



Piše: mag. Peter Dular

Kakovost vodenja in vodstvenih odnosov ter vloga svetov delavcev

Kompetentni vodje znajo motivirati svoje zaposlene in spodbujati njihov osebni in strokovni razvoj, kar prispeva k njihovi večji zavzetosti, posledično pa tudi k večji poslovni uspešnosti podjetij. Zato mora permanentno izboljševanje vodenja in vodstvenih odnosov nujno postati tudi eno temeljnih področij proaktivnega angažiranja svetov delavcev.

Uvod

Raziskava o zavzetosti zaposlenih 2023¹ (State of the Global Workplace: 2023 Report) je pokazala, da je **23 %** zaposlenih zavzetih, **59 %** zaposlenih nezavzetih in **18 %** zaposlenih aktivno nezavzetih. Slednji so najbolj problematični, saj je njihovo vedenje usmerjeno v škodovanje organizaciji, spodkopavanju ciljev organizacije in nasprotovanju vodjem. Nezavzeti zaposleni predstavljajo največji delež, hkrati pa potencial, da se njihovo vedenje spremeni, za kar pa je glede na ugotovitve v poročilu **ključen dejavnik vodja**, saj ocenjujejo, da vpliva na kar 70 % nezavzetosti.

Podatki za **Slovenijo** v poročilu kažejo, da je **zavzetih le 16 % zaposlenih**, da je dnevno pod stresom 37 % zaposlenih, 16 % zaposlenih pa je dnevno jeznih na delu. Z ustreznim izborom in usposabljanjem vodij, posledično z ustreznim vodenjem, se torej lahko bistveno izboljša zavzetost zaposlenih in lahko vplivamo na nezavzete zaposlene in preprečujemo, da zavzeti zaposleni postanejo nezavzeti. Žal pa se je v preteklosti pretrgala vez med organizacijo in aktivno nezavzetimi, ki posledično delujejo na način, da škodujejo organizaciji, in so prestopili mejo dopustnega. Tako mora organizacija z ustreznimi mehanizmi poskrbeti, da ne bodo več

¹ State of the Global Workplace: 2023 Report (<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>).

škodovali organizaciji. Škoda, ki nastane zaradi nizke zavzetosti, je na svetovnem nivoju ocenjena na 9 % BDP.

Vpliv vodij na delovno okolje in uspešnost zaposlenih in organizacije je mnogoplasten. Uspešno vodenje prispeva k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, kjer zaposleni čutijo, da so cenjeni in slišani, kar spodbuja njihovo **predanost in zavzetost za delo**. Dobri vodje so sposobni navdihovati in usmerjati ekipe, da dosežejo svoj polni potencial, kar se kaže v izboljšani produktivnosti, inovacijah in konkurenčnosti podjetja. Slabi vodje lahko povzročijo pomanjkanje zaupanja med zaposlenimi, povečajo stopnjo fluktuacije kadrov, zmanjšajo sodelovanje med ekipami ter zavrejo kreativnost in inovacije. To ima za posledico slabše delovne rezultate, nižjo kakovost izdelkov ali storitev ter celo povečanje konfliktov na delovnem mestu. Torej je na vseh, ki sodelujejo v postopku imenovanja vodstva v organizaciji (glavne direktorje, generalne direktorje, uprave, upravne odbore) velika odgovornost, da se na te položaje postavi prave ljudi. Pomemben pa je tudi način imenovanja, pri čemer mislim na to, ali se jih postavi na podlagi kompetenc, znanj, veščin in sposobnosti, ali pa pri tem prevladajo osebni interesi, dogovarjanja in zaveze, zveze in poznanstva. Slednje lahko vodi v to, da bodo vodje posledično uveljavljali parcialne interese tistih, ki so jih nastavili, in zanemarili interese vseh ostalih deležnikov, hkrati pa se postavlja pod vprašaj polje diskrecije, ki jo mora imeti na voljo vsak vodja, pri sprejemanju odločitev. Posledice za organizacijo in deležnike pa so lahko nepopravljive.

O moči organizacijskih vodij

Ni povsem vseeno, kakšni ljudje vodijo organizacije, saj organizacije vodjem nudijo možnost, da pridejo do moči, kontrole, statusa, imetja, vpliva, dostopa do gospodarskih in političnih elit in drugih privilegijev. Organizacije imajo moč, da vplivajo na svoje deležnike, kot so zaposleni, dobavitelji, kupci, investitorji in skupnost, imajo moč, da vplivajo na zakonodajo in regulative, ki urejajo njihovo poslovanje. **Vodje so na položajih, na katerih nastajajo odločitve z daljnosežnimi posledicam:** če ne reagirajo v pravem trenutku, če ne odločijo, je to samo po sebi nekaj, kar ima pogosto večje posledice kot same odločitve, ki jih sicer izdelajo. Vodijo namreč važne hierarhije in organizacije sodobne družbe, vladajo nad velikimi korporacijami, vodijo državni aparat in v družbeni strukturi zavzemajo tista strateška poveljniška mesta, na katerih so – njim v užitek – osredotočena resnična sredstva oblasti, bogastva in slave².

O menedžerju

»Manager je tisti, ki mu deležniki, ustanovitelji ali nadrejeni poverijo obvladovanje organizacije, da bi ta učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje«³, »[o]rganizaciji daje ton, definira vrednote in norme in ustvarja osebnost organizacije«⁴, ima dominantno vlogo in kontrolo nad delitvijo virov v organizaciji⁵. Osebnosti menedžerja vplivajo na njegov stil vodenja, stil vodenja pa vpliva na vedenje zaposlenih in funkcioniranje tima, in to se posledično

² Mills, C. (1965). Elita oblasti. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

³ Tavčar, M. I. (2006). Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management.

⁴ Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture. The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 698–708.

⁵ Brothridge, C. M., & Keup, L. (2005). Barnyard democracy in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (3/4), 125–132.

rezultira v učinkovitosti organizacije⁶. Z načinom komunikacije, koordinacije, reševanjem konfliktov, nagrajevanjem oziroma kaznovanjem, postavljanjem ciljev, razporejanjem virov vplivajo na motiviranost ali demotiviranost vodenih, na odnos zaposlenih (pripadnost, zadovoljstvo), vedenje (izvedbo nalog) in na dinamiko timov⁷.

V razvitem svetu veljajo pri izboru in presojanju menedžerjev **tri temeljna sodila**⁸:

- obvladovati mora primerna znanja
- biti zmožen voditi ljudi
- biti pošten, zanesljiv in etičen

Tavčar pravi⁹, da je pomembno, da razume interese ljudi, jih usmerja, vpliva nanje in jih spodbuja, da delujejo za cilje organizacije, in čim višji je položaj managerja, tem več zmožnosti za učinkovito in uspešno obvladovanje organizacije potrebuje; mora biti etičen, pošten, verodostojen – saj mu lastniki (deležniki, ustanovitelji) zaupajo svoje premoženje, sodelavci pa pomemben del svoje življenjske usode. Uživati mora zaupanje, kar pomeni pričakovanje lastnikov, deležnikov, upravljalcev, sodelavcev, da bo menedžer deloval njim v korist, v skladu z njihovimi pričakovanji in s svojimi obljubami. In pravo zaupanje temelji na vrednotah, se pravi na tistih dobrinah, ki menedžerju največ pomenijo v življenju, nanašajo pa se tako na cilje kot doseganje ciljev, vrednot pa ni lahko identificirati, saj se jih navsezadnje še sami pogosto ne zavedamo, čeravno so najpomembnejši in najbolj trden dejavnik, ki usmerja obnašanje ljudi¹⁰.

Tavčar¹¹ meni, da so dobri managerji **pomembna, če ne najpomembnejša temeljna zmožnost organizacije** in da je boljši malo manj bleščeč manager – pa zato bolj verodostojen človek, saj je usposobljenost mogoče pridobiti, dopolniti – zaupanje kvečjemu zapraviti. Bavec meni, da je večina managerjev priučenih za svoje delo in da praviloma nimajo osebne managerske izobrazbe, pri tem pa izvzema poznavanje financ ter širše ekonomije ali prava, in pravi, da je znanje managementa večinoma pridobljeno iz priročnikov, napisanih v stilu, kako postati najboljši manager v treh dneh, ali pa največ v enem tednu. Težavo pa vidi tudi v tem, da se pri poučevanju praviloma oznanjajo ideje posameznih šol ali gurujev managementa, brez kritičnega premisleka in distance. In potem od managementa pričakujemo, da bo inovativen, kritičen in predvsem, da bo uspešno deloval v vseh mogočih situacijah¹².

Pri opisu idealnega managerja Kellerman poudarja **lastnosti, kot so**: inteligentnost, vztrajnost, fleksibilnost in volja, idealni vodja komunicira, mobilizira, sodeluje, sprejema dobre odločitve. Zagovarja, da je vodja, ki tega ne ne zmore ali ne želi, manj uspešen pri vodenju in da vodje, ki nimajo opisanih lastnosti, znajo zaiti v težave¹³.

Slab vodja

⁶ Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169–180.

⁷ Keiser, R. B., & Hogan, R. (2007). The Dark Side of Discretion: Leader Personality and Organizational Decline. (R. Hoolijberg, J. J. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal, & N. Lane, Ured.)

⁸ Tavčar, 2006.

⁹ Tavčar, 2006.

¹⁰ Tavčar, 2006.

¹¹ Prav tam.

¹² Bavec, C. (2012). Management med racionalnostjo in iracionalnostjo. *Management*, 7 (4), 351–365.

¹³ Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard business school press.

Kellerman¹⁴ ne razpravlja o dobrih vodjih, temveč o slabih vodjih, to pa zaradi prepričanja, da je **slabo vodenje vseprisoten pojav** in da je napačno razširjeno splošno mnenje, da biti vodja hkrati pomeni biti dober vodja, saj se v vsakdanjem življenju ne srečujemo le z dobrimi vodji, ki delajo dobre stvari, temveč tudi s slabimi vodji, ki delajo slabe stvari. Vodje se vedejo slabo zaradi tega, kdo so in kaj hočejo, na primer pohlepni vodje hrepenijo po vedno več – več uspeha, več denarja, več moči, več drugih koristi, na primer seksa. To pa po njenem mnenju še ne pomeni, da so vsi vodje, ki želijo še več, slabi. Navsezadnje so nagrade kot je denar ali moč preprosto nagrada, ki jo pričakujejo za opravljeno delo. Ko pa vodja ne želi ali ne zmore nadzirati pohlepa, bo postal slab vodja. Kellerman opredeli **7 tipov slabih vodij**¹⁵;

1. **Nekompetentno vodenje** – vodja ne posedujejo volje in/ali veščin za učinkovito delovanje. Niso sposobni ustvarjati pozitivnih sprememb, kar je eden najpomembnejših izzivov vodenja. Ne pomeni, da so nesposobni glede vsega, da nimajo nikakršnih sposobnosti. Lahko, da jim primanjkuje inteligentnosti, so brez izkušenj, brez znanj, ali nimajo čustvene inteligence, so brezbržni, neumni, raztreseni, leni, nemarni, ali podležejo negotovosti ali stresu, niso zmožni učinkovito komunicirati, usposablјati, delegirati itd.
2. **Togo vodenje** – vodje so trdi in neomajni, čeravno so kompetentni pa niso sposobni, ali pa ne želijo sprejeti nove ideje, nove informacije ali spremembe.
3. **Nezgodno vodenje** – odvisniki/slabiči. Vodji primanjkuje samokontrole in je »odvisnik« ki ga podpirajo privrženci, ki niso sposobni ali pripravljeni učinkovito posredovati.
4. **Trdosrčno vodenje** – vodja in nekateri privrženci so brezčutni ali neprijazni, ignorirajo ali ne upoštevajo potreb, želja, pričakovanj večine članov skupine ali organizacije, še posebej podrejenih.
5. **Nepošteno vodenje** – vodja in nekateri privrženci lažejo, goljufajo in kradejo, kršijo norme in postavljajo lastne interese pred družbene.
6. **Ozkostrčno (ozkogledno) vodenje** – vodje minimizirajo ali ne vzamejo v obzir zdravje in dobrobit drugih, tistih izven skupine ali organizacije, za katero so neposredno odgovorni.
7. **Zlobno vodenje** – vodje storijo grozodejstva. Z zlorabo moči povzročajo bolečino; poškodbe, ki jih povzročajo, so pogosto bolj resne kot nenevarne, psihične, fizične ali oboje.

Keiser & Hogan,¹⁶ poudarjata, da mora imeti manager na voljo **diskrecijo**, ki je definirana kot razpon izbire ali svoboda akcije, saj tako lahko dajo lasten pozitiven prispevek organizaciji, po drugi strani pa omogoča, da jo razbijejo ali uničijo. Pri nizki diskreciji so odločitve in vedenje menedžerjev zelo omejeni, pri visoki pa imajo veliko svobode, da delajo kot želijo, in navajata, da raziskave kažejo, da tisti, ki je na čelu organizacije, vpliva na organizacijsko strategijo, strukturo, politiko in kulturo. Osebne lastnosti menedžerja vplivajo na njegov **stil vodenja**, ta vpliva na vedenje zaposlenih in funkcioniranje tima, in to se navsezadnje rezultira v učinkovitosti organizacije, in več kot imajo vodje diskrecijske svobode, bolj se bodo v njihovem stilu vodenja odražale njihove osebne lastnosti. Vodje s svojim vedenjem **motivirajo ali demotivirajo**, temna stran osebnih lastnosti pa se pokaže z vtisom ki ga naredimo na druge, ko nam je vseeno, kako nas vidijo drugi.

¹⁴ Kellerman, 2004.

¹⁵ Prav tam.

¹⁶ Keiser & Hogan, 2007

Baker¹⁷ je preučevala, kaj je značilno za podjetja s seznama Fortune 500, ki so po letu 2000 končala v stečaju, kot je na primer Enron, 18. na lestvici, ali Lehman Brothers, 88. na lestvici, in ugotovila, da imajo skupno to, da **jim ni uspelo predvsem zaradi slabega vodenja**. V raziskavi na vzorcu 30 CEO, ki so bili razvrščeni v tri skupine po 10 (v prvi skupini so bili CEO-ji, ki so vodili finančne organizacije, kot so mediji, tožilstvo, strokovna javnost povezali z globalno finančno krizo, v drugi skupini so bili CEO-ji, ki so vodili podjetja v propad: bankrot, prisilno poravnavo, tožbe zaradi ogrožanja zdravja in varnosti uporabnikov ali zaposlenih, in v tretji skupini CEO-ji, ki so vodili organizacije k uspehu, k večanju dobičkonosnosti in etičnem ravnanju in so za svoje vodenje prijeli javna priznanja. Torej je proučevala dve skupini slabih vodij, ki so vodili podjetja v propad, in skupino dobrih (3 skupine) vodij, ki je bila primerjalna skupina, in so vodje vodili podjetja v uspešno poslovanje.

Pri proučevanju in primerjavi osebnih značilnosti in načina vodenja med slabimi in dobrimi CEO-ji je za slabe vodje (CEO-ji) ugotovila naslednje značilnosti:

a) osebne značilnosti:

- izkazujejo bistveno več psihopatske brezčutnosti (neusmiljenost, pomanjkanje empatije, pomanjkanje slabe vesti ali obžalovanja) ,
- izkazujejo bistveno več Machievialistične manipulativnosti (manipulativna zloraba ljudi in organizacijskih virov za doseganje osebnih koristi na škodo drugih deležnikov),
- izkazujejo bistveno več narcistične egocentričnosti (občutek do upravičenosti in samopovelečevanja),
- izkazujejo bistveno več nevrednosti zaupanja (izogibanje odgovornosti in krivdi, zvrčanje krivde na druge, upravičevanje),
- izkazujejo bistveno več neetičnega ali koruptivnega vedenja (goljufivosti, dvoličnosti, pomanjkanje integritete, nespoštovanje pravil in morale)
- so bistveno bolj nagnjeni k sprejemanju prevelikih ali nepotrebnih tveganj (sprejemanje drastičnih ukrepov, neustrašnost, nepremišljenost)
- izkazujejo bistveno več lakomnosti (nenasitna želja po denarju, moči, statusu in s tem povezanimi koristmi),
- izkazujejo več čustvene nestabilnosti;
- izkazujejo več skrivnostnosti (zaprtost, nedostopnost, izogibanje),
- bolj ignorirajo moralne vrednote in vodenje po etičnih načelih organizacije,
- izkazujejo več antisocialne osebnosti (ki se kaže v bojevitosti in sovražnosti, tako do zaposlenih, tekmecev, novinarjev, dobaviteljev, kakor poslovnih partnerjev),
- izkazujejo več čustvene nepredvidljivosti (ki se kaže v nepredvidljivem vedenju in impulzivnosti),

b) vodenje in menedžment:

- so bolj nagnjeni h kratkoročnim ciljem, ki so posledica pomanjkanja realnih dolgoročnih ciljev,
- izkazujejo bistveno več nekompetentnosti (ki se kaže v nesposobnosti ali nepripravljenosti za upravljanje z ekonomskimi dejavniki ali s spremembami ali soočenjem s konkurenco in neusmiljenost, pomanjkanje empatije, pomanjkanje slabe vesti ali obžalovanja),

¹⁷ Baker, M. W. (2013). A Multiple Case Study of the Dark Side of Leadership: An Exploration of Executives Who Led Their Companies to Disastorous Results Versus Exemplary CEOs Who Did Not. Doktorska disertacija. Virginia: Regent Universit.

- bolj ustvarjajo lažen vtis za prepričevanje odločevalcev, da imajo kvalitete avtentičnega transformacijskega vodje, v resnici pa niso sposobni izpeljati potrebnih organizacijskih sprememb,
- izkazujejo bistveno več značilnosti uničujočega tirana (to so vodje, ki z žaljivim in agresivnim vedenjem izvajajo nasilje nad drugimi in ne sprejemajo drugačnih informacij, kot jih pričakujejo –pristop »ustreli kurirja«),
- izkazujejo bistveno več psihopatske brezčutnosti (neusmiljenost, pomanjkanje empatije, pomanjkanje slabe vesti ali obžalovanja)
- bistveno bolj izkazujejo značilnosti »pišmeuhovskega« vodje (vodja, ki pretirano delegira, pretirano decentralizira vodenje do točke, ko se izgubi nadzor nad pristojnostmi in odgovornostmi (»ne ve se, kdo pije in kdo plača«),
- niso sposobni, ali ne želijo prepoznati in obvladovati realnost tržnega ali finančnega stanja organizacije (»blinde spots«),
- so bistveno bolj usmerjeni na doseganje kratkoročnih ekonomskih kazalnikov (pogosto merjenje (po kvartalnih) doseganja prihodka, stroškov, neto dobička, tržnega deleža),
- je bistveno bolj značilno, da sprejemajo odločitve, ki so kratkoročno predvsem v korist njim in članom uprave in na srednji in dolgi rok na škodo drugih deležnikov,
- sprejemajo nerealne plane in cilje, ki so na daljši rok neuresničljivi, čeravno so kratkoročno dosegljivi,
- je bolj značilna oportunistična, neprimerna ali zavajajoča prodaja, marketing ali PR (zavajanje in potvarjanje uspešnosti podjetja, izdelkov in storitev) s katero se okoriščajo na račun kupcev ali strank,
- bistveno bolj neustrezno razpolagajo z resursi (pogosto premalo sredstev, ljudi, pooblastil) namenijo za upravljanje (risk managementu, notranjim kontrolam), dolgoročnemu razvoju (raziskave in razvoj) in občasno tudi za ustrezno operativno delovanje (varnosti zaposlenih, zagotavljanju kakovosti, popravilom in vzdrževanju),
- so bistveno bolj značilne poneverbe in belo-ovratniška kriminaliteta (namerno potvarjanje finančnih informacij ali drugih poslovnih podatkov),
- so bistveno bolj značilne neetične ali nelegalne odločitve, ki se nanašajo na konflikte interesov in koruptivna dejanja (laganje, goljufanje, kraje), zlorabe notranjih informacij pri poslovanju z delnicami podjetja, podkupovanje, lobiranje za odločitve, ki niso v korist strank in investitorjev,
- je prisotno bistveno več napačnih predvidevanj pri postavljanju ciljev in smotrov organizacije zaradi neskrbnosti pri strateških analizah,
- so bistveno bolj značilne neustrezne odločitve glede plačil in nagrad (bonusov) za zaposlene in vodstveni kader, ki namesto dolgoročnega razvoja podjetja spodbujajo doseganje kratkoročnih koristi,
- izkazujejo več avtokratičnega vodenja (nadzirajoč, dominanten, diktatorski),
- izkazujejo več ekonomskega stila menedžmenta (ki se kaže v usmerjenosti v finančne kazalnike, še posebno kratkoročen dobiček in druge kazalnike, kot sta: tržni delež, odstotek rasti),
- je bolj značilno, da si lastno promocijo, osebne koristi in osebni vpliv ustvarjajo z uporabo donacij političnim strankam ali dobrodelnim organizacijam ali z udejstvovanjem v političnih odborih ali odborih dobrodelnih organizacij,
- je bolj značilna »pseudoinovativnost« in »pseudoustvarjalnost«, ki ne prinašata koristi in dodane vrednosti podjetju in deležnikom, ampak sta polna trikov in zavajanj ali navsezadnje tudi prevara.

Posledice slabega vodenja

Bakerjeva¹⁸ ugotavlja, da se **posledice slabega vodenja kažejo v organizacijah na naslednje načine:**

- Za organizacije z birokratsko organizacijsko kulturo je verjetneje, da jih vodijo avtokratski vodje ali uničujoči tirani (»toxic tyrants«). Za te organizacije je značilno tudi, da vodje od podrejenih pričakujejo, da bodo brez vprašanj sledili navodilom.
- V organizacijah s slabimi vodji je tudi bistveno višja deviantnost zaposlenih ter disfunkcionalna in nemoralna organizacijska kultura.
- Posledice slabega vodenja v organizacijah se kažejo v (a) izgubi zaupanja finančnih institucij in gospodarskih strokovnjakov, (b) posledicah pri kupcih – nezadovoljne stranke, (3) pri zaposlenih – demoralizirani, nezadovoljni zaposleni.
- Posledice slabega vodje se nenazadnje pokažejo v padcu organizacije kot tudi padcu vodje. Slabi vodje so pogosto obtoženi in obsojeni zaradi kriminalnih dejanj, mnogi pa se izognejo sodnim postopkom z dogovorom.

Menedžerji, ki se vedejo neetično, pogosto ustvarijo vzdušje v organizaciji, ki dopušča **menedžerjevim podobna odklonska vedenja**^{19,20} in slaba menedžerska je pogosto prepoznana kot prožilec neželenih vedenj.²¹

Organizacije, ki jih vodijo »**organizacijski psihopati**«, lahko in najverjetneje vključujejo brezčutno in trdo obravnavo zaposlenih, nepričakovane prekinitve zaposlitev, nezdravo in okolju škodljive poslovne prakse, nevarno in nezdravo delovno okolje, kršenje človekovih pravic zaposlenih in delovno pravnih predpisov²². V organizaciji je sovražno ozračje s konflikti, nasiljem, delovnimi preobremenitvami, slabim zadovoljstvom zaposlenih in previsokimi organizacijskimi omejitvami²³. Značilni so tudi večji odhodi iz okolja, kot je za podobna okolja navadno, zaposleni so deležni manj navodil, usposabljanj in pomoči od drugih, dobivajo manj priznanj za dobro opravljeno delo, pohval in nagrad, izkusijo manj prijazno delovno okolje, slaba je komunikacija in več je nepravilnega obravnavanja s strani nadrejenega²⁴ in slabša je tudi produktivnost²⁵. Tran, Tian, & Sankoh²⁶ so ugotovili, da **destruktivno vedenje menedžerjev**, negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z delom in na fluktuacijo zaposlenih. V organizacijah, v katerih »vladajo« »organizacijski psihopati,« lahko pričakujemo več deviantnega vedenja, saj so pogosto povzročitelji nedostojnega vedenja ali kršitev v organizaciji in, kot menijo mnogi raziskovalci, predstavljajo nevarnost poslovnemu uspehu in

¹⁸ Baker, 2013.

¹⁹Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. V R. E. Martin (Ured.), *Managing Organizational Deviance* (str. 69–96). London: Sage.

²⁰Appelbaum, S., Iaconi, G. D., & Matusek, A. (2007). Positive and negative deviant behaviors: sources, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), 586–598.

²¹Bradly, J. O., Nelson, D. L., & Parayitam, S. (2006). Managing aggression in organizations: what leader must know. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27 (5), 384–398.

²²Ketola, T. (2006). From CR-Psychopaths to Responsible Corporations: Waking up the Inner Sleeping Beauty of Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13 (2), 98–106.

²³Boddy, C. R. (2010a). Corporate Psychopaths in Australian Workplaces: Their Influence on Organizational Outcomes. Curtin University of Technology.

²⁴Boddy, C. R. (2010). Corporate Psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10 (4), 300–312.

²⁵ Prav tam.

²⁶ Tran, Q. Y., Tian, Y., & Sankoh, P. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3 (7), 595–600.

organizacijski družbeni odgovornosti²⁷, nenazadnje že samo idejo organizacijske družbene odgovornosti smatrajo za popolnoma smešno in totalno skoraj nepotrebno, razen, če se ne bodo prikrito sprenevedali in uporabili lažno odkrito podporo družbeni odgovornosti za odvracanje pozornosti ali prikrivanje od drugih zahrbtnih menedžerskih praks²⁸.

Nenehni **pritiski za zmanjševanje stroškov** so vplivali na inženirske zmogljivosti in (ne)odzivanje na opozorila zaposlenih na varnostna tveganja v podjetju British Petroleum (BP), kar je privedlo do nesreče v letu 2005, ko je v eksploziji v Texas Cityu umrlo 15 ljudi, do onesnaženja eksplozije in enajstih mrtvih na Aljaski leta 2006 ter onesnaženja v Mehiškem zalivu. Incident za incidentom, opozorilo na opozorilo, poročilo na poročilo in obljuba na obljubo, niso pripomogle k zmanjševanju stroškov²⁹. Med leti 2006 in 2016 so v banki Wells Fargo banka v Kaliforniji brez vedenja strank odprli 3,5 milijona računov, 580.000 plačljivih elektronskih računov in takšne goljufive prakse so trajale več let. Ob izbruhu škandala so odpustili 5.300 zaposlenih, za katere so ugotovili, da so vpleteni v ta dejanja. Kmalu se je izkazalo, da ozadje teh dejanj ni preprosto, da to ni le dejanje slabih posameznikov, temveč da je banka z nenehnimi pritiski na zaposlene, da ustvarjajo vse več prometa in prodajo vse več storitev strankam, sama ustvarila okolje, v katerem je prišlo do teh odklonskih dejanj.³⁰

Proaktivna vloga svetov delavcev pri izboljševanju vodenja in vodstvenih odnosov

In kaj lahko stori posameznik v primerih, ko je izpostavljen slabemu vodji oziroma vodenju, za katerim »stoji« organizacija? Običajno, ko ne zmore več, zapusti organizacijo, se zateče k odklonskemu vodenju (maščevanju, zmanjša delovne napore, se izogiba delu ipd.), se umakne iz toksičnega okolja (na primer na bolniško), lahko sproži inšpekcijske in druge pravne postopke v primerih kršitev, mobbinga, kaznivih ravnanj. Vendar pa je **takrat že prepozno**. Tak posameznik lahko trpi lahko psihofizične posledice, izgori, za organizacijo je izgubljen, delovno okolje pa je že zastrupljeno.

Če je posameznik dokaj nemočen napram organizaciji, pa ni povsem nemočno delavsko predstavništvo v organizaciji, izvoljeno po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), še posebej, ko prevzame dejavno vlogo. **Svet delavcev** je zagotovo tisti, ki **mora prevzeti dejavno vlogo, ko zazna slabo prakso vodenja**. To je tema, s katero se mora ukvarjati, in zgoraj predstavljeni primeri in posledice, ki jih povzroča slabo vodenje, ki ogroža tako posameznika kot organizacijo, so zgovorni pokazatelji tega. Zato je vodja (in posledično stil vodenja) ena najpomembnejših, najbolj odgovornih, najzahtevnejših nalog. Kako je to pomembno priča tudi praksa v Sloveniji, nemi pričevalci pa so propadla podjetja, javni zavodi v finančnih težavah. In ni jih malo. Tudi Gostiša³¹ (2011) zagovarja, da vodstveni odnosi v organizaciji **ne smejo biti »tabu tema« za svete delavcev**, ker naj bi to po mnenju nekaterih presegalo njihove funkcije in pristojnosti. Zagovarja ravno nasprotno, da je zadovoljstvo z vodji eden od ključnih elementov kakovosti delovnega življenja zaposlenih in torej njihov zelo

²⁷Boddy, C. R., Ladyshevsky, R. K., & Galvin, P. (2010). The Influence of Corporate Psychopaths on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment to Employees. *Journal of Business Ethics*, 97 (1), 1–19.

²⁸Prior, D., Sorroca, J., & Tribo, J. A. (2008). Are social responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 16 (3), 160–177.

²⁹Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. *Administrative Sciences*, 8 (23).

³⁰Prav tam

³¹Gostiša, M. (2011). Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev: priročnik za člane svetov delavcev. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

neposreden in močan interes, svet delavcev pa je že po zakonu pristojen »predlagati ukrepe, ki so v korist delavcev«.

Rataj³² meni, da je namen sodelovanja pri upravljanju v podjetjih v večji poslovni uspešnosti podjetij, in sicer naj bi se skozi dejavnik pripadnosti oziroma vključenosti v podjetje **zaposleni poistovetili s podjetjem, posledično pa bi bili pripravljeni prispevati več k boljšim poslovnim rezultatom**. Eden izmed dejavnikov, ki na to vpliva, je po njegovem mnenju tudi odsotnost konfliktov in smoter sodelovanja pri upravljanju vidi v sprejemanju čim bolj usklajenih poslovnih odločitev med poslovodstvom in svetom delavcev, kar zmanjšuje verjetnost konflikta. Slabo vodenje, slabi vodje pa pogosto ustvarjajo nehumano delovno okolje, toksično delovno okolje, izboljševanje delovnih razmer oziroma humanizacija delovnega okolja in doseganje uspešnega poslovanja družbe pa je po (4. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju) pravica delavcev, se pravi tisto, za kar naj bi si prizadevali delavski predstavniki in svet delavcev. Tako sodi vprašanje slabega vodenja, slabih vodji tudi med teme, ki se tičejo delavskega soupravljanja in delovanja svetov delavcev. K temu pritrjuje tudi mnenje Strojina Štampar³³, ki meni, da zadeve delavskega soupravljanja, niso izrecno določene, ampak jih zakon opredeljuje načelno, med temi tudi izvajanje **aktivnosti, namenjenih izboljševanju delovnih razmer oziroma humanizaciji delovnega okolja in doseganju uspešnega poslovanja družbe**, pri čemer pripominja, da gre po njenem mnenju pri sodelovanju pri upravljanju za pravico in ne dolžnost delavcev. To pa pomeni, da so delavci tudi samostojni v odločitvi, katere pravice iz ZSDU bodo izvrševali in v kakšnem obsegu (ali sploh), o tem pa se dogovorijo s poslovodstvom družbe z dogovorom o soupravljanju (t. i. participacijski dogovor). **Načrtno spremljanje in analitično proučevanje ter podajanje pobud za nenehno izboljševanje vodenja** v organizaciji oziroma preprečevanje zlorab pri vodenju, tudi glede na vse predstavljeno v tem članku, vsekakor **sodi v delovni program sveta delavcev**, in če je le mogoče tudi v participacijski dogovor. Predvsem pa, ko se pojavita slab vodja in slabo vodenje, je pomembno, da se svet delavcev aktivno odzove in zaščiti delavce in organizacijo. In nekateri sveti delavcev (kot med drugim kaže, denimo, primer nedavnega tovrstnega angažiranja SD RTVS) v praksi že delujejo tudi na ta način.

³² Rataj, P. (2018). Vloga sveta delavcev v slovenskem sistemu delavske participacije. Delavci in Delodajalci, 2 – 3.

³³ Strojina Štampar, A. (2018). Sodelovanje delavcev pri upravljanju v enotirnem sistemu upravljanja. Delavci in delodajalci, 1.