

Vpliv partnerskega odnosa na vodenje družinskih podjetij

Janja Škedelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

janja.skedelj83@gmail.com

Povzetek:

Namen in originalnost: Namen raziskovanja je preučiti in razumeti medosebne odnose in njihov vpliv na kakovost vodenja v družinskih podjetjih. Cilj pa je predstavitev medosebnih odnosov v družinskih podjetjih, njihovi vzroki in vpliv na kakovost vodenja.

Metoda: Cilj članka bo preučitev in predstavitev medosebnih odnosov v družinskih podjetjih, njihovi vzroki in vplivi na kakovost dela. Predstavili bomo pozitivne in negativne dejavnike medosebnih odnosov ter vzroke za nastanek konfliktov.

Rezultati: Pri vzpostavljanju dobrih medosebnih odnosov pa imajo velik vpliv tudi nadrejeni v organizaciji. Za dober poslovni rezultat so pomembni tako medsebojno sodelovanje kot tudi dober pretok informacij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V vsakem družinskem podjetju se zavedajo, da so urejeni medosebni odnosi pomembni za uspeh organizacije. V članku se bomo omejili na medosebne odnose in kako vplivajo na kakovost dela v organizaciji. Omejitve vidimo le v premajhni količini praktičnih izkušenj na tem področju raziskovanja.

Ključne besede: vodenje, medosebni odnosi, kakovost, družinska podjetja, partnerstvo, konflikti.

1 Uvod

Vsi ljudje smo družbena bitja, katerih temeljna potreba je tudi stik z drugimi ljudmi. Medosebni odnosi pa vplivajo tako na počutje posameznika kot na celotne skupine. Medosebni odnosi vplivajo na kakovost procesov in izdelkov, na motiviranost za delo, na ustvarjalnost in sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji.

Organizacijo ustvarjajo ljudje. Pomembno pa je, kakšen odnos imajo ti ljudje med seboj, kako ravnajo drug z drugim in v kakšnih razmerjih so. Za vsako organizacijo pa je pomembno, da ustvarja pozitivne poslovne izidi ter kakovostne izdelke oz. storitve. Da pa organizacija doseže kvaliteto poslovanja, so pomembno tudi dobri odnosi med vsemi zaposlenimi.

V Sloveniji je vedno več družinskih podjetij, le-ta pa imajo tako pozitivne kot negativne strani poslovanja. Slabost se kaže na primer pri medosebnih odnosih, pri ločevanju zasebnih in poslovnih odnosov. Pri tem pa je družina tista, ki je v teh podjetjih glavni dejavnik in je vir

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto / received: 26. oktober 2015; revidirano / revised: 15. november 2015; sprejeto / accepted: 6. december 2015.

zaposlenih, novih idej in kapitala in zaradi nje družinsko podjetje tudi obstaja in se razvija. Za vsa družinska podjetja pa je pomembno, da so medosebni odnosi dobri, da ne prihaja do konfliktov med družinskimi člani, saj se tako krhajo tudi odnosi v podjetju.

Vodenje kot menedžment obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, vodenje kot leadership pa se pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. (Možina, 1990, str. 10)

V članku bomo preučili partnerske odnose v družinskih podjetjih in kako le-ti vplivajo na kakovost dela v teh podjetjih. Skozi članek bomo analizirali medosebne odnose, tako njihov pozitivni kot negativni vpliv na odnose v samem podjetju, na kulturo in klimo, na motivacijo zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih za delo. V članku bomo predstavili tudi konflikte, ki nastanejo v podjetju in za katere je kriva sama organizacija oz. klima in kultura ter njihovi medosebni odnosi.

Možina (et al., 2002, str. 581) opredeljuje konflikt kot obliko organizacijskega procesa, v katerem skušamo zajeti narav in kompleksnost znotraj podjetja ali katerekoli druge združbe ljudi, saj gre za večdimenzionalen in kompleksen pojav. Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev med posamezniki ali med člani, v skupini ali v organizaciji.

Z raziskovalnim člankom se bomo poskušali osredotočiti na medosebne odnose v družinskih podjetjih ter kakšen vpliv ima ta odnos na kakovost dela oz. celotno poslovanje podjetja. Osredotočili pa se bomo tudi na konflikte in reševanje le-teh. Uporabili bomo deskriptivni pristop, s katerim bomo opisali dejstva in procese ter metodo kompilacije, s katero bomo povzeli tako domačo kot tuji literaturo, ki je vezana na družinska podjetja, njihovo organizacijo, vodenje ter medosebne odnose.

2 Teoretična izhodišča

Obstaja veliko definicij, ki opredeljujejo družinsko podjetje, navadno pa to vključuje razlago lastništva, vpletenost družinskih članov, prehode med generacijami ali pa več dimenzij družinskega podjetništva skupaj. Vandjal (2002, str. 166) pravi, da je družinsko podjetje dobičkonosna organizacija; samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje, za katerega je značilno, da ga nadzorujejo člani družine, pri čemer je pomemben vpliv družinskih odnosov na lastništvo in vodenje. Pri vpletenosti družinskih članov gre za sodelovanje, prepletanje ter nasprotovanje dveh sistemov: družine in organizacije, ki delujeta po različnih zakonitostih. V družinskih podjetjih pa se navadno predvideva, da mlajši družinski član oz. člani.

Pri družinskih podjetjih ne gre za homogene skupine, saj se med seboj družinska podjetja razlikujejo tako po obsegu, kot po na činu, kako se družina vključi v podjetje. Družinska podjetja se tako oblikujejo na različne načine: preko razvoja lestvic, ki opisujejo različne

udeležene družine, preko razvoja tipologij družinskega podjetja ter uporabe več operativnih definicij. (Duh, 2008, str. 102)

Družinsko podjetje je tudi tisto podjetje, ki ga preko lastništva in menedžmenta vodi družina in je tako glavni pomen medgeneracijska orientiranost. (Zellwege in drugi, 2011, str. 3) Družinsko podjetje pa je lahko vsako podjetje, kjer na poslovanje vplivajo družinske povezave in generacije. (Leach, & Hayward, 1991, str. 3)

Družinsko podjetje je tisto podjetje, ki je v lasti družine in jo upravljajo družinski člani, nanjo pa ima vpliv tudi ustanovitelj, čeprav je že v upokoju. Kljub temu so družinski člani močno vpleteni v delovanje organizacije. Glavna prednost družinskih podjetij je organizacijska kultura, ki je vsem zaposlenim v podjetju zelo blizu, saj se zaradi družinskih vezi prekriva z individualno vlogo vskega zaposlenega. V družinskem podjetju pa so družinski člani po navadi prisotni tako pri odločanju kot pri poslovanju podjetja. (Huang et al., 2009, str. 313)

Kunstič (2009, str. 465) pravi, da je družinsko podjetje tisto, ki ga vodi družine in je v njihovi lasti. Obstaja pa tudi možnost ter želja po prenosu podjetja na naslednje generacije. V družinskih podjetjih morajo biti tako cilji, kot vrednote in prepričanja ter norme in načini interakcij in čas usklajeni med družino in podjetjem. (Zellweger et al., 2011, str. 5). Družinska podjetja pa družbi ne dajejo prispevka le z zaposlovanjem in ustvarjanjem dodane vrednosti, ampak s pomenom, ki ga imajo za družbo; zavezanost lokalnemu okolju, stabilnost, odgovornost, vrednote za katere se zavzemajo. (Duh, 2010, str. 66)

Med glavne vrednote družinskih podjetij uvrčamo kvaliteto izdelkov oz. storitev, delavnost zaposlenih, etično poslovanje ter ugled celotnega podjetja. Pomembno je izražanje vrednot družine, zato je tudi ohranjanje le-teh bistvenega pomena za organizacije. Na splošno pa so družinska podjetja nagnjena k družbeni odgovornosti, filantropiji in zagotavljanju dobrobiti svojih zaposlenih. Družinska podjetja so ustanovljena z namenom, da zagotavljajo ekonomske vire za družino, v odločanju pa vseeno prevladujejo družinske vrednote. (Huang et al., 2009, str. 313–314)

Mitchell in drugi (2003, str 537–538) pa navajajo nekaj bistvenih razlik med družinskim podjetjem ter poslovno organizacijo:

- razlog za obstoj (vzgoja v družinskih podjetjih in zagotavljanje dobrin v poslovnih organizacijah),
- ključna orientacija (emocionalna v družinskem podjetju in opravilna v poslovni organizaciji),
- dvojna merila pri izbiri, usposabljanju in ocenjevanju posameznikov (netržno v družinskih podjetjih in tržno v poslovnih organizacijah),
- drugačni kriteriji za članstvo (pri družinskem podjetju gre za neprostovoljnost, pri poslovni organizaciji pa za prostovoljnost),
- kulturni trki (netekmovalnost pri družinskih podjetjih in tekmovalnost v poslovnih organizacijah),

- variacija sprejetega načina obnašanja (neformalno v družinskih podjetjih in formalno v poslovnih organizacijah).

Vse te razlike pa sprožajo probleme v družinskih podjetjih, ki vsebujejo obe institucionalni logiki, zato tudi večkrat prihaja do napačnega razumevanja navodil, slabe komunikacije in povečane politizacije delovnih vlog ter delovanje v dveh različnih smereh.

Prednosti družinskih podjetij so (Leach, & Hayward, 1991, str. 10):

- predanost poslu in družini,
- združeno večgeneracijsko znanje,
- fleksibilnost v času, delu in denarju,
- dolgoročno razmišljanje,
- stabilna organizacijska kultura,
- hitro sprejemanje odločitev
- zanesljivost in ponos.

Med slabosti družinskih podjetij pa uvrščata (Leach, & Hayward, 1991, str. 10):

- togost in nepripravljenost na hitre spremembe,
- poslovni izzivi so povezani z modernizacijo zastarelih metod vodenja,
- težka tranzicija in težave nasledstva,
- težje pridobivanje kapitala,
- čustveni vplivi na poslovanje podjetja,
- težave z vodenjem in legitimnostjo vodje.

Na kakovost dela in produktivnost organizacije imajo predvsem medsebojni odnosi; odnosi med delavci, med menedžerji in tudi med delavci in menedžerji. Možina (2002, str. 596) medosebne odnose opisuje, da so najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Ti odnosi pa izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge ljudi. Odnosi so pomembni za ustvarjanje in razvoj etike, delovne morale, za humanizacijo ljudi ter njihovega dela.

Nadalje pa Goleman (2010, str. 33) pravi, da so dobri odnosi tisti, ki so prijetni in vzbujajo simpatičnost in občutek prijateljstva, pri katerem vsaka od oseb čuti toplino, razumevanje in medsebojno prisotnost. Le-ti pa krepi medsebojno vez. Uletova (2009, str. 316) pa navaja, da je za medsebojne odnose med dvema ali več osebami znalilna soodvisnost, ki naj bi trajala dlje časa.

Medosebni odnosi, njihovo oblikovanje, preoblikovanje in prekinjanje, so trajne dejavnosti vsakega človeka in so temeljni znaki človekove družbene narave, čemur ustreza tudi potreba po druženju, ki je osnovna človeška potreba. (Ule, 2004, str. 227)

V vsaki organizaciji, tudi v družinskem podjetju, so zelo pomembni odnosi sodelovanja, ki nastanejo, kadar so sodelavci usklajeni in se delovne naloge uspešno opravljajo, tako se povečuje uspešnost dela, sodelavci pa se med seboj spoštujejo, si zaupajo, pomagajo in skupaj rešujejo nastale probleme. (Možina, Bernik, & Svetlic, 2004, str. 198)

V organizacijah pa lahko pride tudi do odstopanj zaradi različnosti med zaposlenimi, kar lahko privede do nezaupanja in konfliktov. Ljudje smo si različni, zato se moramo do ostalih ljudi obnašati tako, kot želimo, da bi se oni obnašali do nas. (Smith, 2002, str. 28)

Možina (at al, 2000, str. 181) pravi, da so medosebni odnosi v organizaciji pomembni, saj se z njimi izpolnjuje delovne in poslovne naloge ter dosega zastavljene cilje, ustvarjata in razvijata se etika in morala. Pomembni pa so tudi zaradi humanizacije zaposlenih ter njihovega dela.

Medosebni odnosi nastanejo na dva načina; institucionalni in spontani. Pri institucionalnem odnosu gre za način, kako se oblikujejo odnosi med ljudmi v delovnem okolju ter ljudmi, ki v to delovno okolje šele vstopajo. Z vstopom v novo okolje, se oblikujejo odnosi, čemur pa se prištevajo tudi dolžnosti, ki se morajo opravljati ter pravice in odgovornosti za delo. Kot drugi način, pa Možina (at al., 2000, str. 181) omenja spontani način, ki izvira iz osebnih vprašanj in težav vsakega posameznika. Med njimi se tako oblikuje medosebni odnos že s tem, ko se pogovarjajo na primer med malico. Način komuniciranja med posamezniki pa je pri tem zelo pomemben in jo določa to, kaj si mislijo drug o drugem in koliko so pripravljeni komunicirati z drugimi.

Dejavnost, ki jo navadno označujemo kot vodenje, upravljanje, poslovodenje oz. menedžment, je v vsaki organizaciji dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oz. končni izvajalci delovnih nalog. Drugače rečeno, v hierarhični organizaciji so to vsi tisti, ki imajo podrejene ali sodelavce, katerih delo načrtujejo, usmerjajo in kontrolirajo. Kljub velikemu številu strokovnih del, ki se ukvarjajo s to problematiko, je med strokovnjaki malo soglasja o tem, kaj je pravzaprav vsebina vodenja oziroma upravljanja. (Lipič, 2008, str. 11)

Velika izziva za sodobne organizacije sta potreba po obvladovanju sprememb in ustvarjanje kulture osebne odgovornosti. Kadar ljudje ravnajo odgovorno, je to zanje dosežek in prednost za organizacijo, v kateri delajo. Najpomembnejše je, da morajo biti vodje in menedžerji zgled tega, kar bi ustvarili okrog sebe, oz. tistega, kar bi radi videli pri drugih, kar pomeni, da mora vodja ali menedžer biti dejaven, ne samo reagirati, izražati mora visoko raven zavedanja, osredotočenja in odločnosti. Prevzemati mora odgovornost za svoje izbire, odločitve in dejanja, brez zavračanja krivde na druge in iskanja izgovorov. Biti mora popolnoma odgovoren za dane obljube in zagotovila in jasen o tem, kaj je in kaj ni v njegovi moči. Vodja mora biti osredotočen na delo, ne pa na povečevanje samega sebe in biti mora osredotočen na rezultate, ne pa na ščitenje lastnega položaja. Biti mora sposoben pobrati se po porazu ali zastoju in nadaljevati pot proti ciljem, ne da bi se vdal obupu. Vsak vodja v organizaciji mora izražati jasno zavezanost soočanju z realnostjo, pa naj bo ta prijetna ali ne. (Branden, 2000, str. 53)

Vodje se morajo zavedati, kako je njihovo delovanje pomembno za vse zaposlene. Zavedati se morajo, koliko prispevajo k okolju, v katerem delujejo. Zato je glavna lastnost vodij, da imajo sposobnost komuniciranja in sposobnost voditi organizacijo s pomočjo kulture. (Castilla, & Ruiz, 2008, str. 137)

Vodja pritegne delavce k stalni odprti razpravi o oceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje za svojo uspešnost. Svoje sodelavce ne le posluša, ampak jih tudi opogumlja k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti in znižanje stroškov. Vodja nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da zaposleni, ki ga mora opravljati, natanko ve, kaj vodja pričakuje. Vodja si prizadeva, da bi pri zaposlenih povečal občutek, da obvladuje svoje delo. Vodja odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Zaposlene uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela; razumeti morajo, da vedo zaposleni veliko, tako o visoko kakovostnem delu, kako o tem, kako delati ekonomično. Vodja nenehno uči zaposlene, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njihovo delo pomembno zanj in za službo. (Škulj, 2010, str. 6)

Konflikt v širšem pomenu pomeni vsako srečanje dejavnikov, ki niso usklajeni, soočenje neuskklajenosti ali neharmonije. Konflikt je stanje, ko sistem zaradi neuskklajenosti na tak ali drugačen način, ne deluje optimalno. Je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Konflikti predstavljajo tako nevarnost, kot tudi priložnost za razvoj posameznikov, odnosov z drugimi in skupnosti. (Posedel, 2008, str. 2)

Konflikt je pojav, ki nastane, ko akcija ene strani, ki poskuša uveljaviti svojo voljo, interes, ustavi, blokira akcija druge strani. Konflikt je stanje, ko dva ali več sistemov znotraj istega sistema oziroma teritorija na funkcionirata optimalno zaradi (delne) neuskklajenosti sistemov (Iršič, 2004, str. 66)

Konflikt je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela menedžmenta. Konflikt je specifična oblika interakcije med člani v skupini oz. organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega, zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti realizacijo ciljev, potreb in želja druge strani. (Iršič, 2004, str. 66)

Konflikt razumemo kot nasprotovanje, ki nastane med dvema ali več osebami, ko se srečajo z različnimi situacijami, pri tem pa izražajo različna mnenja in interese, kar pa vodi do boja, da bi, tisto, kar si želi, obveljalo. V primeru, da nasprotna mnenja izhajajo iz vlog ali razmerij med zaposlenimi, govorimo o organizacijskem konfliktu. Konflikte lahko delimo glede na čas trajanja, glede na področje nastanka, pojavno obliko, obseg, na način manifestiranja, itd. (Iršič, 2004, str. 66)

Možina (et al., 2002, str. 584) loči tri osnovne vrste konflikte: konflikt ciljev, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz različnosti ciljev posameznikov in skupin, konflikt spoznanj, kjer gre za nasprotje, ki nastane iz nestrinjanja z mislimi, idejami drugih in konflikt čustev, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi.

Brajša (1994, str. 254) pa konflikte deli na tiste, ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni) in na tiste, ki so med sodelavci (interpersonalni). Nadalje jih razdeli na tiste, ki so znotraj skupin ali med skupinami sodelavcev. Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v organizaciji po navadi ni en sam, ampak jih je več in se velikokrat med seboj prepletajo. Glavni vzrok za konflikte v organizacijah je različnost vsakega posameznika, ki se kaže skozi njegovo osebnost, znanje, izkušnje, različnimi cilji in prepričanji. Možina (et al., 2002, str. 584) predstavlja tri najpogostejše skupine vzrokov konfliktnosti v podjetju: osebni, položajni in komunikacijski vzroki.

Najpogostejši vzroki medsebojnih konfliktov so osebni vzroki. Sodelavci smo različne osebnosti z različnimi osebnimi lastnostmi. Naše sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se dogaja v nas samih. Lahko smo napeti, napadalni in neposredno iščemo in ustvarjamo konfliktno vsebino. Konflikt potrebujemo in si ga ne želimo premagati, ker se velikokrat skrivamo za njim. (Anderson, 2007, str. 37)

Položajni vzroki konfliktov pomenijo, da se med seboj ne moremo sporazumevati na vsebinski ravni, ker začnemo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Drugačno razumevanje in stališča do vsebine, nam omogoča rešitev konfliktno vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. (Anderson, 2007, str. 37)

Vzroke za konflikte med sodelavci najdemo tudi v komunikaciji o konfliktnih vsebinah. Gre za komunikacijske vzroke konfliktov, predvsem za medsebojno nerazumevanje, ki je posledica nerazumljivosti oz. nejasnosti povedanega. Sem sodi tudi nezaupanje med sodelavci. Nekdo ne verjame tistemu, kar govorimo. (Anderson, 2007, str. 37)

Konflikt ima tako pozitivne kot negativne posledice na posameznika, skupino, organizacijo in družbo. Konflikt na eni strani spodbuja razvoj in je zato določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Premočan konflikt pa lahko uniči skupino, organizacijo ali državo. (Bernik, 2000, str. 113)

Negativne posledice nerazrešenih konfliktov poslabšajo medsebojne odnose, spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami, povzročajo napetost ter destruktivno in agresivno obnašanje, nezadovoljstvo, razbijanje enotnosti sistema, zmanjševanje delovne uspešnosti, upadanje komuniciranja med ljudmi, oviranje oz. oteževanje doseganje cilja. (Bernik, 2000, str. 113)

Ni podjetja, v katerem med sodelavci nebi bilo konfliktov. Podjetje brez konfliktov je utopija in iluzija. Odnosi med zaposlenimi so redkokdaj harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Nastale konflikte je treba spoznati in jih reševati. Medosebni konflikt je pojmovan kot nestrinjanje s cilji, pravili, odločitvami in nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, nezaupanje, bojazen, užaljenost ali zavračanje. Vsi, ki se srečujemo z medsebojnimi nasprotji, uporabljamo eno ali več načinov reševanja. (Bernik, 2000, str. 114)

Uporaba sile, moči in represije pri reševanju konfliktov vodi v odvisnost, strah in tesnobo. Sodelavce sili k prilizovanju, med njimi samimi pa izziva tekmovalnost in konkurenco. Ločimo štiri metode ravnanja ob konfliktnih situacijah: vztrajanje na svojem (mi dobivamo, partner pa izgublja), prilagajanje (ko mi izgubljam, partner pa dobiva), kompromis, v kateri mi in partner nekaj dobimo in nekaj izgubimo, sodelovanje, kjer dobimo tako mi kot partner. (Black, 2000, str. 648)

Birkenbihlova (1994, str. 108) opisuje pet različnih ravnanj ob konfliktu: razhajanje v konfliktu, bodisi enostransko ali obojestransko, bojevanje v konfliktu, bodisi enostransko ali obojestransko, beg od konfliktna vsebine, bodisi enostransko ali obojestransko, zedinjenje, to je gradnja mostu med partnerjema, ki sta v konfliktu, podvajanje, ki pride prav v primeru, kadar zedinjenje ni uspešno. V taki situaciji poskušajo najti kako drugo področje, ki je sprejemljivo za oba.

3 Metoda

Cilj članka bo preučitev in predstavitev medosebnih odnosov v družinskih podjetjih, njihovi vzroki in vplivi na kakovost dela. Cilje, ki smo si jih zadali, bomo poskušali doseči s pomočjo analize dostopne literature ter jo medsebojno primerjati. Namen našega raziskovanja je preučiti in razumeti medosebne odnose in njihov vpliv na kakovost vodenja v družinskih podjetjih. Cilj pa je predstavitev medosebnih odnosov v družinskih podjetjih, njihovi vzroki in vpliv na kakovost vodenja.

Cilj članka bo preučitev in predstavitev medosebnih odnosov v družinskih podjetjih, njihovi vzroki in vplivi na kakovost dela. Opisali in predstavili bomo različne pojave in karakteristike medosebnih odnosov ter preučili dejavnike, ki vplivajo na medosebne odnose. Predstavili bomo pozitivne in negativne dejavnike medosebnih odnosov ter vzroke za nastanek konfliktov.

V primerjavi z različnimi teoretiki v raziskani literaturi, se mnenja o zaposlenih v družinskih podjetjih in vodenju razlikujejo. Huang in drugi (2009, str. 314) pravijo, da so zaposleni družinski člani, obravnavani drugače, zaradi družinskih vezi, kot ostali zaposleni, ki niso družinski člani. Kunstičeva (2009, str. 465) pa pravi, da naj družinski člani v družinskih podjetjih ne bi bili privilegirani in bi morala biti enaka pravila za vse zaposlene. V takšnih podjetjih interni odnosi temeljijo na osebni interakciji, pozitivni naklonjenosti in medsebojni podpori. (Zellweger et al., 2011, str. 5).

Pri vzpostavljanju dobrih medosebnih odnosov pa imajo velik vpliv tudi nadrejeni v organizaciji. Za dober poslovni rezultat so pomembni tako medsebojno sodelovanje kot tudi dober pretok informacij. V vsakem družinskem podjetju se zavedajo, da so urejeni medosebni odnosi pomembni za uspeh organizacije. V članku se bomo omejili na medosebne odnose in kako vplivajo na kakovost dela v organizaciji. Omejitve vidimo le v premajhni količini praktičnih izkušenj na tem področju raziskovanja.

4 Rezultati

V praksi obstaja veliko različnih oblik obnašanja in odločanja med družinskimi in ne-družinskimi organizacijam. Huang (et al., 2009, str. 310) pravi, da do razlik pride zaradi različnih organizacijskih tipov organizacij ter drugačne kulture v organizaciji, kar pa na koncu menedžerje pripelje do drugačne odločanja.

Na vodenje in odločanje menedžerjev vplivajo njihove osebne vrednote, prepričanja in stališča. Na te odločitve pa vpliva tudi njihova delovna preteklost, delovne izkušnje, njihovo pridobljeno znanje ter vrednote. Na odločitve menedžerjev pa vplivajo njihovi dražljaji in spodbude, ki so jih prejeli od zunaj. (Mitchell et al., 2011, str. 236–237)

Družinska podjetja so ustanovljena z namenom, da se zagotavlja ekonomski vir za družine, v odločanju pa prevladujejo družinske vrednote. Ko se menedžerji odločajo med dobičkom za lastnike, člane družin in v dobro zaposlenih in celotne družinske organizacije, po navadi prevlada družinsko podjetje, kar postane model odločanja in procesiranja informacij za organizacijo. Menedžerji so motivirani, da prisluhnejo svojim zaposlenim in ostalim deležnikom. Pojavi pa se težave zaradi družinskih vezi, saj družinska podjetja težko prisluhnejo svetovalnim podjetjem. (Huang et al., 2009, str. 313–314)

Vadnjal (2002, str. 49) pravi, da ima v družinskih podjetjih, pri odločanju, glavno vlogo menedžer oziroma direktor podjetja. Prednost tega je njihova hitrost in fleksibilnost pri odločanju.

V družinskih podjetjih pa je stalnost, da ima vodstvo nadzor nad podjetjem preko dedovanja položajev, kar velja za vodilne položaje in položaje članov uprave. Če pa družina nima dovolj kvalificiranih družinskih članov, pa se delovna mesta zapolnejo z družinskimi prijatelji ali zaposlenimi, ki so vredni zaupanja. (Huang et al., 2009, str.314)

V veliki večini družinskih podjetjih sta posel in družina med seboj prepletena in je pogosto težko ločevati vpliv enega in drugega. Družinskim članom je podjetje njihov način življenja in ne le služba. Družinska podjetja imajo tudi zelo velik vpliv na privatna življenja vseh družinskih članov, ki so v podjetju zaposleni.

5 Razprava

Vsak posameznik si želi ustvariti kariero, zato veliko načrtuje, išče primerna dela, da bi se lahko izkazal, mogoče še bolj izboljšal, pri tem pa uporabi vse svoje spretnosti, pridobljene izkušnje in nenazadnje talent, če ga le ima. A v družinskih podjetjih le redko pride do »kariernega razcveta«.

V družinskih podjetjih je na prvem mestu vedno le sorodnik, partner, tisti, s katerim sta skupaj ustvarila podjetje, izjema so le samostojni podjetniki. Tako je delovno mesto vedno že v naprej rezervirano za sorodnike, čeprav je na trgu delovne sile lahko še bolj primeren človek za tako delovno mesto. Vandjal (2001, str. 168) pravi, da gre tukaj predvsem za zaupanje, saj

domačemu človeku bolj zaupamo, kot nekomu, ki ga ne poznamo. Večkrat pa se zgodi, da si posamezniki – sorodniki, delovnega mesta v družinskem podjetju ne zaslužijo, ampak imajo do njega pravico, ne glede na to ali imajo potrebne sposobnosti in znanja.

Vsi družinski člani v družinskem podjetju pa morajo izpolnjevati tudi vse delovne obveznosti. Jasno mora biti opredeljeno, kaj se od koga pričakuje, pa naj bo zaposleni družinski član ali zunanji zaposleni. Tako se zagotovijo dobri poslovni odnosi, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. (Vandjal, 1997, str. 49)

Zelo veliko težavo pa vodji družinskega podjetja predstavlja nagrajevanja zaposlenih sorodnikov. Nekateri vodje se odločijo, da zaposlene plačuje boljše kot druge uslužbence, ker so sorodniki, nekateri pa jih plačujejo slabše, saj menijo, da delajo za našo stvar in denar tako in tako ostane v podjetju. Obe možnosti pa sta slabi, saj ima predobro plačevanje za posledico nezadovoljstvo nedružinskih uslužbencev, spor pa lahko nastane tudi med sorodniki. Zaradi slabega plačevanja sorodnikov, so le-ti nemotivirani za delo in ne bodo razvijali vrlin, ki so pomembne, da je podjetje nenehno konkurenčno; ti zaposleni se ne prilagajajo, niso predani delu in nimajo občutka, da pripadajo podjetju.

Medosebni odnosi v družinskem podjetju se lahko tudi skrhajo, če družinski člani nimajo enakopravnih del, zaradi tega pa običajno pride do konfliktov, ki imajo za posledico ohromitev podjetja. V vsaki organizaciji si želijo, da ne bi prihajalo do konfliktov in bi imeli dobro medsebojne odnose. A po drugi strani pa je zdrava tekmovalnost zelo pomembna za razvoj samega podjetja. Je gonilna sila za spremembe in je moč, ki spodbuja zaposlene, da izboljšujejo stanje in pridobivajo nove ideje.

Tako konflikti kot slabi medsebojni odnosi so lahko različnega izvora, kar pa je odvisno od tega, v kakšnem odnosu sta sodelavca v družinskem podjetju, med katerima pride do konflikta, ki pa lahko izvira iz poslovnega ali iz družinskega sistema. Veliko dilem, pri katerih pride do neskladnosti in napetosti so običajno: poslanstvo podjetja, delitev dobička, politika sprejemanja poslovnih tveganj, rast in diverzifikacija, usposabljanje družinskih članov in njihovo nagrajevanje ter zaposlovanje zakonskih partnerjev in zunanjih ljudi. (Duh, 2003, str. 28)

Problemi se lahko pojavljajo, če se pri delovni disciplini preveč popušča, kar vodi do nasprotnih skrajnosti, saj lahko zaposleni ne razlikujejo več, kaj je služba in kaj družba. Tako na primer lahko v delovnih sestankih klepetajo o nepotrebnih stvareh ali pa se celo določi dežurnega, ki bo sprejemal klice, medtem ko bodo ostali tekali po osebnih opravkih. Ker so vsi prijatelji, nihče nikomur ničesar ne reče. Zato pa se lahko pojavijo težave in zamere, ki se prepletajo s poslovnimi težavami, trpeti pa začne delo in zasebna razmerja.

Vodja družinskega podjetja mora pravilno presoditi, kaj ima prednost; objektivna rešitev poslovne težave ali ščitenje prijateljev. Delu pa bi spet škodilo, če bi se prijateljstva nehala in bi prišlo do nasprotnega razmerja, celo do sovraštva. Ti konflikti pa lahko resno predstavljajo ovire za nadaljnji uspeh in razvoj družinskega podjetja. Konflikte je potrebno ustrezno

obvladati, jih poznati in razumeti. Le tako se udeležba družine v podjetju krepi in ne slabi podjetja. (Duh, 2003, str. 29–30)

Za uspešno reševanje konflikta mora vsak posameznik imeti občutek spoštovanja, sprejemanja in zaupanja, kajti vsak človek je drugačen, ima drugačne vrednote, življenjske izkušnje ter ima pravico do lastnega mnenja. Naloga nadrejenih je, da zaposlene spodbujajo v tej smeri. Ključno za uspešno razreševanje konfliktov je, da se njihove prisotnosti zavedamo in jih razumemo kot normalen pojav v medčloveških odnosih, saj bomo le tako lahko izbirali konstruktivne odzive nanje.

Zaposleni, ki niso družinski člani v družinskem podjetju, imajo drugačen pogled na delovanje podjetja, kot zaposleni družinski člani. Zunanji zaposleni morajo sprejeti drugačen način razmišljanja in podjetju, da so lahko v njem učinkoviti, funkcionalni in da pripomorejo k skupnemu cilju. (Mithcell at al., 2003, str. 533–538)

V družinskem podjetju služba ne ustreza vsakomur, saj se nedružinski zaposleni ves čas zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da imajo slabe možnosti napredovanja. A včasih za nedružinske člane pomeni zaposlitev v družinskem podjetju tudi večjo dolgoročno socialno varnost, za svoje delo so tudi bolj nagrajeni, nizka pa je tudi fluktuacija zaposlenih. (Vandjal, 2002, str. 19)

V vseh organizacijah je pomembno nenehno izobraževanje zaposlenih in postopno grajenje kariere in zaupanja. Pomembna je tudi lojalnost zaposlenih, kar je velika prednost v družinskih podjetjih, saj poznajo ustanovitelja, ki mu zaupajo. (Petkovšek Štakul, 2013, str. 37)

V družinskih podjetjih so pomembni odnosi, ki so vredni zaupanja, so dolgoročni in empatični in so tisto, kar vzdržuje dobre odnose in zadovoljstvo med zaposlenimi. (Zelweger et al., 2011, str. 10) Za vse zaposlene v družinskem podjetju, tako družinske člane, kot zunanje zaposlene je pomembno, da naj ne bi bili v privilegiranem položaju in bi morala za vse zaposlene veljati enaka pravila. (Kunstič, 2009, str. 465)

Odnosi vplivajo na produktivnost in delovno uspešnost organizacije, saj delovna uspešnost izhaja iz odnosov. Pri tem pa ni pomembno, s katero dejavnostjo se organizacija ukvarja in kakšen vpliv in moč ima, na koncu so še vedno pomembni odnosi. Vsepovsod pa se srečujemo z ljudi, ki nam narekujejo, v kakšnih različnih okoliščinah bomo delali in kako se bomo počutili. Petkovšek Štakul (2013, str. 31–32) pravi, da so odnosi ključ do uspeha in v primeru, ko ni vse prav v odnosih, ni mogoče uspeti, pa čeprav so ljudje še tako nadarjeni in strokovno usposobljeni ter prizadevni. Velikokrat se zgodi, da se znajdejo v vlogi osamljenega bojevnika v sovražnem okolju, kar pa negativno vpliva tako na njegovo delo, kot na samo kakovost.

6 Zaključek

Vodenje je funkcija menedžmenta in se nanaša na ljudi, njihovo usmerjanje, motiviranje in vplivanje na zadane naloge ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Z vodenjem se oblikuje vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. Vodje vplivajo na ljudi, da bi se dosegli zastavljeni cilji organizacije. Vodje delegirajo naloge, spodbujajo in usmerjajo sodelavce, se dogovarjajo, preprečujejo in rešujejo konflikte, se odločajo in sporazumevajo. (Hrovat, 2008, str. 8)

Dobri vodje so tiste osebe, ki znajo motivirati ljudi in jih usmeriti v pravilno razmišljanje in ki dosegajo dobre uspehe s svojim timom. Vsak vodja mora biti usmerjen v ljudi in vsako nalogo mora opraviti kar se da najbolje. Glavne značilnosti voditelja so razmišljanje v prihodnost in sposobnost dolgoročnega videnja. Vodenje je proces, ki ga lahko izvedejo le uspešni in motivirani menedžerji oz. vodja. (Klopčič, 2015, str. 177)

Konflikti so vsako dneven pojav, ki imajo tako pozitivne in negativne posledice in pomenijo izziv tako za posameznika kot skupino. Do konfliktov v organizaciji prihaja zaradi različnih ciljev in interesov posameznika, položaja posameznika v organizaciji in zaradi različnih osebnostnih lastnosti. Pomembno je, da konflikte rešujemo, da jih ne spregledamo ali se pretvarjamo, da jih ni oziroma da bodo minili. V konfliktu ni pomemben zmagovalec ali poraženec. Ko je konflikt rešen, ne sme biti zmagovalca in poraženca, temveč morata z rešitvijo pridobiti oba udeleženca konflikta.

Če v podjetju konfliktov ne bi bilo, bi lahko podvomili v njegovo učinkovitost, konkurenčnost ter možnost nadaljnjega razvoja. Velik delež zaposlenih v organizacijah se izogiba soočenjem v konfliktih, ne pove jasno svojih zahtev in stališč in pogosto ne preučijo predlogov nasprotne strani. Vloga vsakega posameznika je, da prevzame odgovornost za svoje ravnanje, da ne obtožuje drugih in ne krivi sebe, temveč ugotovi, kaj lahko sam naredi za rešitev konflikta.

Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Zaradi neposredne povezave med poslom, ki nam prinaša denar, in zadovoljevanjem naših osnovnih življenjskih potreb sta naši ranljivost in občutljivost izredno veliki. Če v podjetju ni konfliktov, lahko dvomimo o njihovi učinkovitosti, podjetje zaostane za drugimi konkurenti in ne sledi novostim, kar lahko povzroči neustvarjalnost in nazadovanje. Težava je seveda v tem, da zelo težko določimo, kdaj konfliktov ni premalo, obenem pa ne preveč, saj za to nimamo nobenega posebnega orodja.

Vodje in člani skupin se morajo pri tem predvsem zanašati na svoje znanje in izkušnje ter presoditi, do katere stopnje je konflikt še funkcionalen, torej prispeva k boljšemu delu, in kdaj začne skupini škoditi.

Reference

1. Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Založba Tuma.
2. Berkenbihl, V. (1994). *Trening uspešnosti*. Žalec: Sledi.
3. Bernik, J., & Kmet, J., & Berginc, J., & Mejaš, N., & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Black, J. (2000). *Management, Meeting New Challenges*. Uper Daddle River: Prentice Hall.
5. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
6. Brajša, P. (1994). *Management komunikologije: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Castilla, J., & Ruiz O. (2008). *EFQM model: knowledge governance and competitive advantage*. Emerald: Journal of Inttellectual Capital.
8. Duh, M. (2008). Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
9. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij* (Diplomsko delo). Kranj: B & B, Višja strokovna šola.
10. Huang, Y., & Hung-Bin, D., & Ming-Rea, K. (2009). Salient Stakeholder Voices: Family Business and Green Innovation Adoption. *Journal of Management & Organization* 15: 309–326.
11. Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: RAKMO.
12. Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Ljubljana: Samozaložba.
13. Kunstič, K. (2009). Družinska podjetja – prednost ali slabost? V Zbornik 6. Študentske konference Fakulteta za management Koper. 465–470. Koper: Fakulteta za management.
14. Leach, P. & Stoy, H. (1991). *Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
15. Lipič, K. (2008). *Vloga vodij pri razvoju kadrov* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
16. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Mitchell, R. K., & Bradley, R. A., & Donna, J. W. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.
19. Možina, S. & Merkač Skok, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Možina, S. (2000). *Participativno reševanje konfliktov v organizaciji*. Ljubljana: Industrijska demokracija.
21. Možina, S. et all. (2002). *Management, nova spoznanja za uspeh*. Radovljica: Založba Didakta.
22. Petkovšek Štakul, J. (2013). Gazele v družinski lasti: Špekuliranje na tek na kratke proge jih sploh ne zanima.
23. Posedel, B. (2008). *Reševanje konfliktov na delovnem mestu* (Zaključna strokovna naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
24. Škulj, J. (2010). *Možnosti zamenjave šefovskega vodenja z managerskim pri vodenju proizvodnje v lesnem podjetju* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
25. Vandjal, J. (2002). *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Gea College.

26. Zellweger, T. M., & Robert, S. N. (2008). A Stakeholder Perspective in Family Firm Performance. *Family Business Review XXI (3): 203–216.*

Janja Škedelj je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in si tako pridobila naziv diplomirana organizatorica. Od leta 2007 je zaposlena v farmacevtski firmi, sprva kot upravljavka strojev v proizvodnji, kasneje pa kot obratna tehničarica v proizvodnem obratu. V času službovanja si je pridobila izkušnje na področju vodenja in organiziranja dela in zaposlenih, kakovosti izdelkov in razporejanju dela in zaposlenih.

Abstract:

The impact of partnership in the management of family businesses

Purpose and Originality: The purpose of the survey is to examine and understand interpersonal relationships and their impact on the quality of governance in family businesses. The aim is to present interpersonal relationships in family businesses, their causes and impact on the quality of management.

Method: The aim of the article will review and presentation of interpersonal relationships in family businesses, their causes and impacts on the quality of work. We will present the positive and negative factors of interpersonal relationships and the causes of the conflict.

Results: In establishing good interpersonal relationships have a major impact in the parent organization. For good result is important both mutual cooperation as well as a good flow of information.

Limitations/Future Research: In any family business, they are aware that they are regulated interpersonal relations are important for the success of the organization. In this article, we will limit ourselves to interpersonal relationships and how they affect the quality of work in the organization. Restrictions only be seen in the insufficient amount of practical experience in this field of research.

Keywords: leadership, interpersonal relations, quality, family businesses, partnership, conflicts.

Copyright (c) 2016 Janja Škedelj



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.