fakulteti, je moj mentor že od lani. Tokrat je prvič prestopil mejo in se dotaknil mojih prsi in podal opazko, da mu je všeč moj dekolte. Podobno zgodbo sem slišala od druge sošolke, vendar smo vsi mislili, da si je vse narobe predstavljala. Ne vem, kaj naj storim, zdaj me čaka še izpit pri njem, dokončati moram tudi diplomu. Moški je spoštovan akademik, ki se pojavlja tudi na televiziji« (Zgodba 143, 2019).

»Delala sem v lokalni, v katerem je bilo znano, da na pijačo prihaja moški, ki »svojega« rad kaže naokrog. Nisem verjela, dokler se ni to dogodilo tudi meni. Totalno sem padla ven, vsi pa so mi rekli, da pretiravam ter ali nikoli nisem še videla »tiča«. Bolj kot sam ekshibicionist me je šokiral odziv okolice« (Zgodba 142, 2019).

»Imel sem prakso v bolnišnici v Ljubljani, v kateri sem obiskoval zdravstveno šolo. Pri 17 letih me je na 2-tedenski praksi poklicala v sobo medicinska sestra; ko sem prišel v sobo, mi je njeno roko položila na mojo in jo dala na »joško«. Potem me je vprašala, ali so mi njene »joške« všeč. Odgovoril sem, da ja, ampak da je zame prestara in naj me pusti. Nato me je pritisnila ob zid in dala roko v moje spodnjice in me začela grabiti za penis, jaz sem samo zmrznil, ker nisem vedel, kaj naj storim, ko mi je hlače slekla in me začela oralno »zadovoljevati«, nakar je rekla: »Usedi se na stol.« Jaz sem sodeloval, ker nisem vedel, kaj naj storim. Potem je z menoj seksala. Ko je končala zlorabljanje, mi je zabičala, da naj ne povem

tega nobenemu, če želim še seksati z njo. Od takrat nisem želel hoditi na prakso v bolnišnico. Prijavil pa prav tako nisem, ker se nisem želel izpostavljati, da bi to izvedeli moji domači. Še danes imam včasih nočne more; ko seksam, se prav tako spomnim na ta dogodek, ki me je spremenil za vse življenje» (Zgodba 156, 2019).

Ugotovitve

Z intervjuji sem ugotovila, da je spolno nadlegovanje na delovnem mestu izjemno prisotno, različne pa so reakcije nadrejenih. Kar nekaj ljudi je povedalo, da nadrejeni niso ukrepali ali pa jim niti ni bilo povedano zaradi strahu pred izgubo službe. Izvedela sem, da je v nekaterih delovnih okoljih spolno nadlegovanje celo pričakovano, saj prinaša večji dobiček in zaposleni niso zaščiteni od delodajalca, saj jim denar pomeni več. Intervju pa mi je pokazal tudi, da obstajajo delodajalci, ki se takih obtožb lotijo resno in preiščejo zadevo ter tehtno premislijo o nadaljnjih ukrepih.

293

Poleg tega sem na spletni strani jztudi.si prebrala izjemno veliko anonimnih zgodb ljudi, ki jih je bilo strah komur koli povedati, ker niso vedeli, kakšne bodo posledice, od strahu pred reakcijo družinskih članov in prijateljev pa do strahu pred odpovedjo v službi. Veliko izpovedi govori tudi o posledicah, ki so jih ti dogodki pustili na ljudeh; omenjeni so sram, gnus do samega sebe, izguba samospoštovanja idr.

Zaključek

Spolno nadlegovanje ima več različnih oblik, od neverbalnega, verbalnega, fizičnega do kariernega. Še vedno je, kljub vedno bolj odprti družbi, izjemno tabuizirana tema. Prisotno je v vseh delovnih okoljih, ampak se o njem govori izjemno malo, če sploh. V zadnjih nekaj letih je v medijih nekoliko več poročanja na to temo, predvsem zaradi večjih svetovnih gibanj, kot je na primer #metoo.

Kot sem predvidevala s hipotezo, je spolno nadlegovanje izjemno prisotno v vseh delovnih okoljih, pa kljub temu policija ne dobi veliko prijav, verjetno zato, ker je organizacija sama uredila zadevo, predvsem pa zato, ker se o dogodku ni povedalo nadrejenim, ne s strani žrtve ne ljudi, ki se jim je mogoče ta zaupala. Čeprav imamo zakonodajo, ki tako vedenje prepoveduje, je žrtve v veliki meri še vedno preveč strah, da bi o dogodku komur koli povedale.

Viri

- Drobnič, Mojca (2012). *Spolno nadlegovanje na delovnem mestu v Sloveniji – primer gostinstva*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani Fakulteta za družbene vede. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/drobnic-mojca.pdf>
- Drožg, Ingrid (2016). *6 stopenj spolnega nadlegovanja*. Mojedelo.com. <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/6-stopenj-spolnega-nadlegovanja-3359> (19. 11. 2020 ob 15.52)
- Hain, Urška (2007). *Spolno nadlegovanje v Slovenski vojski*. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Hain-Urska.pdf>
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2020) *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*. <http://www.osha.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/psihosocialna-tveganja/nadlegovanje-in-trpinčenje-na-delovnem-mestu> (19. 11. 2020 ob 22.14)
- PISRS (2017). *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Služba Vlade Republike Slovenije za zakonodajo. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> (29. 11. 2020 ob 13.18)
- Sindikat Ministrstva za obrambo (2009). *Opredelitev spolnega nadlegovanja*. <https://sindikatmors.si/dobro-je-vedeti/nezazelena-ravnanja/item/665-opredelitev-spolnega-nadlegovanja> (19. 11. 2020 ob 16.07)
- STA (2018). *V evropskih parlamentih številni primeri spolnega nadlegovanja*. Dnevnik.si. <https://www.dnevnik.si/1042843548/Svet/v-evropskih-parlamentih-stevilni-primeri-spolnega-nasilja> (3. 12. 2020 ob 16.34)
- STA (2019). *Anketa kaže na razširjenost spolnega nadlegovanja med uslužbenci ZN*. Dnevnik.si. <https://www.dnevnik.si/1042857879/Svet/anketa-kaze-na-razsirjenost-spolnega-nadlegovanja-med-usluzbenci-zn> (3. 12. 2020 ob 16.00)
- STA (2020). *Weinsteinove žrtve bodo dobile skupaj 19 milijonov dolarjev*. Dnevnik.si. <https://www.dnevnik.si/1042933206/svet/weinsteinove-zrtve-bodo-dobila-skupaj-19-milijonov-dolarjev> (3. 12. 2020 ob 15.47)
- Sa, J. (2018). *Inštitut 8. marec do zdaj prejel več kot 40 zgodb spolnega nadlegovanja*. MMC RTV SLO. <https://www.rtvsllo.si/slovenija/institut-8-marec-do-zdaj-prejel-ze-vec-kot-40-zgodb-spolnega-nadlegovanja/448238> (3. 12. 2020 ob 11.50)
- Skupina IRI Ljubljana. (2017). *Ko šala preide v nadlegovanje*. <http://www.iri-lj.si/gradivo/clanki/99-ko-sala-preide-v-nadlegovanje> (20. 11. 2020 ob 15.36)
- Šubic, Miran (2018). *Tržiški župan Borut Sajovic razburil uradnice z darilom – čokoladnim penisom*. Dnevnik.si. <https://www.dnevnik.si/1042821485/Gorenjska/trziski-zupan-borut-sajovic-razburil-uradnice-z-darilom-cokoladnim-penisom> (3. 12. 2020 ob 16.54)
- Urad za enake možnosti Republike Slovenije (2007). *Spolno in drugo nadlegovanje na delovnem mestu*. Raziskava Urada za enake možnosti in sodelujočih sindikatov. <http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/RaziskavaNadlegovanje.pdf>

- Združenje za MOC (2020). *Spolno nadlegovanje*. Združenje za MOC za celostno psihosocialno pomoč žrtvam spolnega nasilja in drugih oblik nasilja. <https://zamoc.si/portfolio-item/spolno-nadlegovanje/> (1. 12. 2020 ob 21.40)
- Zgodba 142 (2019). *#jztudi zgodba 142*. Jztudi.si. <http://www.jztudi.si/jztudi-zgodba-142/> (3. 12. 2020 ob 11.27)
- Zgodba 143 (2019). *#jztudi zgodba 143*. Jztudi.si. <http://www.jztudi.si/jztudi-zgodba-143/> (3. 12. 2020 ob 11.24)
- Zgodba 150 (2019). *#jztudi zgodba 150*. Jztudi.si. <http://www.jztudi.si/jztudi-zgodba-150/> (3. 12. 2020 ob 11.19)
- Zgodba 156 (2019). *#jztudi zgodba 156*. Jztudi.si. <http://www.jztudi.si/jztudi-zgodba-156/> (3. 12. 2020 ob 11.39)
- Žagar, Špela (2020). *Grammyji, korupcija in spolno nadlegovanje*. Dnevnik.si. <https://www.dnevnik.si/1042920389/magazin/aktualno/grammyji-korupcija-in-spolno-nadlegovanje> (3. 12. 2020 ob 15.38)
- 24UR (2017). *Ljudje so nam govorili, da lažemo, da pretiravamo, da želimo pozornost*. 24ur.com. <https://www.24ur.com/novice/slovenija/skoraj-vsaka-tretja-zenska-v-sloveniji-zrtev-verbalnega-spolnega-nadlegovanja-na-delovnem-mestu.html> (19. 11. 2020 ob 19.44)

Zastonjkarstvo na delovnem mestu

Primož Hrovat

Uvod

Tema prispevka je ‚freeloading‘ oziroma »freeriding« (zastonjkarstvo) na delovnem mestu in težave, ki jih tako obnašanje prinese. Zastonjkarstvo ima namreč negativne posledice na delovno uspešnost in atmosfero delovnega okolja. Prispevek bo vključeval splošno predstavitev, kaj je zastonjkarstvo, kje se pojavlja in kako, ter nato podrobneje predstavil problematiko zastonjkarstva na delovnem mestu. Pokrita bosta dva vidika: civilni in vojaški. Pri drugem bo omenjena tudi tematika vojaškega poklica kot poklica ‚freeloading‘ na račun davkoplačevalcev in moje subjektivno mnenje o temi. Poleg tega bo prispevek vključeval tudi štiri intervjuje.

V povezavi s tematiko zastavljam tri hipoteze:

- 1) Zastonjkarstvo se najpogosteje pojavlja na javnih delovnih mestih, na katerih plača ni odvisna od delovne uspešnosti.
- 2) Zastonjkarstvo negativno vpliva na delovno vzdušje in zmanjšuje učinkovitosti drugih delavcev.
- 3) Zastonjkarstvo v vojski je prisotno le tam, kjer nadrejeni to dopuščajo.

Ovire v raziskovanju: predpostavljam, da bom prvi dve hipotezi lahko preveril (potrdil ali zavrgel), za preverjanje tretje hipoteze pa mogoče ne bo dovolj dokazov in virov.

Definicija zastonjkarstva

Obstaja več definicij zastonjkarstva, odvisno od konteksta uporabe besede. Angleški izraz za tako početje je »freeloading«, tudi »freeriding«. Angleška definicija zastonjkarstva, pridobljena s pomočjo Cambridge Dictionary, se glasi:

Freeloading – dejavnost uporabe denarja, hrane, sobe v hiši itn. drugih ljudi brez dajanja česa v zameno.

V povezavi s tem je tudi definicija osebe, ki to počne:

Freeloader – oseba, ki uporablja denar, hrano, sobo v hiši itn. drugih ljudi brez dajanja česa v zameno.

Enciklopedija Britannica definira »free riding« v družbenih vedah kot okoriščanje iz javnega dobrega brez prispevanja k njegovemu ustvarjanju.

Definicijo zastonjkarja pa najdemo tudi v SSKJ – Slovarju slovenskega knjižnega jezika; ta ima dva pomena:

Zastónjkar -ja:

- 1) *kdor dobi, zahteva kaj zastonj, brezplačno: kot zastonjkar in potepuh je z vlakom prepotoval deželo; med gledalci je bila polovica zastonjkarjev (SSKJ)*
- 2) *kdor dela zastonj, brezplačno: zastonjkarji in dobrotniki*

297

V povezavi z 'zastonjkar' v SSKJ najdemo tudi precej skopo definicijo zastonjkarstva:

Zastonjkarstvo -a: *miselnost, lastnosti ali ravnanje zastonjkarjev: nastopiti proti zastonjkarstvu; zastonjkarstvo, lenoba in nekultura (SSKJ)*

Iz zgoraj navedenih definicij lahko zastonjkarstvo na delovnem mestu definiramo kot neopravljanje dodeljenega dela, pričakovanje, da bo tvoje delo opravil nekdo drug ali izkoriščanje drugih zaposlenih na način, da sami ne opravljajo nič vrednega. Lahko pa pomeni tudi izkoriščanje službene opreme za domačo korist.

Primeri zastonjkarstva

Marsikdo se je z zastonjkarstvom srečal že v šoli. Pri opravljanja skupinskih nalog, predstavitev ali eksperimentov ena ali več oseb v skupini ne bi delale ničesar in bi se zanašale na druge, da opravijo njeno delo. Pogosto v življenju srečamo ljudi, katerih ravnanje bi lahko označili za zastonjkarstvo. Med raziskovanjem tematike sem naletel na številne bloge, v katerih se zaposleni v specifičnih profesijah soočajo z znanci, ki bi njihovo znanje radi uporabili, vendar v zameno za pomoč ne bi prispevali ničesar. Tako »zastonjkarstvo« pogosto ostane v družini ali krogu prijateljev.

Zastonjkarstvo obnašanje se odraža tudi v nekaterih poklicih. V članku, objavljenem v časopisu Delo, Manj kot deset odstotkov zastonjkarjev v kulturi je predstavljena problematika kulturnega zastonjkarstva. Bolj specifično gre tu za brezplačne vstopnice za predstave in podobne kulturne prireditve. Kot vsi vemo,

so na premierah predstav pogosto prisotne pomembne osebnosti, novinarji, kritiki in druge privilegirane osebe, ki svoje vstopnice dobijo brezplačno. Te osebe pogosto poskušajo dobiti dodatne brezplačne vstopnice za prijatelje ali družinske člane. Problematične niso brezplačne vstopnice, ampak posamezne osebe, ki zaradi svojega položaja ali zaposlitve mislijo, da bi morale prejeti brezplačne vstopnice (Delo, 2013).

Ena izmed profesij, ki se pogosto označi za zastonjkarstvo, je politika. Mentaliteta, da je politik zastonjkarški poklic, je med prebivalstvom Slovenije precej pogosta. Marsikje lahko slišimo mnenja ali beremo komentarje, da so politiki le breme davkoplačevalcev in da njihov denar porabljajo za lastno korist.

298

V današnjem spletnem okolju pogosto pride do prepričanja, da lahko vse dobimo zastonj. Nekateri marketinški modeli se temu prilagodijo in ponudijo potencialnim strankam del izkušnje brezplačno, za polno izkušnjo, bonitete ali neomejen dostop pa mora stranka, kupec ali uporabnik storitve plačati. Tudi časopisi, revije in podobni produkti, ki se ponujajo prek spleta, so v večini prešli na sistem omejenega dostopa ali modela »free trial«. Primera dveh podjetij, ki delujeta na tak način, sta na primer spletni časopis New York Times in »televizijski« velikan Netflix. A zastonjkarstvo v družbi na splošno ni glavna tema tega prispevka. Ukvarjali se bomo z zastonjkarstvom in zastonjkarji v organizacijah, pri delu.

Problematika zastonjkarstva na delovnem mestu

Zastonjkarstvo na delovnem mestu se pogosto zameša ali povezuje z lenobo in nesposobnostjo. Znaki zastonjkarstva so podobni znakom nesposobnosti, lenobe in preutrujenosti oziroma izgorelosti. Oseba ob podrobnem pregledu njenega dela ne prispeva veliko h končnemu izdelku. Izmed naštetih vedenj sta si zastonjkarstvo in lenoba še najbolj podobna. Je pa na delovnem mestu še drugi način zastonjkarstva, uporabljanje službenih aparatov ali sodelavcev za lastno korist. Problematika zastonjkarstva na delovnem mestu se lahko kaže tudi, ko sodelavci v službi drug drugega prosijo za stvari, kot so dodatna malica, izposoja denarja, delovni pripomočki ali druge drobnarije kot so, na primer, cigareta med malico. Tako vedenje lahko ob dolgotrajnem ponavljanju in nikakršni kompenzaciji oziroma dvostranski izmenjavi pripelje do napetega in prepira polnega delovnega okolja.

Zastojkarstvo in vojska

Pred prehodom na problematiko zastojkarstva znotraj oboroženih sil menim, da bi bilo pametno omeniti nekatera mnenja glede vojske v povezavi z obravnavano tematiko na splošno. Marsikje na spletu lahko najdemo bloge, komentarje in intervjuje, v katerih osebe izrazijo mnenje, da je vojaški aparat države le zastojkarstvo zaposlenih na tem področju na račun davkoplačevalcev. Po mnenju teh oseb je večina zaposlenih v vojaških službah tam zato, ker se jim ne da opravljati 'pravih' služb. Mentaliteta, da je vojaški poklic zastojkarski, ni le posebnost nekaterih evropskih držav. Osebe s takim mnenjem najdemo tudi drugod, predvsem v severnem delu ameriške celine in razvitejših delih Azije. Je pa takšno mnenje redkejše v Afriki in na Bližnjem vzhodu, kjer je vojaški poklic nevarnejši in do neke mere bolj spoštovan.

299

Taka mentaliteta se v družbo prikrade zaradi različnih razlogov. Eden glavnih je, da predvsem v razvitem zahodnem svetu, ki živi v sorazmernem miru, prebivalci ne vidijo velikega pomena v vojski. Ta mentaliteta prevladuje v večjih mestih, v katerih so osnovne življenjske potrebe največkrat dobro zagotovljene. V državah ali na območjih držav, ki jih pogosto prizadenejo naravne nesreče, v katerih pri odpravljanju posledic pogosto sodelujejo oborožene sile, pa je mentaliteta drugačna. Tam vidijo vojsko kot dobrodošel del državnega aparata. Veliko ljudi, ki o vojski ne ve veliko oziroma dobijo informacije o njej predvsem iz slabo informiranih medijev, meni, da je vojska zastojkarski del državnega proračuna in da se zanjo porabi prevelik del davkoplačevalskega denarja. Seveda na svetu obstajajo vojske z ekstremno visokimi proračuni, vendar velikokrat tudi stroški največje vojske ne presežejo 5 % BDP. Ravno nasprotno, večkrat je vojska na nižjem mestu od drugih prejemnikov davkoplačevalskega denarja. O tem pa več pri problematiki zveze Nato.

Primer ZDA

Zaradi velikosti in odprtosti vojske ZDA z informacijami je o njih najlažje pisati. V času med 80. leti 20. stoletja in prelomom v 21. stoletje lahko najdemo primere ljudi, ki so se v vojsko vključili, zato ker so želeli opravljati službo nizke zahtevnosti in z rednim plačilom. To se je v veliki meri spremenilo leta 2001 z napadom na ‚Dvojčka‘ 11. septembra, ki je situacijo korenito spremenil. Od takrat naprej je obstajala velika možnost, da bodo vojaki poslani v tujino na »tour of duty« (misijo) v sovražno nastrojeno državo. Taka misija s seboj prinese resne

možnosti za poškodbe, bolezni in dolgotrajne posledice – fizične ali psihične – v obliki PTSD-ja. Te pa za zastojkarje niso dobrodošli.

Lahko pa se zgodi, da so tisti, ki izstopijo iz vojske zaradi poškodb ali stresa, bolj nagnjeni k zastojkarstvu, kot bi bili zdravi ljudje enake starosti.

Nato – »zastojkarska« zveza

Zveza Nato je bila ustanovljena leta 1949 z namenom povezave in standardizacije vojsk zahodnih zavezniških sil v pripravi na vojno s Sovjetsko zvezo. Za čas hladne vojne je organizacija izpolnjevala svoj namen s skupnim razvojem tehnologij, skupno logistiko in z dobrim sodelovanjem. Z razpadom Sovjetske zveze in s članstvom novih držav pa je njen prvotni pomen upadel. Rusija še zdaleč ni tako močna vojaška sila, kot sta bili Sovjetska zveza in Varšavski pakt. »Nove« članice zveze Nato, pod katere lahko štejemo tudi Slovenijo, so primarno manjše države. Te po večini nimajo niti približno tako močnih zmogljivosti kot glavne članice, med katere lahko štejemo ZDA, Veliko Britanijo, Francijo in Nemčijo. Eden izmed ciljev zveze Nato je, da članice za svoje oborožene sile namenijo 2 % BDP. Koliko članic pa to res naredi?

Po podatkih za leto 2019 je od 28 članic to obveznost izpolnilo le devet članic. Te so naslednje: ZDA, Bolgarija, Grčija, Velika Britanija, Estonija, Romunija, Litva, Latvija in Poljska. Administracija ZDA je pred leti zahtevala, da »zastojkarske« članice začnejo izpolnjevati svoje dolžnosti glede obrambnega proračuna. ZDA namreč sebe kot državo z največjim vojaškim proračunom, ki znaša 3,4 % BDP, vidi kot vodjo zveze. Sodeč po vojaški moči, bi lahko rekli, da tudi je vodilna v zvezi. Tukaj pa seveda ne gre ravno za »zastojkarstvo« v vojski, ampak kar za »zastojkarske« vojske oziroma celo države (Nato press release, 2019).

Zastojkarstvo v vojaških enotah

Zastojkarstvo vojakov v enotah je po mojem mnenju največkrat krivda nadrejenih in vodstva vojske, ker dovolijo tako vedenje. Dober vodja je tisti, ki zna prepoznati, kakšno vedenje je pozitivno in kakšno negativno za delovno vzdušje in moralo enot, ter zna svoje podrejene motivirati in organizirati tako, da imajo ti občutek vrednosti in pripadnosti. V kohezivnih (povezanih) enotah se zna največkrat zgoditi, da bo enota sama poskrbela za zastojkarje, tako da zastojkarja

spremenijo ali da ga prepričajo, da zapusti enoto. Problematične so tiste enote, v katerih se zastojkarstvo obnašanje dopušča ali poveljnik enote ni dovolj sposoben, da bi imel tako vedenje pod kontrolo.

Empirični del: intervjuji s petimi osebami

Intervju je bil opravljen s petimi osebami v različnih starostnih skupinah in profesijah. Postavljenih jim je bilo pet vprašanj; ta so naslednja:

- 1) Ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom?
- 2) Kako ste se odzvali/kako bi se odzvali?
- 3) Ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem?
- 4) Kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja?
- 5) Kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema?

301

Zaradi razmer ob epidemiji koronavirusa so bili intervjuji opravljeni prek spleta ali telefonskega klica.

Intervju 1

Intervjuvanec je oseba v 20 letih, ženskega spola, trenutno zaposlena. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, je oseba odgovorila, da misli da ne, se je pa se soočila z lenobo. Na vprašanje, kako bi se odzvali, oseba ni imela nekega odgovora, odvisno bi bilo, ali bi njo oviralo pri delu. Na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem, je oseba odgovorila, da bi bil lahko v določenih službah. Na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, je oseba odgovorila, da bi poskušala osebo motivirati, če to ne bi uspelo, pa bi nadaljevala grožnje z izgubo službe. Ob zadnjem vprašanju pa je oseba dodala, da bi po njenem mnenju moral menedžer/vodja poskrbeti, da negativne posledice čim manj vplivajo na izvajanje službe in druge zaposlene.

Intervju 2

Intervjuvanec je oseba v 60 letih, moškega spola, upokojena. Ob obrazložitvi vprašanja, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, je oseba sicer odgovorila, da se je že srečala z zastojkarstvom, vendar ne v kontekstu zaposlenih v službi,

ampak pozneje, od posameznih strank. V kontekstu opravljanja svojega dela je oseba na vprašanje, kako ste se odzvali/kako bi se odzvali, izrazila mnenje, da bi svoje delo nemoteno opravljala naprej in k odgovoru pri naslednjem vprašanju, ali se vam zdi zastojkarstvom resen problem, le še dodala, da se z zastojkarstvom v službi na strani sodelavcev ni srečevala in se ji posledično ne zdi resen problem.

Na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, pa je bil odgovor jasen, če bi lahko, bi osebo, ki svojega dela ne opravlja, kaznoval, ob neprestanem nedelu pa odpustil. Enako mnenje je oseba izrazila tudi na vprašanje, kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema, le da je tu dodala, da dober vodja poskrbi, da tako ravnanje čim manj vpliva na preostale zaposlene.

Intervju 3

Intervjuvanec je oseba v 20 letih, moškega spola, opravlja sezonsko delo. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, je bil odgovor DA – v kontekstu šole in zasebnega življenja, ne pa v kontekstu delovnega mesta. Na nadaljnje vprašanje, kako ste se odzvali/kako bi se odzvali, je oseba povedala, da bi se takim ljudem poskušala izogniti in da bi enako naredila, tudi če bi jih srečala v službi. V nadaljevanju je oseba na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem, odgovorila, da je resnost problema odvisna od ravni zastojkarstva in je lahko manjše nelagodje ali pa resen problem.

V nadaljevanju intervjuja sem želel izvedeti odgovor na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, in kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema. Odgovor je bil, da bi posnemal svojega šefa ter s kombinacijo motivacije, strogosti in grožnje pripravil osebo za nadaljevanje dela.

Intervju 4

Intervjuvanec je oseba v 50 letih, ženskega spola, redno zaposlena. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom in kako ste se odzvali/kako bi se odzvali, je oseba odgovorila, da se je srečala z zastojkarstvom na delovnem mestu in v zasebnem življenju v omejenih okoliščinah. Odziv osebe pa je bil, da je zastojkarske prošnje prijazno zavrnila ali osebo vprašala, koliko bi plačala.

Na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem, je oseba kljub temu odgovorila, da je to po njenem mnenju manjši problem, saj na delovnem mestu ni pogost, v zasebnem življenju pa je lahko. Na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, in kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema, je oseba odgovorila, da bi se pritožila vodstvu, če bi morala sodelovati z osebo, ki ne opravlja svojega dela. Pri opravljanju svojega dela mora namreč velikokrat sodelovati z drugimi, vendar največkrat to ni težava. Pričakuje pa od menedžerja/vodje/nadrejenega, da za osebo, ki svojega dela ne opravlja, najde zamenjavo. Ob hujših problemih pričakuje, da nadrejeni tudi disciplinsko ukrepa proti osebi.

Intervju 5

Intervjuvanec je oseba v 70 letih, moškega spola, upokojena, vendar upravlja neprofitno delo. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, oseba odgovori z da, a predvsem v zasebnem življenju, opazil pa ga je tudi na različnih delovnih mestih, na katerih so zaposleni svoje delo prelagali ali delegirali na druge. Na poizvedovanje, kak je bil odziv, je oseba povedala, da različen. Ponekod je prišlo do vpitja in groženj, drugod pa do ignoriranja problema.

Odgovor na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvom resen problem, je bil prese- netljiv. Oseba meni, da odvisno od dela in konteksta. Povedala mi je, da je včasih treba dopolniti kvoto zaposlenih zaradi birokracije. Razlog za to so dodatna sred- stva, ki jih organizacija/delodajalec dobi, ali legitimnost dela. Za primer mi je dal manjše prireditve, na katerih mora biti vsaj minimalno število osebja.

Osebe, ki svojega dela ne opravljajo dobro, bi poskušala oseba motivirati oziroma popraviti njihov način dela. Če bi opazil, da tudi to ne deluje, pa jih naslednjič ne bi več poklical. Izjema bi bila, le če ne bi mogel dobiti nobenega drugega.

Na vprašanje, kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema, je oseba odgovorila, da mora vodja znati upravljati tudi delo svojih podrejenih, da jih lahko zamenja, če ti svojega dela ne opravljajo, in to ne glede na razlog.

Analiza intervjujev

Na podlagi intervjujev lahko sklepamo, da se o zastonjkarstvu ne ve veliko oziroma se pojava ne razume pod tem imenom. Vsaj pol anketirancem je bilo treba razložiti, kaj je zastonjkarstvo, da so lahko odgovarjali na vprašanja. Večina se ni srečala z zastonjkarstvom v kontekstu sodelavcev in so posledično sklepali, da zastonjkarstvo ni resen problem med sodelavci na delovnem mestu. Večina anketirancev se je z zastonjkarstvom srečala le v kontekstu zasebnega življenja, tj. v krogu družine ali prijateljev. Pri mlajših anketirancih je opaziti, da so se s tem bolj spoprijemali v šoli, vendar se izkušnje po večini niso ponovile v službi oziroma pri opravljanju dela.

304

Od nadrejenih večina anketirancev pričakuje, da bodo poskušali omejiti negativne posledice zastonjkarjev na delovno okolje. To se lahko uredi s prekinitvijo delovnega razmerja, če ta ni mogoča, pa izvesti tako izolacijo osebe, da je njen negativen vpliv čim manjši.

Posledice zastonjkarstva in kako se spoprijeti z njim

Zastonjkarstvo lahko na delovno mesto prinese veliko negativnih posledic. Povzroči lahko večji stres, toksičnost ali oboje v delovnem okolju. Zastonjkarstvo lahko spodbudi preostale zaposlene, da sledijo zgledu svojega kolega, kar zniža učinkovitost opravljanja delovnih nalog. Temu lahko v ekstremnih primerih sledi razpad delov podjetja ali celih podjetji. Čeprav se zdi zastonjkarstvo na delovnem mestu redek pojav, je prav, da ima menedžer znanje in sposobnost, da se z njim spopade. Zastonjkarstvo se namreč najpogosteje pojavlja v majhnih, slabše organiziranih skupinah. Pogosto je zastonjkarstvo kombinacija slabega vodenja, nizke motivacije in nizke nagrade za delo. Posledice tega so, da tisti pripadniki manjše skupine, ki nosijo večino bremena za uspešno zaključitev projekta, doživljajo več stresa in večjo stopnjo izgorelosti.

Osebne izkušnje

Sam sem se nevede že srečal z zastonjkarstvom, vendar nanj nisem gledal kot zastonjkarstvo, ampak kot lenobo, izkoriščanje ali nesposobnost. Primeri tega

bi bili skupinski projekti skozi šolanje in delo v tovarni. Predvsem delo v tovarni mi je dalo misliti o zastonjkarstvu, kot so: prelaganje dela na druge, izposoja opreme drugih postaj, izkoriščanje novih ali naivnih delavcev ter prikrivanje tega pred nadrejenimi. Opazil sem dve strani zastonjkarstva: delno zastonjkarstvo, ki velikokrat ne vpliva na samo delovno uspešnost, in zastonjkarstvo, pri katerem pride do ukrepov zoper zastonjkarja v odbitju opravljene norme ali nižjem plačilu. Dobro se spomnim primera, ki bi mu zdaj lahko rekel zastonjkarstvo, ko eden izmed zaposlenih namerno ni opravil dela, ki mu je bilo dodeljeno, ker mu to ni bilo všeč. Takrat se mi je to zdelo bizarno in čudno, pozneje pa so mi drugi razložili, da tako in tako dobi minimalno plačo, ne glede na to, kako dobro dela.

Imam tudi omejene izkušnje z mnenjem vojakov, bolj specifično s programom prostovoljnih rezervistov. Redno zaposleni vojaki jih »ljubkovalno« imenujejo vikend vojaki. Vsaj trije vojaki so izrazili mnenje, da so to zastonjkarji, ki se pridejo en vikend na mesec igrat vojaka za nekaj dodatnega denarja.

Zaključek

Zastonjkarstvo je kompleksna tema, saj imajo različne osebe različno predstavo o problemu. To tudi oteži preverjanje hipoteze. Samo zastonjkarstvo je v službi težko opaziti; veliko več se vedenje, ki bi se lahko pripisalo zastonjkarstvu, pripisuje drugim stvarem. S temi opažanji lahko ovržem prvo hipotezo: »Zastonjkarstvo se najpogosteje pojavlja na javnih delovnih mestih, na katerih plača ni odvisna od delovne uspešnosti.« Glede na vire, intervjuje in spletne bloge lahko sklepam, da se zastonjkarstvo največkrat pojavi v zasebnem sektorju. Bolj specifično, poskuša se izkoriščati samostojne podjetnike, inštruktorje, umetnike, pisatelje in druge, ki niso del večjih korporacij. Drugo hipotezo »Zastonjkarstvo negativno vpliva na delovno vzdušje in zmanjšuje učinkovitost preostalih delavcev« lahko popolnoma potrdim. Mnenje anketiranih in izkušnje ljudi z zastonjkarstvom so negativni – v večini primerov dvignejo raven stresa in toksičnosti v delovnem okolju. Za tretjo hipotezo »Zastonjkarstvo v vojski je prisotno le tam, kjer nadrejeni to dopuščajo« nisem našel dovolj informacij, a vsekakor nadrejeni igrajo vlogo v tem, na vlogo nadrejenih pa so opozorili tudi intervjuvanci iz civilnih organizacij.

Viri

Britannica: free riding (<https://www.britannica.com/>), 4. 11. 2021

Buffalmano, Lucio. *7 Types of Freeloaders & How to Beat Them ...; The Power Moves.*

Dostopno prek *7 Types of Freeloaders & How to Beat Them (For Entrepreneurs) | TPM* (thepowermoves.com)

Definicija Freeloader. *Cambridge English Dictionary*. Dostopno prek *FREELoader | meaning in the Cambridge English Dictionary*

Forum.Over.Net. *Rubrika Zastonjkarstvo iz leta 2007*. Dostopno prek *zastonjkarstvo - MedOverNet*

Krečič, Jela (2013). *Manj kot deset odstotkov zastonjkarjev v kulturi. Delo*. <https://old.delo.si/kultura/glasba/manj-kot-deset-odstotkov-zastonjkarjev-v-kulturi.html>

Public Diplomacy division (2019). *Defence Expenditure of Nato Countries*. Dostopno prek *Front__November2019_EN* (nato.int)

Savigny, Heather (2007). *Free riding; Encyclopaedia Britannica*. Dostopno prek *Free riding | social science | Britannica*

Varga, Miran (2015). *Spletno zastonjkarstvo. Monitor*. Dostopno prek *Spletno zastonjkarstvo | Monitor*

Odnos med službo in zasebnim življenjem

Klara Oprčkal

Uvod

Temo odnos med službo in zasebnim življenjem sem si izbrala, ker se mi zdi, da v vsaki službi lahko pride do konflikta na tem področju. Konflikt med službo in zasebnim življenjem lahko zelo vpliva na to, kak odnos imamo do svojih bližnjih, sploh, če svoje probleme prinesemo domov. Sama imam znance, ki so imeli zelo slab družinski odnos pred nekaj leti, saj je oseba veliko bremena nosila domov, danes pa ima drugačno službo in njihov odnos je danes boljši kot kadar koli prej. Katera koli služba lahko vpliva na naše zasebne življenje, družinske odnose in na naše osebno počutje.

S preučevanjem sem želela pridobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja: koliko svobode bi morali dati svojim zaposlenim, koliko discipline je potrebne na delovnem mestu ter v kakšni meri imajo pripadniki vojaške organizacije podporo svojih družin pri odhodu na mirovne operacije in misije.

Razmerje med zasebnim življenjem in službo

Opredelitev razmerja med zasebnim življenjem in službo želi doseči idealno ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem zaposlene osebe v nekem podjetju. Gre torej za koncept, v katerem največja sreča zaposlenega deluje kot gorivo za produktivno in polno delo, za kar sta odgovorna delodajalec in tudi delavec. Razmerje med zasebnim življenjem in službo je postalo vse prej kot privlačen koncept. Vse več podjetij se zanaša na svoje zaposlene, da bi vodili in imeli bolj uravnotežen življenjski slog, saj so uravnoteženi, srečni zaposleni konec koncev bolj produktivni in hkrati tudi motivirani. Če bi podjetje, zavestno ali nezavedno, uničilo to ravnovesje, se lahko zgodi, da bi življenje zaposlenega s preveč nadurami ali z nenaravnim pritiskom neizogibno povzročilo nezadovoljstvo in stres, ki

pa lahko na dolgi rok vodi tudi do zdravstvenih težav, zmanjšanja produktivnosti in odtujenosti od podjetja. Splošno nezadovoljstvo zaposlenih po vsem svetu pomeni, kako daleč od doseganja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem smo v resnici, vendar se delovni svet počasi spreminja, saj vedno več podjetij začneja uporabljati idejo ravnovesja in jo hkrati tudi promovira. Zanesljivo vemo, da imajo vse strani koristi od ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Današnja družba, ki je predvsem usmerjena v uspešnost, prepogosto zanemarja načela »srečnega zaposlenega«, ki na nekaterih ravneh vodenja še vedno povzročajo zmedo in dvom. To je lahko posledica konkurence in tudi dejstva, da mora vsak pomemben člen v verigi delovati, da ostane konkurenčen – zlasti v smislu tako imenovanega pomanjkanja kvalificiranih delavcev in demografskega razvoja. Nekaj, kar je pogosto napačno razumljeno, je dejstvo, da zaposleni niso stroji, ki lahko podnevi nenehno delajo in ponoči preprosto polnijo rezervoarje doma, da bi lahko v naslednjih dneh vse to ponovili. V večini primerov ljudje delajo za to, da bi živeli in preživel, redki pa so primeri, ko delavci dejansko uživajo v službi. Zdrav odnos do razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem se začne pri delodajalcu, ki mora na sebe gledati ne le kot na najvišjo avtoriteto v življenju zaposlenih, ampak kot na zanesljivega spremljevalca, ki spodbuja zdrav življenjski slog. Ozka črta ločuje oba in številna podjetja se ujamejo v podobno past: vodstvo se še vedno trudi najti pravo razmerje med izpolnjenim osebnim življenjem in zdravo mero strogosti na delovnem mestu. Podjetja, ki poslušajo zelo »ohlapno«, lahko tvegajo, da zaposleni izkoristijo radodarnost delodajalca, kar lahko vodi v malomarnost in pomanjkanje discipline. Hkrati je zaposleni tudi odgovoren za doseganje zadovoljivega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Navsezadnje govorimo o ravnotežju v nasprotju z neupoštevanjem dela v prid bolj ležernemu življenjskemu slogu. Po drugi strani pa so podjetja, katerih okoliščine negativno vplivajo na zasebno in družinsko življenje njihovih zaposlenih: nardure pomenijo manj prostega časa, pritisk na delovnem mestu pa lahko pogosto povzroči depresivno razpoloženje zunaj pisarne, tako da lahko delo postane stalen in tudi škodljiv način pritiska na zasebno življenje. Depresivne motnje, izgorelost in občutek preobremenjenosti so pogoste posledice gospodarskega sistema, v katerem je rast še vedno maksimalna, osebna sreča pa je prepuščena posamezniku. Koncept in koristi ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem skušajo to spremeniti. Družina igra pomembno vlogo pri doseganju tega ravnovesja. V sodobnem delovnem svetu tvegamo, da družina postane stranski produkt uspešne kariere. Podjetja so odgovorna za spodbujanje zdravega družinskega življenja. Navsezadnje je za veliko zaposlenih družina ključ do zdravega in srečnega življenja. Če to zanemarimo v korist poklicnega življenja, lahko tvegamo, da se bo celotno ravnovesje poklicnega življenja zrušilo (Startup Guide, 2019).

Ta konflikt lahko predstavim na več načinov: življenje zunaj službe lahko moti delovne naloge; delovne obveznosti lahko motijo življenje brez službe; pogoji na delovnem mestu se lahko pozitivno ali negativno prelijejo v osebno življenje; osebno življenje se lahko pozitivno ali negativno »prelije« v naše delovno življenje. Prav tako se ta konflikt lahko v celotni karieri večkrat spremeni. V zgodnji karieri imajo ljudje težave z odplačevanjem študentskih posojil (predvsem v Združenih državah Amerike), iskanjem primernih življenjskih ureditev in intimnih odnosov. To so resnične težave za mlajše zaposlene. V zgodnji in srednji karieri so vprašanja odnosa in starševstva pogosto najpomembnejša. Poleg teh vprašanj se zaposleni v zgodnji in srednji karieri pogosto spoprijemajo s konfliktom, ko poskušajo ugotoviti, kako naj se »oddaljijo od službe«, torej sodelovanje v skupnosti, skrb za dobro počutje, konjički in prosti čas, pomoč starejšim staršem in drugo. Od sredine do pozne kariere se konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem lahko kaže v vprašanjih, ki se nanašajo na ostarele starše in druge družinske člane, vključno z vse večjimi težavami odraslih otrok pri zagonu samostojnega življenja. Pozornost zahtevata tudi iskanje časa za dejavnosti v prostem času in prilagajanje starostnim zdravstvenim stanjem. Zaposleni v srednji ali pozni karieri morajo med upokojitvijo najti tudi nove skupnostne in pristočasne dejavnosti. Načrtovanje upokojitve je tudi vprašanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih v tej karierni fazi. Nazadnje, vedno bolj to ravnovesje iščejo tudi tisti, ki so že upokojeni, ko vstopajo v »druga dejanja«. Ker se na nekaterih področjih pojavlja pomanjkanje delovne sile in hkrati naraščanje potrebe starejših, da ostanejo aktivni in vključeni v socialno interakcijo, je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem upokojenih delavcev večja skrb (The University of Rhode Island, b. d.).

V primeru Združenih držav Amerike so se delovna mesta razvijala daleč od korenin 20. stoletja, v katerem je bil idealen delavec označen kot nekdo, ki je nepogrešljivo predan in na voljo svojemu delu, in tudi ni dovolil, da bi njegove osebne ali družinske odgovornosti motile njegovo delovno uspešnost. Danes je bil ta model nadomeščen, saj so ženske in moški danes enako zastopani na delovnem mestu, pari z dvojnimi zaslužkom postanejo običajni, imamo urejeno staranje delovne sile in kulturno raznolikost. Raziskave kažejo, da zaposleni delajo dlje kot kdaj koli prej in da so vedno bolj napeti, ko njihove zahteve po vlogah postajajo intenzivnejše in večplastne. Izvajanje prožnih delovnih možnosti, ki delavcem omogočajo učinkovito, a ustvarjalno delo, ko se premešajo različne odgovornosti, je postalo osrednja značilnost proaktivnega delovnega mesta v 21. stoletju. Seznam vključuje delo na daljavo, plačan družinski dopust, pomoč pri oskrbi otrok in starejših, možnosti s krajšim delovnim časom, spremenjene naloge za polni

delovni čas, bolniške banke, ponudbe za izmene, fazno upokojevanje, stisnjeni delovni tedni, delitev dela in veliko drugih (Mutari in Figart, 2001).

Imamo več vrst vodstva, kot je transformacijsko vodstvo, ki se nanaša na samo vodjo, ki s pomočjo idealiziranega vpliva (karizme) navdihuje intelektualne stimulacije ali individualiziranega premisleka prek neposrednih interesov. Dviguje stopnjo zrelosti in idealov privržencev ter skrbi za dosežke, samoaktualizacijo in dobro počutje drugih, organizacije in družbe. Navdihujoča motivacija je, ko vodja deluje tako, da so ljudje okrog njega motivirani za boljše delo, ki ga običajno povzroči vodja, ki sledilcu v delo vcepi smisel. Individualizirano upoštevanje se pokaže, ko vodja posveča pozornost vsakemu zaposlenemu in se ukvarja z njegovimi individualnimi potrebami. Na vodjo običajno gledajo kot na trenerja ali kot mentorja. Intelektualna stimulacija se pokaže, ko vodja postavlja vprašanja, s katerimi želi povečati produktivnost in inovacije. Dodatni delovni čas odšteva od domačega časa, medtem ko lahko visoka delovna intenzivnost ali delovni pritisk povzroči utrujenost, tesnobo ali druge neugodne fiziološke posledice, ki vplivajo na kakovost domačega in družinskega življenja. Zelo je pomembno, da vodja da zaposlenemu občutek angažiranja. Srečen in angažiran zaposleni bi lahko tako v krajšem času dosegel več ter uspešno dosegel ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Glede na strokovnjake je občutek dosežka enako pomemben kot občutek užitka. Za ravnovesje med tema življenjema je odgovoren posameznik sam pa tudi njegov delodajalec, saj mu mora zagotavljati, da sta obe ravni doseženi na sprejemljivi ravni. Podjetja morajo najti načine, kako osrečiti zaposlene med delom ter dobiti dovolj časa za družino, prijatelje in rekreacijo. Seveda pa je to ravnovesje subjektivni pojav, kar pomeni, da se spreminja od človeka do človeka (Erwin in Rahmat, 2019).

Študije in zakoni

»V današnjem času ljudje stremimo k ustvarjanju ravnovesja med družinskimi in službenimi obveznostmi. Širše raziskave nakazujejo, da so ljudje, ki se zavedajo ravnovesja med delom in življenjskimi vlogami, bolj zadovoljni s svojim življenjem ter poročajo o boljšem fizičnem in mentalnem zdravju« (Haar v Družini prijazno podjetje, 2015, str. 10).

Ena izmed študij je bila opravljena na Švedskem leta 2015. Švedski dom upokojeencev se mogoče zdi malo verjetna nastanitev za eksperiment o prihodnosti

dela, vendar pa je majhna skupina medicinskih sester za starejše naredila korenite spremembe v vsakdanjem življenju, da bi izboljšala kakovost in učinkovitost. Februarja 2015 so medicinske sestre zamenjale delovni čas z osem ur na dve uri manj z isto plačo. Medicinske sestre so hitro opazile razlike. Ko so prišle domov, so bile manj utrujene, posledično pa so imele več energije in časa za svoje družine. Eksperiment so poimenovali *Svartedalens*, navdihnil pa je tudi druge institucije v tej državi; hkrati so ga označili kot uspešnega. Ann-Charlotte Dahlbom Larsson, ki je vodja v domu upokojencev, v katerem je eksperiment bil izveden, je povedala, da je počutje osebja boljše, standard oskrbe pa še višji. Eno izmed podjetij, ki se je tudi odločilo za skrajšan delovni čas, je bilo Toyota pred osemnajstimi leti. Od takrat, kot pravi generalni direktor tega podjetja Martin Banck, mehaniki naredijo občutno manj napak (Crouch, 2015).

Tudi na Finskem so med letoma 1996 in 1998 eksperimentirali s 30-urnim delovnim tednom. Rezultati so bili, da so bili delavci, ki so v tem eksperimentu sodelovali, zadovoljni in da imajo hkrati več časa za počitek in sprostitev. Na splošno so zaposleni, ki so delali manj ur, poročali o manj konfliktih med delom in družinskimi odgovornostmi. Čeprav finski poskusi niso bili usmerjeni v spodbujanje enakosti spolov, vsebujejo pomembne lekcije, pozitivne in tudi negativne, za doseganje tega cilja. Omogočanje ljudem, da uravnotežijo delo in družinske odgovornosti, je predpogoj za enakost spolov. Skrajšanje delovnega tedna za vse ustvarja dobra delovna mesta in dobro počutje. Zmanjšanje standardnega delovnega tedna lahko ublaži stres nad delom, kar omogoča vsem, da združijo plačano zaposlitev s polnejšim in z bolj zadovoljnim življenjem. Leta 1993 je Evropska unija izdala celo direktivo, ki določa delovni teden največ 48 ur, vendar omogoča, da se največja povprečna vrednost lahko zviša. Zaposleni lahko na primer delajo 60 ur tedensko, naslednji pa 36 ur. V začetku 90. let je Finska opravila tudi poskus, imenovan 6 + 6 poskus. Najbolj prepoznavna finska podjetja so za delodajalce združila daljši delovni čas s krajšim in manj stresnim delovnim časom za posamezne delavce. Običajno je bila tradicionalna osemurna izmena zamenjana z dvema šesturnima. Subvencije so bile žal le začasni ukrepi za spodbujanje zaposlovanja v obdobju visoke brezposelnosti. Če člani neke organizacije delajo dlje, se lahko zgodi, da hitijo po svoje otroke v vrtce ali šole, kar lahko slabo vpliva na odnos med službo in zasebnim življenjem (Mutari, Figart, 2001).

Različne strani morajo sodelovati pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Vlogo pri tem imajo posamezniki, organizacije in tudi država. Država ima vlogo povezovalca med zaposlenimi in delodajalci (Rener v Kozjek, 2010, str. 3).

V Sloveniji imamo nekaj zakonov in podzakonske predpise, ki s posameznimi določbami predstavljajo oviro pri lažjem usklajevanju zasebnega življenja in službe. Te zakone so kot ovira našeli pri Združenju delodajalcev Slovenije (Hartman idr., 2015). Govorimo o naslednjih zakonih in predpisih:

- Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013)
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 72/2006)
- Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (Ur. l. RS, št. 72/2006)
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 96/2012)
- Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 13/2011)
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, 13/2011)
- Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja (Uradni list RS, št. 140/06 s spremembami)
- Zakon o vrtcih (Ur. l. RS, št. 100/2005)
- Odlok o sprejemu otrok v vrtec Mestne občine Ljubljana

Intervjuji

Intervjuvala sem tri osebe, zaposlene v različnih institucijah oziroma podjetjih (dve osebi iz različnih organizacij v javnem sektorju in eno iz zasebnega podjetja). Zastavila sem jim štiri vprašanja, s katerimi sem med drugim želela ugotoviti, kakšne so razlike v zasebnem in javnem sektorju v naši državi ter sam odnos med zasebnim življenjem in službo. Moja vprašanja so bila naslednja: Kaj te navdihuje, da svoje delo opravljaš kakovostno? Kako ločiš svoje osebno življenje od službe in koliko ti pomeni, da je oboje ločeno? Ali izbira tvoje službene kariere lahko vpliva na zasebno življenje in če da, kako? Ali si zadovoljen/-na z delom vodstva v svoji službi in če ne, kaj bi spremenil/-a?

Odgovori:

1) Kaj te navdihuje, da svoje delo opravljaš kakovostno?

Prva intervjuvanka je na to vprašanje odgovorila, da jo navdihujejo predvsem odnosi in zaupanje med sodelavci, medsebojna pomoč; s tem, ko ima dobre odnose v družini, pride v službo tudi z več energije, ki je pogoj za kakovostno opravljeno delo, predvsem ker dela s strankami. Intervjuvanko 2 navdihujejo otroci in želja do dela/slужbe, ki ji je všeč. Intervjuvanec 3, ki je vzdrževalec, mora delo opravljati kakovostno, saj bi drugače lahko sprožil verižno reakcijo, ki bi povzročila nevarnost pri delu.

- 2) Kako ločiš svoje osebno življenje od službe in koliko ti pomeni, da je oboje ločeno?

Za intervjuvanko 1 je pomembno, da loči obe življenji, seveda pa meni, da če si srečen v zasebnem življenju in če te služba veseli, se obe življenji lahko pokrivata. Ji je pa pomembno, da ko zapre službena vrata, zna živeti zasebno življenje brez vpliva službe. Intervjuvanka 2 meni, da je včasih težko ločiti osebno in službeno življenje, saj pridejo dnevi, ki so v službi naporni, na drugi strani pa je vesela, da ima službo, ki jo veseli, in hitro pozabi, da ima slab dan. Intervjuvanec 3 o zasebnem življenju ne razlaga v službi in doma ne razlaga o službi. Kot sam pravi, ko stopi skozi vrata v službo, je v službi, in ko izstopi iz vrat službe, je to njegovo zasebno življenje.

- 3) Ali izbira tvoje službene kariere lahko vpliva na zasebno življenje in če da, kako?

Za intervjuvanko 1 je pomembno, da ima postavljene meje med tema življenjema, saj meni, da si v službi zaposlen, kjer moraš opravljati svoje delo, medtem ko si v zasebnem življenju osebnost zase. Intervjuvanka 2 se strinja, da lahko vpliva, saj če v službi nisi zadovoljen, lahko to prineseš v svoje zasebno življenje. Intervjuvanec 3 pa je drugačnega mnenja kot prvi dve, saj pravi, da ne vpliva, saj ima jasno postavljene meje med službo in zasebnim življenjem.

- 4) Ali si zadovoljen/-na z delom vodstva v svoji službi in če ne, kaj bi spremenil/-a? Intervjuvanka 1 bi spremenila enotnost dela, nagrajevanje in motivacijo zaposlenih. Intervjuvanka 2 je z vodstvom še kar zadovoljna. Intervjuvanec 3 pa je na to vprašanje podal zanimiv odgovor, in sicer da o tem ne odloča sam in da ne igra zanj nobene vloge, saj ima v vsakem primeru delo, ki ga mora opraviti, za vodstvo podjetja pa meni, da bi lastnik podjetja moral odgovarjati sam.

Glede na zgornje odgovore lahko ugotovim, da je izkušnja službe v javnem in zasebnem sektorju lahko zelo različna. Medtem ko zaposleni v javnem sektorju čutijo odgovornost vodstva, ga v zasebnem ne. Moram opozoriti, da čeprav so to le trije primeri izmed mnogih, to ne pomeni, da je pri vseh tako. Ugotovila sem tudi, da zasebno življenje na zaposlene v službi lahko vpliva ravno tako, kot lahko vpliva službeno življenje na zasebno življenje, čeprav se zaposleni trudijo in se zavedajo, da si srečnejši, če oba vidika življenja ločiš. Ugotovila sem tudi, da je vrsta dela zelo odvisna od tega, da zaposleni opravi delo kakovostno, pa naj bo to družina, odnosi ali nevarnost dela.

Odnos med službo in zasebnim življenjem ter vodenje

Projekt Družini prijazno podjetje v Sloveniji je predložil sedem ukrepov; med njimi so štirje obvezni in vsaj trije dodatni ukrepi iz Kataloga ukrepov, vendar morajo biti iz vsaj dveh različnih področij, ki jih ta katalog ureja. V povprečju naj bi posamezna podjetja izbrala okoli 12 ukrepov. Imamo več vrst ukrepov, pri »priljubljenih« bi lahko všteli primer otroški časovni bonus (dodatni prosti dnevi za informativne dneve ali uvajanja otroka v vrtec, za prvi šolski dan otroka), novoletno obdarovanje otrok, nagrada novorojenčkom, druženje med zaposlenimi ali na drugi strani ukrepi, ki so bolj s področja fleksibilnosti dela (časovnega in prostorskega področja), kot na primer mehke veščine vodstva, dodatni dnevi odsotnosti zaradi izrednih razlogov, ponovno vključevanja po daljši odsotnosti delavca. Za podjetja je pomembno, da izberejo kakovostne ukrepe, saj delujejo v paketu in ne izolirano. Ti morajo odražati potrebe njihovih zaposlenih pa tudi zmožnosti posameznega podjetja, da bo te potrebe zadovoljil. Ukrepi, ki se sprejmejo, morajo odražati lastnosti delavcev, kot so skrbstvene obveznosti, starost ... Če neki ukrep zaradi različnih razlogov ne more biti realiziran, se mora nadomestiti s primernejšim. Po zahtevnosti so ti ukrepi lahko zelo različni organizacijsko in tudi finančno. V nekaterih podjetjih se ukrepi že neformalno izvajajo, torej jih je treba samo še zapisati v ustrezne dokumente, hkrati pa se lahko isti ukrep v drugem podjetju šele uvaja, kar pri njih pomeni novost, za kar je treba vložiti več napora v organizacijo, internetno komunikacijo in v implementacijo. Te ukrepe je mogoče razdeliti v dve skupini, to so »mehki« ukrepi, ki so primerni za daljši časovni rok in hkrati spreminjajo kulturo podjetja. Druga vrsta ukrepov pa so ukrepi, ki lahko takoj vplivajo na zaposlene. Za podjetja je pomembno, preden sprejmejo ukrepe, da pretehtajo, v kakšni meri so eni in drugi ustrezni. Ti ukrepi so namenjeni vsem zaposlenim in ne samo staršem. Dokument, v katerem so zbrani vsi ukrepi, ki jih lahko podjetja sprejmejo, se imenuje Katalog ukrepov, razdeljen pa je v osem glavnih področij: delovni čas, organizacija dela, delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta), politika informiranja in komuniciranja, veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja), razvoj kadrov, struktura plačila in nagrajevani dosežki ter storitve za družine. V nadaljevanju bom opisala tri področja, in sicer organizacijo dela, veščine vodstva in storitve za družine.

Na področju organizacije dela gre za organizacijske vidike delovnih procesov, pri čemer podjetja poskušajo omogočiti delavcem lažje usklajevanje med službo in zasebnim življenjem. Tu gre torej za določitev pravil na delovnem mestu, hkrati

pa je tu bistvenega pomena timsko delo; področje tega je zbiranje, obravnavanje in usklajevanje družinskega življenja s službo. Primer pri tem ukrepu je omenjen NLB, d. d., v katerem imajo 13-članski tim iz različnih organizacijskih enot, ki enakomerno zastopajo to podjetje, med njimi pa je tudi predstavnik sindikata. Njihove naloge so, da obravnavajo vprašanja in predloge zaposlenih in tekoče zadeve. O srečanjih vodijo zapisnike, udeležba pa je običajno 100-odstotna. Drugo področje, večšine vodstva, je področje, na katerem je glavna naloga vodenje in je eno izmed najpomembnejših v postopku certificiranja, saj lahko uspešnost tega prikazuje zgled podjetja. Eden izmed obveznih ukrepov tega področja je usklajevanje družine in dela, medtem ko se preostali ukrepi osredinjajo na ocenjevanje vodij v sami luči usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Pri podjetju KBM, d. d., so za izobraževanje vodij uporabili psihologa, ki sicer izvaja ukrep Psihološkega svetovanja in pomoči. Mag. Simona Svetina Apat, ki je pomočnica direktorja za splošno in projektno področje v Splošni bolnišnici Slovenj Gradec, je povedala: »/.../ Ugotovili smo, da uvajanje praks prijaznih zaposlenemu in njihovim družinam prinaša koristi zaposlenemu in delodajalcu. Zaradi zadovoljstva z možnostmi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se je povečala navezanost zaposlenih na zavod, njihova motiviranost za dobro delo, povečala delavčeva uspešnost in produktivnost ter organizacijska učinkovitost. /.../ Zadovoljstvo posameznika se poveča takrat, ko so izpolnjene njegove potrebe in želje na poklicnem in zasebnem področju« (Apat v Hartman, 2015, str. 21). Zadnje področje je storitve za družine, na katerem se osredinjajo na zaposlene z otroki, od raznih oblik dnevnega varstva ali organiziranega počitniškega varstva otrok do tega, da lahko zaposleni v posebnih situacijah na delovno mesto pripeljejo svojega otroka. Dobre prakse s tega področja so vidne v primeru Mlekarne Celeia, d. o. o., kjer izvajajo novoletno obdarovanje otrok, kar pa so razširili tudi na svoje partnerje oziroma zunanje sodelavce (vozniki, trgovski potniki). Druga podjetja, ki izvajajo novoletno obdarovanje otrok, so: CENTERKONTURA, d. o. o., Društvo Projekt Človek in Center za usposabljanje, delo in varstvo Dobra (Hartman idr., 2015).

Odnos vojaške organizacije in okolja vojaka

V vsaki instituciji se od njenih posameznikov pričakujejo določene naloge in zahteve, za katere pa ta posameznik nima neomejeno energije in časa, pri čemer se začnejo uveljavljati prioritete. Hkrati lahko posameznika to pripelje do različnih identitet, saj pripadajo različnim socialnim skupinam. S tem, ko

posameznik pripada različnim socialnim vlogam, institucije ali skupine začnejo med seboj tekrovati za posameznikov čas, zvestobo in za pozornost. Verjetno najzahtevnejše razmerje je med družino in službo, vendar vsak posameznik sam pripisuje delu in družinskemu življenju po svoje določen čas, zvestobo in pozornost. Veliko avtorjev meni, da se bodo posamezniki sami odločili, koliko časa (časa, zvestobe in pozornosti) bodo komu namenili (službi in družini). Če bo posameznik veliko pozornosti namenil službi, lahko pride do veliko konfliktov v družini, kot so pokazale številne raziskave. Ker so zahteve v različnih institucijah in skupinah omejene, jih lahko tudi obvladujemo, hkrati pa so tudi urejene. Pri teh institucijah lahko nastane problem, saj imajo nekatere izmed njih zahtevo za obstoj popolno zvestobo in tudi predanost njihovih pripadnikov oziroma delavcev. Lewis A. Coser je razvil poseben pojem za takšne institucije, in sicer jih je poimenoval kot »pohlepne institucije« in jih opredelil kot »totalne zahteve, ki znotraj svojega kroga poskušajo zajeti celotno posameznikovo osebnost« (Coser v Vuga in Juvan, 2011, str. 90). Hkrati je tudi opozoril, da je ta pojem treba razlikovati od Goffmanovega pojma totalne institucije. Čeprav se ta pojma prekrivata, pa sta kljub temu dva različna družbena pojava. Coserjeva definicija se osredinja na nefizične mehanizme, medtem ko se Goffmanova na fizične mehanizme. Institucijo naredi pohlepno tudi njeno preživetje ali delovanje, ki je torej odvisno od zvestobe njenih delavcev, saj ima do njih zahteve in pričakovanja, vendar je tu vojaška organizacija izjema. Vojaška organizacija ima neredni delovni urnik, pogoste selitve, nepredvidljive delovne naloge, žrtvovanje življenja za državo, pogosta je daljša odsotnost od družine in doma. Kar naredi vojaško organizacijo drugačno od preostalih institucij, ki tudi zahtevajo veliko od svojih članov (kot so bolnišnice, policija ...), pa je dejstvo, da morajo biti njeni člani pripravljene žrtvovati svoje življenje za svojo državo. Hkrati se od članov, torej vojakov, pričakuje, da bodo tudi čustveno predani, da imajo dobre odnose s svojimi družinami in da hkrati tudi izpolnjujejo svojo vlogo znotraj družine pa tudi vojaške organizacije. Coser je menil, da družina in vojaška organizacija spadata pod pohlepne institucije, medtem ko sodobnejši avtorji temu nasprotujejo. Juvan meni, »da je pri sodobnih vojaških organizacijah in družinah primernejše govoriti o omejeni pohlepnosti« (Juvan, 2008). Veliko vojakov danes potrebuje znotraj vojaške organizacije podporo in tudi oporo institucije pa tudi svojih bližnjih. Ker je danes družina osnovna institucija življenja posameznika in družbe, je ne smemo zanemariti. Tako kot v vsaki instituciji je tudi v vojaški organizaciji treba usklajevati delovne in družinske obveznosti. Ker ima vojaška organizacija po svoje posebne zahteve, bi lahko trdili, da je zato v tej instituciji to še veliko težje. Segal in Harris sta bila dva izmed prvih avtorjev, ki sta se lotila tega preučevanja med zasebnim življenjem in vojaško organizacijo.

S svojimi ugotovitvami sta oblikovala model »sistema družina – vojska« (Segal in Harris v Vuga in Juvan, 2011, str. 92). V tem modelu sta identificirala dva ključna dejavnika: zadržanje kadra in pripravljenost oboroženih sil, na kar vpliva več spremenljivk, med katerimi je tudi družina. Več kot je oboroženih sil, več je družin, ki jih je treba upoštevati in za njih tudi poskrbeti. Hkrati imamo še tehnološki napredek, ki zahteva veliko prisotnosti mladega in starejšega kadra, kar lahko pripelje do nezadovoljstva starejšega kadra. Na vojakovo pripravljenost vpliva usklajevanje družinskega in vojaškega življenja, saj če bo družina nezadovoljna z vojaškim življenjem, bo to vplivalo na vojaka in njegovo kakovost dela v organizaciji. To je še posebno pomembno za zbranost vojaka na bojišču, saj če ni dovolj zbran in težave iz zasebnega življenja vplivajo na njegovo osredotočenost, je lahko hitreje ranjen ali celo ubit. Enako pa seveda velja za poveljnike, zato je treba upoštevati dva vidika: poveljnika in družine. Dandeker med drugim ugotavlja, da sta blagostanje in zdravje posameznih vojakov najpomembnejša za vojaške operacije, da bi bile učinkovite, del tega pa je tudi blagostanje družin vojaškega osebja. Da je družina pomemben dejavnik, so pokazale tudi številne raziskave, ki so potrdile, da so delovanje in pripravljenost posameznikov vojaške organizacije ter zadovoljstvo njihovih družin bistveni za odločitve pripadnikov, še posebej pripadnikov oboroženih sil. Glede na zadovoljstvo se posamezniki lahko odločijo, ali bodo še nadaljevali svojo kariero v vojaški organizaciji ali ne. Kot sta ugotovila Segal in Harris v svoji raziskavi, je partnerski odnos pomemben del odločitev, ki jih vojak sprejme. Negativno povezano z ločitvami od družin je ostajanje v vojaški organizaciji zaradi vojaških nalog, saj dlje kot so vojaki ločeni od svojih družin, manj verjetno je, da bodo svojo vojaško kariero še želeli nadaljevati. Tu pa je seveda tudi pomembno upoštevati pripadnikovo zadovoljstvo v vojaški skupnosti. Stopnja uradne in neuradne podpore vojaške organizacije posameznim družinam je razlog, ali se bodo te družine uskladile vojaškemu življenju in do kakšne mere. Zato so velikega pomena različne skupine, ki nudijo vojaškim družinam podporo, organizirane aktivnosti ... (Vuga in Juvan, 2011).

Drugače pa je v vojski, v kateri biti vojak ni samo poklic, ampak pomeni način življenja, kar pomeni, da pripadnik vojaške organizacije ne sme ali ne more ločevati med dvema življenjema, službenim in zasebnim, ki mu ga nalagata profesionalna etika pa tudi država s svojimi predpisi in zakoni (kot mu, na primer, prepoveduje članstvo v politični stranki). V vojaški organizaciji morajo biti vojaki motivirani, ko vidijo, da sami pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Sploh takrat, kadar morajo delovati v nevarnih okoliščinah, ki lahko na daljši rok vplivajo na psiho in odnos v zasebnem življenju vojakov ter njihovih nadrejenih. Če posamezniki niso zadovoljni s svojim vodjo, lahko to pripelje ne samo v nezadovoljstvo

v službi, ampak tudi v zasebnem življenju. Veliko pa je tudi odvisno od narave posameznikov, zato mora vodja dobro poznati omejitve in sposobnosti svojih podrejenih, ker jih bo le tako lahko povezal med seboj in ustvaril skupni tim (Bas, 2004).

Primer Slovenske vojske

V primeru Slovenije ali natančneje Slovenske vojske od leta 1991, torej od osamosvojitve Republike Slovenije, se vojaškim družinam ni posvečalo veliko pozornosti – niti raziskovalne niti institucionalne. Od leta 1997 Slovenska vojska sodeluje v mednarodnih operacijah in misijah po vsem svetu na različnih kriznih žariščih. Dejavniki, ki so vplivali na spremembo odnosa do zaposlenega v Slovenski vojski, so bili vse večje število operacij po svetu, v katerih je sodelovala, prehod na poklicne oborožene sile in polnopravno članstvo Slovenije v zvezi Nato od leta 2004 naprej. S članstvom v Natu se je Sloveniji povečala obveznost do zavezništva, kar pomeni tudi večje sodelovanje Slovenske vojske pri nalogah in operacijah po svetu. Zadovoljstvo pripadnika oboroženih sil in zadovoljstvo nabornika se razlikujeta. Leta 2005 je bila narejena prva raziskava o vojaških družinah v slovenskem prostoru, in sicer jo je opravil Inštitut za medicinske študije ZRC SAZU, sodelovali pa so z Obramboslovnim raziskovalnim centrom (ORC). Naslov te raziskave je bil *Usklajevanje zahtev družine in dela v vojaškem poklicu* in je bil sestavni del projekta, imenovanega Človeški dejavnik v vojaškem sistemu. Kot pravita Jelušič in Papler, je od zadovoljstva in pripravljenosti na delo v poklicni vojski med drugimi odvisna ponudba dobre plače, zanimivega dela, navezanosti na organizacijo, podpore družine, možnosti stalne zaposlitve, kohezije, enote (Jelušič in Papler, 2006).

V Sloveniji je družina pomembna vrednota vsakodnevnega življenja in zato zelo vpliva na odločitve posameznikov, kot ob zaposlitvi v vojaški organizaciji, saj je zaradi svojih zahtev, ohranitev te vrednote še posebno pomembna. Povprečja kažejo, da pripadniki Slovenske vojske izmed vseh institucij v Sloveniji najbolj zaupajo svojim družinam in zaradi tega Slovenska vojska te vrednote ne sme zanemariti. Kot je bilo že omenjeno, Slovenska vojska od pripadnikov zahteva veliko več kot druge institucije. Operacije in misije lahko pripadnika zadržijo več mesecev ali celo več let od doma in družine, zato mora biti zanje poskrbljeno med odsotnostjo pripadnika vojaške organizacije. Poskrbljeno mora biti, da pripadnik ne bo zanemaril družine v svoji odsotnosti, da ta odsotnost tudi ne vpliva na

njegovo koncentracijo in kakovost opravljanja nalog, saj je to lahko življenjska pomena v tej organizaciji. V raziskavah, ki so bile opravljene med letoma 2003 in 2008, je bilo ugotovljeno, da negativnega vpliva na družine in službene obveznosti ni, medtem ko se pripadniki Slovenske vojske zavedajo stresa in pomanjkanja časa za družino. Največ težav v Slovenski vojski imajo mladi na začetku kariere in manj starejši pripadniki Slovenske vojske. Kot je bilo ugotovljeno, se stres poveča med pripadniki vojaške organizacije in njihovih družin v času misij in operacij v tujini. V primeru Slovenske vojske sta primarno okolje in družina kot podpora najpomembnejša, ko pripadnik odide v tujino. Ko pride do padca obojega, pa se šele pokaže pomen zadovoljstva ter posledično podpora družine in prijateljev. Čeprav v Sloveniji do tega še ni prišlo, pa lahko sklepamo, da je to zelo verjeten zaključek. Pri vprašanju, koliko se strinjate s trditvami o stališčih svojih najbližjih do vašega odhoda v MOM, ki je bilo del raziskave v Slovenski vojski, se v večini partnerji, starši in tudi prijatelji strinjajo z odhodom vojakov na vojaške misije in operacije. Pri partnerjih je delež strinjanja 36,5 %, pri starših 42,5 % in pri prijateljih 57,3 %. Iz tega lahko sklepam, da imajo v Slovenski vojski člani po večini podporo pri partnerjih, družini in tudi pri prijateljih (Vuga in Juvan, 2011).

Sklep

Ugotovimo lahko, da je težko usklajevati zasebno življenje s službo, kljub temu pa ni nemogoče. Na raziskovalno vprašanje, koliko svobode bi morali dati svojim zaposlenim in koliko discipline je potrebne na delovnem mestu, sem dobila odgovor, da mora delodajalec omogočiti svojim zaposlenim nekaj svobode, hkrati pa ne preveč, saj lahko pride do njenega izkoriščanja. Na drugo vprašanje, in sicer v kakšni meri imajo pripadniki vojaške organizacije podporo svojih družin pri odhodu na mirovne operacije in misije, sem s pomočjo raziskav, ki so bile opravljene v Slovenski vojski, ugotovila, da imajo člani Slovenske vojske veliko podporo družine in tudi prijateljev.

Viri

Baš, Boštjan (2004). *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Diplomsko naloga. Pridobljeno 28. 12. 2020 prek http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Bas-Bostjan.PDF

- Crouch, David (2015). Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day. *The Guardian*. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>
- Erwin, Suryanto in Syah Tantri Yanuar Rahmat (2019). Transformational leadership style and work life balance: the effect on employee satisfaction through employee engagement. *Research Gate* (str. 310–313). Pridobljeno 26. 12. 2020 prek https://www.researchgate.net/publication/334728148_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_STYLE_AND_WORK_LIFE_BALANCE_THE_EFFECT_ON_EMPLOYEE_SATISFACTION_THROUGH_EMPLOYEE_ENGAGEMENT
- Hartman, Petra, Nevenka Černigoj Sadar, Nina Konavec, Aleš Kranjc Kušlan in Maja Skorupan (2015). Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi. *Družini prijazno podjetje*. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/EKVILIB-Institut-Izkusnje-z-izvajanjem-projekta-certifikat-druzini-prijazno-podjetje-v-SLO-A4-2015-Low.pdf>
- IONOS Products (2019). Work life balance. *Ionos*. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/work-life-balance/>
- Kozjek, Tatjana in Nina Tomaževič (2010). Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. *Szs-alternativa* (str. 3). Pridobljeno 14. 11. 2020 prek http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Kozjek_Tomazevic%20clanek%20usklajevanje%20druzinskega%20in%20poklicnega%20zivljenja.pdf
- Mutari, Ellen in Deborah M. Figart (2001). *Finland experiments with a six-hour work day*. Dollars & Sense 2001. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <http://dollarsandsense.org/archives/2001/0901mutari.html>
- The University of Rhode Island (2020). *Work-life conflict?* University of Rhode Island. Pridobljeno 14. 11. 2020 prek https://web.uri.edu/worklife/homepages/workplaceproblemspages/worklife_conflict/
- Vuga, Janja in Jelena Juvan (2011). Vloga posameznikovega primarnega socialnega okolja v odnosu do vojaške organizacije: primer Slovenske vojske. *Družboslovne razprave* (str. 89–106). Pridobljeno 14. 11. 2020 prek <http://dk.fdv.uni-lj.si/druzboslovnerazprave/pdfs/dr66VugaJuvan.pdf>