

Definicija uspešnega menedžerja v družinskem podjetju

Urška Metelko*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
ursimetelko@hotmail.com

Povzetek:

Namen in originalnost: Namen članka je določiti glavne značilnosti uspešnih menedžerjev družinskih podjetij z različnih vidikov.

Metoda: Uporabili smo metodo pregleda literature že obstoječega znanja o družinskih podjetjih in njihovih menedžerjih, organizacijskem vedenju in uspešnih menedžerjih na splošno.

Rezultati: Raziskava je pokazala kakšne so osebnostne lastnosti uspešnih menedžerjev na splošno in uspešnih menedžerjev v družinskih podjetjih.

Družba: Družba bo s pomočjo raziskave dobila opredelitev lastnosti in delovanja uspešnega menedžerja družinskega podjetja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena s številom obstoječih virov, ki so uporabljeni. V prihodnosti bi bilo primerno teoretičnem delu dodati tudi empirični del za primer Slovenije ali ene od slovenskih regij. Smiselno bi bilo dodati tudi kvantitativno raziskavo.

Ključne besede: družinsko podjetje, menedžer, vodenje, odnosi, menedžment, organizacijsko vedenje, koncepti.

1 Uvod

Kdo so uspešni menedžerji v družinskih podjetjih, kaj je tisto, kar jih dela uspešne in kakšna je definicija uspešnega menedžerja v družinskem podjetju so vprašanja ne le naše raziskovalne naloge, temveč tudi vsakega menedžerja na nižji, srednji ali najvišji ravni in vsakega lastnika družinskega podjetja. Zanima nas katere osebnostne lastnosti opredeljujejo uspešnega menedžerja družinskega podjetja, kako razume motivacijo, kako se sooča s stresom, na podlagi česa sprejema odločitve, kaj meni o timski dinamiki in tim buildingu (slo. izgradnja tima), kako komunicira s svojimi podrejenimi, kakšno obliko moči uporablja, kako se sooča s konflikti in kako uspešen je v pogajanjih, na kakšen način vodi svoje podrejene in kakšno vlogo pri njegovem uspehu igra karizma.

Namen preglednega članka je ugotoviti kaj je o družinskih podjetjih in uspešnih menedžerjih v družinskih podjetjih že znanega. Cilj raziskave pa je glede na ugotovitve različnih avtorjev definirati uspešnega menedžerja v družinskem podjetju.

Prvo vprašanje, ki si ga moramo ob zadanem cilju postaviti je kaj so pravzaprav družinska podjetja in kako jih definiramo. Pomembno je tudi, da vemo kaj so njihove posebnosti, prednosti, slabosti ter v čem se razlikujejo od ostalih podjetij in kakšna je njihova vloga v

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 10. maj 2017; revidirano: 28. maj 2017; sprejeto: 11. julij 2017. /

Received: May 10, 2017; revised: May 28, 2017; accepted: July 11, 2017.

gospodarstvu. Pomembno pa je tudi, da razumemo organizacijsko vedenje kot celoto. Le tako lahko določimo lastnosti uspešnih menedžerjev in posledično tudi lastnosti uspešnih menedžerjev v družinskih podjetjih.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vloga družinskih podjetij v gospodarstvu

Več kot 80% podjetij po vsem svetu je v družinski lasti (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4). V Ameriki so družinska podjetja poimenovali kar hrbtenica gospodarstva. Po podatkih Conway Centra za družinsko podjetništvo je v ZDA med 80 in 90% podjetij v družinski lasti (Conway Center for family business, 2016) in zaposlujejo do 62% nacionalne delovne sile (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 3).

V Evropi je visok delež družinskih podjetij značilen za vse države, številka pa je odvisna tudi od same definicije družinskega podjetja v določeni državi (Duh, Tominc & Rebernik, 2006, str. 29). Definicije so si namreč podobne, a se glede na kulturne razlike posameznih držav tudi razlikujejo.

Približno 83 % slovenskih podjetij je v družinski lasti in zaposluje cca 70% delovne sile, zato lahko rečemo, da so družinska podjetja tista, ki ženejo tudi slovensko gospodarstvo (Antončič, Auer Antončič & Juričič 2015, str. 3). Z izboljšanjem delovanja menedžerjev v družinskih podjetjih, bi torej predvidoma lahko izboljšali poslovne izide več kot 83% podjetjem v Sloveniji, hkrati pa omogočili višji zaslužek in boljše delovne pogoje za 70% slovenske delovne sile.

Večina družinskih podjetij v Sloveniji zaposluje do 5 do 9 ljudi – 51 %, 10 do 19 pa 32% . Samo 3% slovenskih družinskih podjetij pa zaposluje več kot 100 ljudi (Antončič, Auer Antončič & Juričič 2015, str. 5). Največja družinska podjetja v svetu pa imajo tudi do 1,4 milijona zaposlenih, primer je ameriški Ford. Med znanimi največjimi družinskimi podjetji v svetu so še Facebook, Google, Oracle, Novartis, Roche, Nike, Samsung, Zara, Bershka, H&M, Ikea, Lidl, Hofer...Med slovenskimi so med največjimi Akrapovič, KLS Ljubno, SIBO Group, AJM okna – vrata – senčila d.o.o., Hidex in še mnoga druga velika uspešna podjetja (Bratanič, NP, 2017).

2.2 Klasifikacija družinskih podjetij

V Evropi so družinska podjetja postala predmet resnejših raziskovanj v 90. letih 20. stoletja. Mnogo znanstvenikov jih je skušalo definirati, zato so skozi čas nastajale različne definicije. Povsod se ponavlja vpletenost družine (Duh, Tominc & Rebernik, 2006, str. 29–32). Največ raziskovalcev družinskega podjetništva prihaja iz ZDA, Italije, Nemčije in Velike Britanije, saj se je tam gospodarstvo razvijalo hitreje kot v drugih državah (Rajter, 2010, str. 29). Kot že ime samo pove, je družina temelj družinskega podjetja, česar so se zavedali vsi, ki so poizkušali sestaviti enotno definicijo. Glede ostalih vidikov pa so razmišljali zelo različno,

zato je prišlo do zelo različnih definicij, ki se dotikajo različnih področij družinskega podjetništva (Rajter, 2010, str. 32):

Osredotočali so se na različne vidike, kot so ekonomska in sociološka povezanost družine in podjetja, na obseg vključenosti družinskih članov pri sprejemanju pomembnih odločitev, na stopnjo lastništva in vpletenost družinskih članov ter željo po prenosu podjetja na novo generacijo (Duh, Tominc & Rebernik, 2006, str. 29–32).

Ena izmed sodobnih uradnih definicij prihaja s strani Evropsko družinsko podjetništvo, ki navaja preplet družine, lastništva in posla sicer pogosteje v manjših in srednjih, a tudi večjih podjetjih. Za poimenovanje nekega podjetja pa navaja štiri pogoje (European Family Buisness, 2013, NP):

- Ustanovitelji podjetja/tisti, ki so pridobili osnovni kapital podjetja, imajo največjo moč odločanja v podjetju. Lahko pa ga imajo tudi njihovi ožji sorodniki – zakonci, starši, otroci ali potomci otrok.
- Pogosto gre za posredno ali neposredno odločanje zgoraj naštetih.
- Vsaj en predstavnik družine je uradno zastopan v vodstvu podjetja.
- Ustanovitelji podjetja imajo v lasti vsaj 25 % podjetja.

Izpostavljena je torej moč odločanja glede na ustanovitelja podjetja in njegove bližnje, možnost neposrednega odločanja, obvezno udeležbo v vodstvu podjetja s strani vsaj enega člana družine ter moč odločanja s strani vsaj 25% družinskega lastništva podjetja.

Podjetje Ernst & Young pa v brošuri Družinsko podjetništvo, Značilnosti v Sloveniji navaja, da sta v uporabi dve definiciji oziroma opredelitvi družinskega podjetja. Široka opredelitev vključuje tista podjetja, kjer ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo organizacije in ima v lasti vsaj 50 % delež podjetja, če gre za zasebno podjetje, ter vsaj 32 %, če gre za delniško družbo. Ožja opredelitev pa vključuje podjetja, ki so sestavljena iz več kot ene generacije in več kot enega družinskega člana na menedžerski poziciji (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4).

V Sloveniji obstajata najmanj dve uradni definiciji. Ključna razlika med lastniškim in družinskim podjetjem je, da sta lastnik in podjetje pri obeh povezana, vendar je za razliko od lastniškega podjetja, kjer je družina povezana z lastnikom, ne pa tudi s podjetjem, pri družinskem podjetju vpletena tudi družina. (Duh, 2013, str. 18). Ta povezava prinaša za menedžerje podjetij in njihove zaposlene mnoge prednosti, hkrati pa tudi mnoge izzive tako v poslovnem kot v družinskem življenju. Prihaja namreč do prepletanja družinskih in poslovnih odnosov, ko je lahko partner, brat, otrok, starš ali drugi sorodnik istočasno tudi nadrejeni. V magistrski nalogi se bomo opredelili za t. i. široko opredelitev, ki je navedena v publikaciji Družinsko podjetništvo podjetja Ernst & Young in zajema večje število podjetij, saj ni omejena z več kot eno generacijo in več kot enim družinskim članom na menedžerski poziciji (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4).

2.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

V družinskih podjetjih lahko prednosti ob določenih pogojih postanejo tudi slabosti. Sem spada predvsem prilagajanje družinskim članom. Druge prednosti pa so še večja hitrost, večja solidarnost med zaposlenimi, otroci lastnikov podjetja tekom odraščanja pridobivajo mnoge pomembne izkušnje, bolj sproščeno vzdušje na delovnem mestu, večje zaupanje, večja kontrola nad poslom, zaradi vključevanja otrok v posel, lastniki podjetij ne izgubijo stika z novostmi in razmišljanjem mladih generacij (Fedex, NP, 2010).

Večina prednosti, ki postanejo slabosti posledica prevelike skrbi staršev podjetnikov za njihove otroke oziroma posledica prenosa starševske, kot zaščitniške vloge v podjetje in s tem pridobljeni privilegiji otrok, ki si jih niso zaslužili z rezultati dela. Drugi največji problem pa so sestrsko bratski rivalski odnosi, tako pri poslu, kot prevzemu podjetja. (Vadnjal, 1999, str. 4 – 5)

Poleg že omenjene rizične (pre)velike prilagodljivosti z vidika dela, časa in sredstev so prednosti družinskih podjetij naslednje. Večja privrženost družinskih članov, posebna znanja in izkušnje, dolgoročno razmišljanje, stabilna tradicija, hitro sprejemanje odločitev, zanesljivost in ponos, ter zvestoba zaposlenih, oziroma manjše menjave zaposlenih. (Leach v Vadnjal, 1999, str. 11). Lank dodaja skupno identiteto, življenje s podjetjem, večjo odgovornost in ustvarjanje novih delovnih mest (Lank v Vadnjal, 1999, str. 11). Vadnjal dodaja še večjo kredibilnost blagovne znamke (Vadnjal, 1996, str. 71). Vsi omenjeni avtorji pa dajejo velik poudarek na predanosti zaposlenih podjetju, za katero lahko povzamemo, da je ena največjih, če ne delo največja prednost družinskega podjetja.

Slabosti družinskih podjetij so togost, težava nasledstva, čustveni vpliv na poslovanje, vodstvo in njegova legitimnost, ter poslovni izzivi, kot so modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije ter pridobivanje kapitala (Leach v Vadnjal, 1999, str. 11). Lank dodaja dodaja še favoriziranje družinskih članov, težave nasledstva, različni interesi družinskih članov, pomanjkanje profesionalizma, zastarelost vodenja in družinske konflikte. Potencialne nevarnosti so še preveliko vpletanje čustev v poslovanje, nejasno opredeljeno vodstvo in vložek lastništva, ter težje pridobivanje tujega kapitala (Kunstič, 2009, str. 467).

Največ slabosti izhaja iz posledic prevelikega vpliva družine na podjetje. Največjo vlogo torej igra zmožnost ločevanja družinskega in poslovnega razmišljanja vodilnih, oziroma sprejemanje odločitev, ki so v prvi vrsti dobra za podjetje, šele v drugi za družino in ne zgolj tistih, ki so dobra samo za družino. Uspešen vodja družinskega podjetja torej loči med tem kaj je dobro za podjetje in kaj je dobro za družino in sprejema nepristranske in skrbno premišljene poslovne odločitve.

2.4 Organizacijsko vedenje v družinskih podjetjih

Temelj vsakega tako družinskega, kot "ne družinskega" podjetja je organizacijsko vedenje. Izhajali bomo iz predpostavke, da je organizacijsko vedenje po svoji sestavi v družinskem podjetju enako kot v ostalih podjetjih .

Po Robbinsonu (2013) moramo organizacijsko vedenje kot raziskovalno področje zaradi kompleksnosti razčleniti na več delov:

1. Organizacijsko vedenje je raziskovalno področje.
2. Organizacijsko vedenje proučuje tri skupine determinant: posameznike, skupino in strukturo.
3. Organizacijsko vedenje uporablja znanje o posameznikih, skupinah in učinku strukture na vedenje, da bi organizacije delovale učinkoviteje. (str. 10)

Raziskovalci sodobne teorije organizacijskega vedenja, kot so Douglas McGregor, Chris Argyris, Rensis Likert in Lyman Porter imajo bolj ali manj enako mnenje o tem, kateri so koncepti organizacijskega vedenja. Njihovo mnenje se do neke mere razlikuje o relativnem pomenu vseke izmed njih. Vsi pa so prepričani, da organizacijsko vedenje vključuje področje motivacije, medosebne komunikacije, pogajanje in reševanje konfliktov, učenje, oblikovanje dela, premagovanje stresa, vodenje, strukture skupin in spreminjanje procesov. (Treven, 2001, str. 29–32)

Ker je družinsko podjetje v osnovi organizacija, bomo nadaljevanju predstavili naslednje koncepte organizacijskega vedenja: osebnost, motivacija, stres, odločanje, timska dinamika in tim building, komunikacija, moč, konflikt in pogajanje ter vodenje.

2.4.1 Osebnost

Delo menedžerjev je po navadi zahtevno, odgovorno, naporno, stresno, a hkrati tudi pestro, dinamično, polno izzivov in dobro nagrajeno. Za opravljanje takšnih nalog je potrebno imeti določene osebnostne lastnosti, pa tudi primerno motivacijo, delovno okolje in ustrezen tim ljudi. Po Gordonu (navedeno v Treven, 2001, str. 102) se osebnost nanaša na množico edinstvenih osebnostnih lastnosti, na motive, čustva, vrednote, interese, vedenje in sposobnosti. Na te značilnosti v veliki meri vplivajo dednost in družbeno, kulturno ter družinsko življenje, v katerem posameznik živi.

Stodgill (navedeno v Lubi, 2003) je med posameznimi avtorji kljub nesoglasji vendarle našel nekaj stičnih točk in povzel najbolj stabilne lastnosti uspešnega menedžerja:

- sposobnost (inteligentnost, verbalna sposobnost, sposobnost presojanja),
- znanje (dosežki),
- odgovornost (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, prodornost, samozaupanje, želja po uspehu),
- participacija (aktivnost, sociabilnost, prilagodljivost, smisel za humor) in
- status (socio-ekonomski položaj, popularnost).

Z rezultati te raziskave se je dokončno uveljavilo spoznanje, da se je mogoče vodenja (menedžmenta) v veliki meri naučiti in da so lahko pri tem prirojene lastnosti človeku samo v pomoč. Dokončno je bilo torej preseženo prepričanje, da so lahko menedžerji le tisti, ki so za to rojeni. V zvezi z lastnostmi menedžerjev je zanimiva še ena ugotovitev: menedžer se lahko spretnosti, ki so potrebne pri vodenju, nedvomno v veliki meri nauči (npr. kako učinkovito voditi seje, kako urejati odnose med nadrejenimi in podrejenimi, kako postaviti sistem napredovanja ipd.). Nečesa pa se ni mogoče naučiti - t. j., kako biti osebnost. Osebnost je treba postati. (str. 86–88)

2.4.2. Motivacija

Ni ene skupne formule, ki bi zagotovila zadovoljstvo in motiviranost vseh zaposlenih, kar je pogojeno z motivi ki ženejo posameznika k zadovoljevanju potreb.

Kadar motivacijo enačimo s hotenjem dosežemo boljše rezultate. Namesto, da se sprašujemo kako motivirati, bi se lahko vprašali, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati. (Možina in drugi, 2002, str. 478)

V nadaljevanju želimo predstaviti ključne motivacijske teorije:

- Hackman-Oldhamova teorija (kako lahko vodilni spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo, ki izhaja iz zaznavanja vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanja ravni uspešnosti (notranja motivacija)
- Leavittova teorija (temelji na proučevanju procesa zadovoljevanja potreb: potreba, napetost, cilj, aktivnost in olajšanje)
- Likertova teorija (produktivnost skupine je odvisna od načina vodenja (demokratsko ali avtokratsko) ter stališč članov skupine in njihovih vodij)
- Teorija potreb - Clayton Alderfer (teorija EGR: predelana Maslowova teorija potreb, podkrepljena z empiričnimi raziskavami: obstoj, pripadnost in razvoj so tri glavne skupine potreb) in David McClelland (potreba po dosežkih, potreba po sodelovanju in potreba po moči)
- Teorija X in Y - Douglas McGregor (opisuje dva različna pogleda na ljudi, X - skrajno negativnega in Y - skrajno pozitivnega)
- Teorija Z - W. J. Reddin (nadgradnja teorije X in Y, realni prikaz človekovega vedenja brez skrajnosti)

Dolžnost menedžerjev je, da spoznajo in razumejo potrebe svojih sodelavcev, da bi lahko zanje izbrali najustreznejši sistem motivacije. (Treven, 2001, str. 146)

2.4.3. Stres

Stres je definiran kot posebno stanje, pri katerem se kažejo določeni psihični, fizični in vedenjski znaki, ki nastanejo, kadar pride do preobremenjenosti. Posamezniki, ki so dalj časa izpostavljeni konfliktnim situacijam, nejasnostim v pričakovanjih glede vlog in neuspešnemu reševanju konfliktov, lahko doživijo precejšen stres. Zaposleni, ki dalj časa delajo pod hudimi

obremenitvami, zaidejo v stanje notranje iztrošenosti, prisoten je občutek fizične in osebnostne izžetosti, nemoči, ki vpliva na delovne dosežke in zadovoljstvo z delom; soočajo se z izgorelostjo (Možina in drugi, 2002, str. 603–606).

Poznamo več stopenj stresa. Prva stopnja je predstavlja opozorilo – alarm, zanjo so značilni simptomi, kot so vznemirjenost, tesnoba, pobitost in strah. Na drugi stopnji stresa se oseba odloči, da ne želi nikomur pokazati svojega razočaranja. Za to stopnjo so značilni čustvena osamitev, oženje interesov in zatajevanje čustev. Kot tretja in zadnja stopnja se pojavi izčrpanost. Sem spadajo nespečnost, izguba samozavesti, nenavadno in prenapeto vedenje in telesne težave, kot so depresija, trzanje mišic, čir na želodcu in povišan krvni tlak (Dyck & Raber, 1992, str. 24–25).

Osnova za reševanje problemov v zvezi s stresom je po mnenju Možine (2002) spoznavanje virov, ki vodijo k stresnim situacijam. Menedžer mora vedeti, kateri so možni vzroki in kako z njimi ravnati. V nadaljevanju predstavljamo nekaj načinov, kako omiliti ali odpraviti stres:

- Jasno se je treba zavedati svojih zmožnosti in delovati v skladu z njimi. Oblikovati je potrebno zdravo samopodobo in samozavest.
- Razmišljati je treba pozitivno in negativne misli nadomeščati s pozitivnimi in spodbudnimi.
- Naučiti se je treba sprostiti in kontrolirati svoja čustva. Metoda MBSR je ena od najučinkovitejših metod soočanja s stresom, osnovana je na podlagi meditacije.
- Privoščiti si je treba počitek, ki ga lahko kombinirate z ustrezno telovadbo. Naj vas vodi moto: »Zdrav duh v zdravem telesu«.
- Kontrolirati je potrebno poživila. V opitem stanju ali pod vplivom drog ni možno nadzorovati situacije, zato se s takšnimi sredstvi situacija le poslabšuje.
- Ostati je treba aktiven in se ne vdajati v usodo, situacijo lahko spremenite le vsak sam. Naučiti se je treba opravičevati brez občutka krivde in ponižanja. (str. 606–608)

Stresu se torej ne moremo izogniti, lahko pa ga uspešno nadzorujemo. Uspešen menedžer v družinskem podjetju je sposoben prepoznati in nadzorovati stres tako pri sebi kot pri ostalih družinskih članih in zaposlenih v podjetju. Ta naloga je lahko lažja kot pri menedžerjih v drugih podjetjih, saj svoje družinske člane/zaposlene navadno bolje pozna. Po drugi strani pa lahko stres na delovnem mestu povzroči še več stresa med družinskimi člani, kadar se stres iz delovnega okolja prenaša v domače, družinsko okolje in obratno.

2.4.4. Odločanje

Vsaka odločitev menedžerja ima direkten ali posreden vpliv na uspeh njegovega dela. Vsaka odločitev menedžerja v družinskem podjetju pa je še bolj kompleksna. Saj se mora zavedati vpliva tako na njegovo delo in s tem podjetje, kot tudi družino.

Drucker (2004) pravi, da učinkoviti menedžer odločitve sprejema v sistematičnem procesu z jasno opredeljenimi elementi in v jasnem zaporedju korakov. Od učinkovitega menedžerja se pričakuje, da bo sprejemal odločitve, ki bodo pomembno in pozitivno vplivale na celotno organizacijo, njeno uspešnost in rezultate. Vsaka odločitev je sodba o tveganju. V kolikor v procesu odločanja ne sledimo vsem spodaj naštetim korakom, menedžer ne bo sprejel prave,

in gotovo ne učinkovite odločitve. Zato bomo v nadaljevanju povzeli korake, ki so del proces odločanja:

1. *Uvrščanje problema.* Je splošen? Je izjemen in edinstven? Ali pa je izraz neke nove vrste problemov, za katero še nismo razvili pravila?
2. *Opredelitev problema.* S čim imamo opravka?
3. *Natančna razlaga odgovora na problem.* Kateri so mejni pogoji?
4. *Odločanje o tem, kaj je prav, ne pa o tem, kaj je sprejemljivo za izpolnitev mejnih pogojev.* Kaj bo v celoti izpolnilo pogoje, preden se pozornost posveti kompromisom, prilagoditvam in opustitvam, ki so potrebne, da bi bila odločitev sprejemljiva?
5. *Ukrepi za izvajanje odločitev.* Kakšne ukrepe je potrebno sprejeti? Kdo vse mora biti obveščen?
6. *Preverjanje veljavnosti in učinkovitosti odločitve v primerjavi z dejanskim potekom dogodkov.* Kako se odločitev izvaja? So podmene, na katerih temelji, ustrezne ali zastarele? (str. 35–48)

2.4.5. Teamska dinamika

Team je skupina, ki sodeluje pri odločanju in z medsebojno pomočjo opredeljuje in dosega cilje. Vsi teami so skupine, vse skupine pa niso teami (Možina, 2002, str. 542). V skupino vsak posameznik poleg delovnih nalog doprinese tudi še celo vrsto drugih interesov, kot so ideje, izkušnje, hotenja, iskanja, nasprotovanja, zato med člani skupine prihaja do medsebojnih interakcij oziroma skupinske dinamike. Vsak doprinos je enako pomemben, predvsem je dobrodošla raznolikost v izkušnjah in idejah članov, dobrodošla so različna mnenja, konstruktivna kritika in skupno reševanje dilem, vendar je zelo pomembno tudi to, da pri različnih mnenjih team ostane sodelovalen (Ivanko in Stare, 2007, str. 14–17). Značilnosti sodelovalnega teama so mišljenje članov skupine, da je lahko vsakdo drugačen, svoboda odklona, možnost formiranja podskupin ter diferenciacija položajev in vlog (Možina et al., 1994, str. 141).

Količina nalog, ki naj bi jo opravil posameznik znotraj teama, je določena z normami, norma pa v skupini živi le, če ustreza standardom, dogovorom in sankcijam. Standardi so merila ravnanja oziroma dogovori o količini opravljenega dela pri posamezniku, ki jih sprejme večina v konkretnem primeru, nato pa skupina podpira sprejete standarde z negativnimi in pozitivnimi sankcijami (Možina, 2002, str. 554).

Menimo, da je teamska dinamika znotraj družinskega podjetja lahko zahtevnejša od običajne, saj je potrebno upoštevati tudi družinske odnose znotraj teama. Prednost pa je večja želja po doprinosu posameznikov in boljše poznavanje sposobnosti posameznih članov.

2.4.6. Team building (izgradnja ekipe)

Sodobna organiziranost temelji na teamski zasnovi dela. Team nastane takrat, ko se člani odločijo, da bodo sodelovali pri neki nalogi (Možina, 2002, str. 560). Odnosi v teamu so odvisni od tega, kako člani teama sodelujejo med sabo pri določenih situacijah in kakšne reakcije in občutja se pri tem tvorijo (Mahambe & Engelbrecht, 2013, str. 1–10). Kultura podjetja se namreč nanaša na poslovno klimo, v kateri deluje enota, in ima pomemben vpliv,

ki lahko bodisi poveča ali zmanjša učinkovitost skupine. Če člani skupine verjamejo, da njihov vodja skrbi za njihovo dobro počutje, se bodo bolj zavzemali za ekipo in bodo čutili večjo pripadnost. Zmožnost opazovanja in ocenjevanja sposobnosti posameznikov je zato ključna za izrabo znanja in talentov, ki jih posamezniki sami ponujajo. Pogum velikega vodje je, da uresniči vizijo, ki ni pogojena položajsko, pač pa izhaja iz njegove strasti (Ovsenik, 2013, str. 73). Povzamemo lahko, da odličen vodja v ospredje postavi sodelavce in gradi na dobrih odnosih, s tem pa jim pomaga pri uresničevanju lastnih ciljev in ciljev organizacije. Menedžerjeva glavna naloga v teamu je tudi obdržati ustrezno ozračje, predvsem ob nesoglasjih in spremembah oziroma pri reševanju težav, kar je glavni način za vzpostavitev zaupanja v vodjo in v sam team (Ivanko in Stare, 2007, str. 56–57).

Veliko vlogo pa tako pri ustvarjanju poslovne klime kot pri načinih motiviranja igrajo karakteristike posameznih članov, sem spadajo občutek psihološke varnosti, sposobnost sprejemanja in dajanja kritik ter zmožnost sprejemanja odgovornosti (Mahambe in Engelbrecht, 2013, str. 1–10). Med najmanj zaželene in potencialno negativne vplive na ugodno poslovno klimo in teamski duh spadajo predvsem neodgovornost, pasivnost, nedisciplinarnost, nepoštenost, sebičnost in nezmožnost podajanja konstruktivne kritike in sprejemanja kritike lastnega dela. Za temelje teamskega duha namreč veljajo altruizem, samodisciplinarnost, poštenost, patriotizem in pogum, lenoba pa velja za virus, ki počasi ubija teamski duh (Marius, 2011, str. 131–135). Dober menedžer v družinskem podjetju, ki dobro pozna tako svojo družino kot druge zaposlene, lahko glede na negativne in pozitivne vplive lažje sestavi uspešen team.

V družinskem podjetju team sestavljajo ustanovitelj podjetja in njegovi družinski člani ter ostali zaposleni v podjetju, zato lahko delitev dela in odgovornosti za vodjo teama predstavlja dodaten izziv, saj mora poleg odnosov v podjetju upoštevati tudi odnose znotraj družine in posledično kompatibilnost in sposobnosti določenih članov znotraj ene in druge enote.

2.4.7. Komunikacija

Ena od definicij komuniciranja pravi, da je komuniciranje proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja (Florjančič v Ivanko in Stare, 2007, str. 279). Komuniciranje poleg ustnega prenosa informacij zajema tudi mnogo drugih načinov komuniciranja, kot so recimo mimika obraza, zasedanje položaja v prostoru, komuniciranje preko elektronske pošte in klasične pošte in drugo.

Komunikacijski model sestavljajo štiri glavne sestavine, to so pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina, 1998 v Ivanko in Stare, 2007, str. 280). Pošiljatelj oblikuje sporočilo tako, da svoje misli in čustva prevede v primerno prenosno obliko. Nato izbere komunikacijski kanal za pošiljanje sporočila in ga pošlje. Prejemnik prejme sporočilo, ga prebere in s tem izzove prebujanje svojih misli in čustev ob prebranem, nato pa se na sporočilo odzove oziroma pošlje povratno informacijo. To imenujemo dvosmerni komunikacijski sistem, pri enosmernem pa pošiljatelj ne dobi povratne informacije (Ivanko in Stare, 2007, str. 280).

V organizacijah je najuspešnejša dvosmerna komunikacija, ker za razliko od enosmerne pošiljatelju omogoča prejem povratne informacije in s tem podatkov o razumevanju poslanih informacij. Najmanj prostora za napake dopušča osebna komunikacija, kjer je povratna informacija najhitrejša in tudi najbolj zgovorna, saj poleg besed vsebuje tudi ton glasu, način govora, mimiko obraza in govorico telesa.

Menimo, da je prednost družinskih podjetij v tem, da so zaposleni in vodje hkrati tudi člani družine in se družijo tudi v svojem prostem času, zato je več možnosti za dvosmerno osebno komunikacijo, ki dopušča najmanj možnosti za napake oziroma napačne interpretacije. Prednost slovenskih družinskih podjetij pa je tudi majhno število zaposlenih, saj je več kot v polovici podjetij zaposlenih med 5 in 9 oseb (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 5). V manjših skupinah ljudi je namreč lažje komunicirati na osebni ravni, brez uporabe spleta in posrednikov.

2.4.8. Moč

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika ali skupino proti določenim rezultatom. Moč je poglavitna za vsakega vodjo in se izraža z vplivom. Vpliv je proces s katerim vodja povzroči spremembo v skupini na strani stališč ali ravnanja. (Možina, 2002, str. 506–507)

Obstajajo različni viri moči, ki jih vodje uporabljajo pri delu s svojimi podrejenimi (Možina, 2002, str. 506–507):

- moč nagrajevanja temelji na dejstvu, da je vodja tisti, ki ima vire za dajanje nagrad in moč odločitve komu jih bo podaril;
- moč prisile temelji na strahu podrejenih, da je vodja tisti, ki ima moč kaznovanja. Sem spadajo odpoved, preprečitev napredovanja, dodeljevanje nezaželenih dolžnosti in odgovornosti ter odrekanje podpore.
- zakonita moč je moč mesta in je osnovana na vlogi odje, ki jo ima ta v organizaciji;
- referenčna moč je moč šarma oziroma karizme in temelji na identifikaciji podrejenih z vodjo;
- moč znanja temelji na percepciji zaposlenih, da je vodja nekdo, ki ima posebno znanje oziroma ekspertnost na določenem področju.

Viri moči so si med sabo soodvisni oziroma se uporabljajo istočasno ali pa se uporaba enega ali drugega načina prilagodi glede na situacijo. V družinskem podjetju je še posebej pomembno, da ne prihaja preveč do izraza zakonita moč ustanovitelja in njegovih družinskih članov. Priporočljiva je tudi uporaba ostalih oblik moči, sploh pozitivnih in neodvisnih od njihovih družinskih vezi, kot so referenčna moč in moč znanja.

2.4.9. Konflikti in pogajanje

Poznamo več definicij konfliktov, ena od definicij pravi, da je konflikt nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji (Možina, 1994, str. 641).

Poznamo upravljanje oziroma obvladovanje konfliktov in reševanje konfliktov. S konflikti se upravlja na 4 različne načine. Prvi način je način win – lose (slo. *zmagam-izgubiš*) v katerem vodja dobiva in podrejeni izgublja. Drugi je način win – lose v katerem podrejeni dobi in vodja izgubi. Najslabša možna varianta je lose – lose v kateri oba izgubita in odnos ne more napredovati. Najboljša možna varianta upravljanja s konflikti pa je win- win (slo. *zmagam-zmagaš*), kjer tako podrejeni, kot vodja dobivata, oba lahko imata prav ali narobe. Poudarja se sodelovanje in napredek, ki temelji na avtoriteti znanja. (Ivanko in Stare, 2007, str. 192–193)

Na poslovanje v družinskem podjetju vplivata dve vrsti konfliktov, konflikti, ki se pojavljajo na delovnem mestu kot v vseh ostalih organizacijah, ter konflikti do katerih prihaja med družinskimi člani in so prav tako neposredno povezani s podjetjem.

Po virih se konflikti delijo po naslednjih kriterijih:

- Po vzrokih nastanka (konflikti interesov in konflikti vrednosti);
- Po posledicah (konstruktivni in destruktivni konflikti);
- Po udeležencih (konflikti blokiranja cilja, konflikti nestrinjanja s cilji, konflikti dvojne privlačnosti, konflikti dvostranske odbojnosti, konflikti vlog);
- Konflikti med posamezniki (konflikti med člani skupine ali z drugimi osebami, konflikti med nosilci organizacijskih vlog, konflikti med skupinami v organizaciji kamor spadajo hierarhični konflikti, funkcionalni konflikti, konflikti stroke in konflikti formalne in neformalne organizacije. (Jurina, 1994, v Ivanko in Stare, str. 184–185)

Do najpogostejših konfliktov med družinskimi člani v podjetju prihaja, kadar gre za sodelovanje očeta in sina, v tem odnosu je pogosto zaslediti željo po tekmovalnosti, ki je v odnosu oče in hči ni, pogosti pa so tudi konflikti med sorojenci (Leach v Kunstič, 2009, str. 468). Med bolj poznanimi družinskimi podjetji v Sloveniji je dober primer sodelovanja med očetom in hčerko podjetje Medex, kjer uspešno sodelujeta ustanovitelj in solastnik podjetja Aleš Mižigoj in njegova hči Aleša Kandus, solastnica in direktorica podjetja (Ernst & Young, 2016, str. 20–25).

2.4.10. Vodenje

Poznamo dve temeljni vodstveni filozofiji. Prva se imenuje teorija X, ki temelji na motivu prisile, kot načina motivacije. Teorija izhaja iz dejstva, da je človekov odpor do dela tako močan, da niti obljubljene nagrade na zadostujejo. Drugi način je teorija Y, ki temelji na motivu samouresničevanja in poistovetenja s cilji organizacije in sprejema trošenje fizičnega in umskega napora pri delu, kot popolnoma naraven pojav pri vsakem posamezniku. Kot protiutež se pojavi še teorija Z, ki na človeka gleda realistično in verjame, da je človek nagnjen tako k dobrem kot slabem in da so razmere in razum, tisti dejavniki, ki ga spodbujajo (Ivanko, 2005, str. 131–132). Poznamo mnogo različnih stilov vodenja in njihovih kombinacij, ni pravila kateri stil je uspešnejši, saj se v različnih situacijah lahko prav vsi stili in njihove kombinacije izkažejo za uspešne.

Svojevrsten pristop k vodenju zahteva tudi raznolikost generacij, poseben izziv za vodenje predstavlja generacija y, ki v mnogih pogledih močno odstopa od prejšnjih generacij, zato potrebuje drugačen način dela in motivacije. Nagnjeni so predvsem k skupinskemu delu in ne prenašajo vodenja s trdo roko in stroge hierarhije, ampak si želijo dinamičnih voditeljev, ki so jim hkrati vzorniki, a imajo z njimi še vedno lahko sproščene odnose. (Ellin, 2014, str. 62–66)

Ključ do dobrega sodobnega vodenja je poznavanje lastnih slabosti in neprestana težnja k izboljšavam, ter vodenje s pomočjo pozitivnega zgloda (Janković, 2012, str. 73–84). Če vodja ni zadovoljen z delom in vzdušjem v skupini, potem mora najprej spremeniti sebe, saj je za uspešno spremembo najprej potrebno spremeniti lastne zaznave (Covey v Janković, 2012, str. 73–84). Le to se večkrat izkaže za zelo težko nalogo, saj posamezniki svoje napake navadno težje opazi. Zelo pomembno je tudi, da se vodja neprestano izoblikuje, izboljšuje in prilagaja spremembam. Na izoblikovanje vodje vplivajo njegove dedne dispozicije, vzgoja, učenje ter umska in telesna prožnost (Kovač, Mayer in Jesenko v Bižal, 2013, str. 117–128).

Vodenje torej ni odvisno le od tega kakšni smo v osnovi, temveč tudi kako dobro se poznamo in koliko truda smo pripravljeni vložiti, da dosežemo izboljšave pri sebi in posledično pri svojem načinu vodenja. Vseživljenjsko učenje uspešnega vodje postaja nuja.

2.5 Značilnosti menedžerjev v družinskih podjetjih

Družinska podjetja imajo različno strukturo zaposlenih oziroma družinskih članov, ki so v njih zastopani. V osnovi pa so v družinskih podjetjih zastopani naslednji člani.

Prvi in najbolj pomemben je ustanovitelj, ki je istočasno tudi nosilec vseh večjih odločitev. Lahko gre za moža, ženo ali pa zakonski par (Gruber & Muller v Kunstič, 2009, str. 468). Je glava in srce podjetja, ki v začetku nosi odgovornost za vse odločitve, ko podjetje raste pa še vedno ostane glavi nosilec vseh pomembnejših odločitev. Od njega je tudi najbolj odvisen razvoj in uspeh podjetja.

Če je lastnik družinskega podjetja moški, je navadno poročen, oče dveh otrok. Navadno gre za posameznika, ki je izredno sposoben v poslovnih vodah, nima pa formalne izobrazbe. Značajske je zakomplicirana oseba, instinktivno prepričana, da ima vedno prav. Bolj kot denar cenijo zadovoljstvo ob doseganju osebnih ciljev, so karizmatični, inovativni, kreativni in polni energije. So ljudje akcije. Navadno želijo popolen nadzor tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Ker so bolj praktične narave jim je planiranje in formaliziranje podjetja odveč. Veliko vlogo v smislu podpore in skrbi za družino pa igra tudi njihova življenjska sopotnica. (Leach v Kunstič, 2009, str. 468)

Ženska, kot lastnica družinskega podjetja je bolj svobodna in samozadostna. Samozadovoljstvo ji pomeni več kot denar. Je kreativnejša, pogosto je njeno znanje večje od moškega, saj se mora bolj dokazovati, da doseže isto pozicijo kot moški. Tudi pri ženskah podjetnicah je opaziti veliko željo po nadzoru nad celotnim dogajanjem in vsem aktivnostim v

podjetju. Tako kot moški podjetnik, pa tudi ženska potrebuje podporo partnerja. (Leach v Kunstič, 2009, str. 468)

Zakonski par kot lastnika podjetja lahko za določen par pomeni težavo ali celo ločitev, spet za druge pa obogatitev, nadgradnjo zakona ali zveze. Pomembno je, da znata sodelovati teamsko, si deliti delo, pristojnosti in dobiček in sprejemati pravilne odločitve. (Kunstič, 2009, str. 468)

Sinovi in hčere so prav tako možni lastniki podjetij v drugi generaciji. Navadno podjetje deduje sin, izjema je, kadar so samo hčerke ali kadar je hčerka starejši otrok. Tudi če se oče in sin v zasebnem življenju dobro razumeta, pa je večja možnost, da bo med njima v podjetju prihajalo do konfliktov, kot v primeru, če podjetje nasledi hči. (Leach v Kunstič, 2009, str. 468)

Pogosteje družinsko podjetje prevzame hči tudi v primerih, če sama meni, da njen brat ni dovolj močan vodja, če si sama ne ustvari družine oziroma nima partnerja ali če s strani očeta dobi povabilo, da se pridruži podjetju. (Bianco, 2015).

Ne glede na to, če je lastnik mož, žena, mož in žena kot par ali v drugi generaciji njuni otroci pa je uspeh podjetja odvisen tudi od osebnih lastnosti posameznikov. Določene osebne lastnosti so se namreč v praksi izkazale za bolj uspešne in zato so ljudje, ki jih imajo boljši in sposobnejši vodje družinskih podjetij. Tudi glede dedovanja prihaja do pomembnih sprememb in podjetja vse pogosteje namesto sinov prevzemajo hčerke, pojavlja pa se tudi nov vzorec, ko družinsko podjetje prevzame nečak, ali pa nekdo povsem tretji, ki z lastniki družinskega podjetja ni v sorodu. Pogosto kljub dejstvu, da imata lastnika družinskega podjetja otroke, le ti niso zainteresirani za prevzem. Poznamo pa tudi primere "razširjenih družinskih podjetij", ko podjetje s skupnimi močmi vodijo vnuki ali celo pravnuki ustanoviteljev, torej sorodstveno gledano bratranci in sestrične ali celo potomci bratrancev in sestričen (Bianco, NP, 2015). Vendar je takih podjetij manj, saj je prenos podjetja na vsako naslednjo generacijo tvegan proces, ki pogosto pripelje do propada podjetja.

Težave pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo nastanejo tudi s strani samih ustanoviteljev, ki svojim naslednikom niso pripravljene prepustiti polne moči odločanja. Dober menedžer oziroma vodja namreč ni le tisti, ki sam dobro vodi podjetje, ampak tisti, ki je sposoben druge naučiti teh veščin in jim dati priložnost, da se izkažejo in osamosvojijo (Allem & Islam, 2010, str. 7–10). Svetovno znan primer pa je tovarna avtomobilov Ford. Ustanovitelj podjetja Henry Ford starejši se je pri starosti 80 let odločil, da bo mesto predsednika upravnega odbora podjetja predal svojemu sinu, a ga je ta zavrnil, ker je bil sam že nekaj let upokojen (Vadnjal, NP, 2016).

2.6 Uspešni menedžerji v Sloveniji in po svetu

Različni avtorji različno definirajo značilnosti uspešnega menedžerja. Dober menedžer mora poznati svoje naloge, sebe, svoje prednosti in slabosti in se jih zavedati, sprejemati mora

povratne informacije o sebi, sposoben mora biti prepoznati vrline drugih, sprejemati mnenja drugih, reševati spore in ustvarjati si okolje, v katerem nenehno pridobiva nova znanja (Adizes v Bernik, 2000, str. 30). Možina uspešnega menedžerja opisuje kot nekoga, ki je odgovoren za lasten prispevek v organizaciji, poleg tega pa je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem spodbuja dosežke zaposlenih, delo in razvoj (Možina, 1994, str. 29–31). Dober menedžer mora znati načrtovati delo in oceniti sposobnosti svojih ljudi, preučevati možnosti boljših delovnih metod, razložiti, zakaj želi izvršitev dela, pravilno ukrepati, znati sprejemati predloge, znati ljudi navdušiti za delo, ki ga opravljajo, vedno držati besedo, dajati pozitiven zgled in pazljivo poslušati (Bizjak in Peterin, v Nabernik 2010, str. 13).

Po mnenju revije Forbes mora imeti uspešen sodobni menedžer naslednjih pet lastnosti oziroma si prizadevati za naslednjih pet ciljev (Morgan v Forbes, 2013, NP):

1. Prizadevati si mora za uspeh in rast zaposlenih in jim pomagati premagovati vse ovire na poti do uspeha. Namesto tradicionalnega pristopa, pri katerem zaposleni delajo za uspeh menedžerja, uspešen sodobni menedžer dela za njih in z njimi.
2. Dajati mora dober zgled – ne samo z verbalno podporo dejanja, ampak z lastnim vključevanjem in trudom. Zaposleni bodo bolj motivirani za lasten napredek, če bodo videli, da enako počne tudi njihov menedžer.
3. Mora si upati pokazati, da je človek in da je ranljiv. Tudi ranljivost je vir napredka. Vojaški tip vodenja organizacije, kjer menedžer deluje kot bitje brez čustev, je preteklost.
4. Verjeti mora v širjenje/deljenje znanja v smislu, da svoje znanje deli z zaposlenimi in tudi njih spodbuja, da ga delijo z njim in med seboj, ter jih vključuje v pomembne odločitve, ki so jih nekoč menedžerji sprejemali sami.
5. Razumeti mora tehnologijo, kar pa ni isto kot tehnično znanje; razumeti jo mora predvsem v smislu razumevanja odjemalca, njegovega okolja, njegove "mreže" tehnologije in podatkov, ki so mu na voljo.

Povzamemo lahko, da je uspešen menedžer aktiven vodja, spodbuja učenje in razvoj, ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti za visoke dosežke (Možina, 2002, str. 29).

2.7 Uspešni menedžerji v družinskih podjetjih v Sloveniji

Povprečen slovenski menedžer v družinskem podjetju je moški, starejši od 50 let, z bogatimi delovnimi izkušnjami, ki je tudi sam otrok staršev, ki so bili podjetniki. V Sloveniji je namreč kar 62 % menedžerjev v družinskih podjetjih moških, 68 % je večinskih lastnikov podjetja. Kar 38 % jih je bilo prisotnih ob ustanovitvi podjetja in so eni izmed ustanoviteljev, 31 % pa

jih je edini ustanovitelj podjetja. Podjetništvo jim predstavlja način življenja, saj jih ima 87 % starše, ki so tudi sami podjetniki. Največ je starejših od 50 let – 39 %, sledi starostna skupina med 41 in 50 let – 31 %, 24 % je starih med 31 in 40 let, le 6 % pa je starih med 21 in 30 let. Lahko se pohvalijo tudi z bogatimi delovnimi izkušnjami, več kot tretjina – 35 % – jih ima namreč več kot 30 let delovnih izkušenj. Malo manjši delež – 31 % – ima več kot 20 in manj kot 30 let delovne dobe. Sledi 24 %, ki jih ima več kot 10 in manj kot 20 let delovne dobe, ter 8 % s 5 do 10 let delovne dobe in le 3 % s 5 let delovne dobe ali manj (Antončič, Auer Antončič & Juričič 2015, str. 12–14).

Glede na starost slovenskih menedžerjev v družinskem podjetju je moč predvideti, da se bo večji delež menedžerjev v naslednjih nekaj letih upokojil in bo podjetje prešlo v roke njihovih naslednikov ali kupcev. Del njih – 40% – je zgodnji prenos podjetja že začelo (Antončič, Auer Antončič & Juričič 2015, str. 15–16).

Vsi zgoraj navedeni ustvarijo 69 % celotne prodaje, 67 % dodane vrednosti in zaposlujejo 70 % ljudi v Sloveniji (Antončič, Auer Antončič & Juričič 2015, str. 15–16). Družinska podjetja, ki jih je v letu 2016 podjetje Ernst in Young prepoznalo kot najuspešnejša, kot ključne za uspeh navajajo naslednje pogoje oziroma poteze menedžerjev.

Dober menedžer v družinskem podjetju mora imeti rad svoje delo, mora biti predan ciljem, biti pripravljen na nove izzive, biti mora vztrajen, pošten, zanesljiv, delaven, sposoben samokritike, entuziastičen, kreativen, sposoben, pogumen, inovativen, energičen, tako pri zaposlenih kot pri strankah pa mora vzbujati zaupanje. Verjeti pa mora tudi v lokalno odgovornost, ekološko osveščenost, tradicijo, dober odnos z zaposlenimi, zmožnost priprave zaposlenih za samostojno delo, vlaganje v tehnologijo, nenehne izboljšave, podjetniški duh, kakovost, dobro komunikacijo, povezovanje, trajnostni razvoj in mednarodnost (Ernst & Young, 2016, str. 11 – 67) .

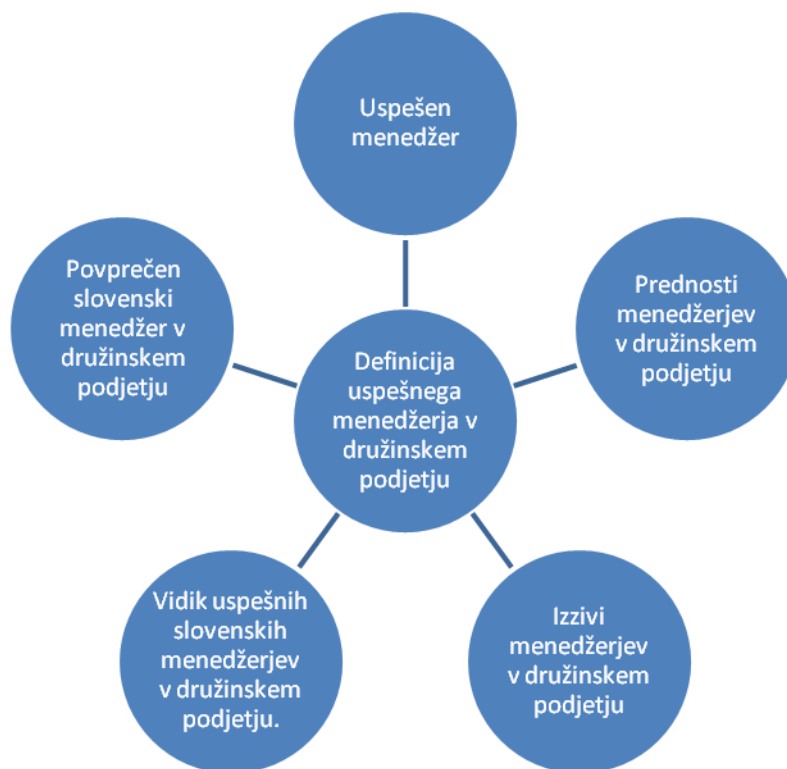
3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Opravljen je bil pregled strokovnih del na temo organizacijskega vedenja, podjetništva, družinskega podjetništva, organizacije in vodenja. Uporabljena je analiza del tujih in slovenskih avtorjev. Razložili smo pomen družinskih podjetij v gospodarstvu v Sloveniji in po svetu in na ta način upravičili smiselnost raziskave iskanja definicije uspešnega menedžerja v družinskem podjetju. Navedli smo definicijo družinskega podjetja oziroma več definicij, ki so v uporabi. Opredelili smo prednosti in slabosti družinskih podjetij in najpogostejše izzive s katerimi se soočajo, ter razlog za nastanek le teh. Za to smo uporabili nekoliko starejše vire, saj gre za definicije in navedbe, ki se z leti niso spreminjale. Razložili smo organizacijsko vedenje v (družinskih) podjetjih in preko značilnosti menedžerjev v družinskih podjetjih in značilnosti uspešnih menedžerjev na splošno pridobili definicijo

uspešnih menedžerjev v družinskem podjetju in podobo povprečnega menedžerja v družinskem podjetju v Sloveniji. Pri pridobivanju podatkov za Slovenijo, nam je bila v veliko pomoč brošura Družinsko podjetništvo – Značilnosti v Sloveniji iz leta 2015 in leta 2016.

3.2 Model raziskave



Slika 1: Model raziskave

Model raziskave prikazuje vidike, ki smo jih upoštevali pri iskanju definicije uspešnega menedžerja v družinskem podjetju. Sem spada iskanje definicij kdo je pravzaprav uspešni menedžer. Sledi upoštevanje prednosti družinskih podjetij in s tem vseh prednosti, ki jih ima nekdo, ki je menedžer v družinskem podjetju v primerjavi z nekom, ki je samo menedžer. Sledili so izziv menedžerjev v družinskih podjetjih, kjer smo našli vse potencialne nevarnosti s katerimi se menedžerji družinskih podjetij soočajo in določili kakšen mora biti menedžer, da se v kriznih situacijah pravilno odloči. Dodali pa smo tudi vidik uspešnih slovenskih menedžerjev, kjer so našli vse lastnosti in dejstva, ki so njim pomagala do uspeha ter statistično gledano kakšen je bil povprečen slovenski menedžer v družinskem podjetju leta 2015.

4 Rezultati

4.1 Rezultati 1 – Organizacijsko vedenje v družinskih podjetjih

Rezultati so pokazali, da je zaradi velikega odstotka družinskih podjetij v Sloveniji in po svetu, deležu populacije zaposlene v družinskih podjetjih ter svetovnem uspehu in prepoznavnosti družinskih podjetij, več kot smiselno iskati definicijo uspešnega menedžerja v družinskem podjetju. Posebnost družinskega podjetja je v tem, da je da gre za povezavo med podjetjem, lastnikom in družino in prepletanje družinskih, sorodstvenih ter poslovnih odnosov (Duh, 2013, str.18). To lahko za menedžerja v družinskem podjetju istočasno pomeni prednosti in slabosti. Pomembno je da se je menedžer sposoben prilagoditi svojim družinskim članom/zaposlenim, a le do mere, ko zaradi pretiranega prilagajanja ne škoduje podjetju. Pomembno je, da menedžer v družinskem podjetju ni preveč čustven, sposoben mora biti ohraniti profesionalnost in sprejemati nepristranske odločitve tudi, ko gre za njegove najbližje.

Kot osebnost mora biti sposoben, imeti mora določena znanja, biti mora odgovoren, vedno pripravljen na sodelovanje in imeti mora določen status tako z vidika socio – ekonomskega položaja, kot popularnosti. Ni pa nujno, da bodoči menedžer v družinskem podjetju te lastnosti že ima. Lahko jih pridobi tekom formalnega in neformalnega izobraževanja ter z osebno rastjo. Osebnosti se namreč ni moč naučiti, osebnost moraš postati.

Dolžnost vsakega menedžerja v družinskem podjetju je, da se vpraša kaj bi lahko naredil, da bi si ljudje želeli delati. Pri tem je pomembno, da svoje sodelavce pozna in jih razume (Treven, 2001, str.146). Dober menedžer v družinskem podjetju se mora znati soočiti s stresom, tako pri sebi, kot svojih zaposlenih. Mora ga znati prepoznati, najti njegov izvor, se z njim uspešno soočiti in ga premagati z pozitivno naravnostjo in zdravim življenjskim slogom. Mora sprejemati pravilne odločitve za rast in napredek podjetja in hkrati tudi družino. Vedno se mora vprašati kaj je prav in ne kaj je sprejemljivo za izpolnitev mejnih pogojev (Drucker, 2004, str. 35 – 48). Hkrati mora znati ohranjati timski duh in sestaviti uspešen in sodelovalen tim. Tukaj je menedžer družinskega podjetja v prednosti, saj svoje družinske člane navadno dobro pozna, pripravljenost za sodelovanje le teh pa je navadno večja. Odličen vodja v osredje postavi sodelavce in gradi na dobrih odnosih, ter se hkrati trudi tako za uresničevanje osebnih ciljev zaposlenih, kot ciljev organizacije. Njegova glavna naloga je obdržati ustrezno ozračje tudi kadar pride do težav in stresnih situacij, kar je glavni način za vzpostavitev zaupanja v vodjo in sam tim (Ivanko in Stare, 2007, str.56 – 57).

Najbolj uspešna komunikacija, ki jo lahko izbere menedžer je dvosmerna osebna komunikacija, saj le ta pušča najmanj možnosti za napake. Pomembno je tudi, da zna oblikovati jasna sporočila, ki so primerno kodirana in hkrati izražajo empatijo do sodelujočih (Ivanko in Stare, 2007, str. 293). Dober menedžer v družinskem podjetju ve, da zakonita moč ustanovitelja ni dovolj za uspešno delo s podrejenimi in se zanaša predvsem na moč znanja in referenčno moč. Zaveda se, da je konflikte možno reševati na način, ki prinaša zmago oziroma pridobitev za obe smeri in temelji na sodelovanju in napredku. Kot vodja se zateka k

teoriji Y in je usmerjen v ljudi ter način vodenja prilagaja njihovim potrebam. Pri vodenju izhaja iz sebe in se trudi dajati pozitiven zgled z izboljšavami pri sebi in svojem načinu vodenja.

4.2 Rezultati 2 – Menedžerji v družinskih podjetjih

Menedžer v družinskem podjetju, kot ustanovitelj podjetja, je lahko moški, ženska ali par. Tipičen moški lastnik družinskega podjetja je izredno sposoben v poslovnih vodah, a brez formalne izobrazbe, značajsko komplicirana oseba, vedno prepričan, da ima prav, bolj kot denar ceni zadovoljstvo ob doseganju ciljev, je karizmatičen, inovativen, kreativen in energičen. Želi popoln nadzor tako v zasebnem, kot v poslovnem življenju, ker je praktične narave, pa mu je planiranje in formaliziranje podjetja odveč. V njegovem življenju igra veliko vlogo njegova življenjska sopotnica, v smislu podpore in skrbi za družino. (Leach v Kunstič, 2009, str. 468)

Tipična ženska predstavnik ustanoviteljica/lastnica družinskega podjetja je svobodna, samozadostna, samozadovoljstvo ceni bolj kot denar, je kreativnejša in se pogosto ponaša z večjim znanjem, kot moški. Ima veliko željo po popolnem nadzoru in tako kot moški potrebuje podporo partnerja. (Leach v Kunstič, 2009, str. 468)

Kot par lahko delujeta pozitivno in podjetje dojemata kot skupen projekt, nadgradnjo zveze. Lahko pa podjetje na njuno zvezo vpliva tudi negativno. Pomembno je, da znata sodelovati, si deliti pristojnost, delo in dobiček in se skupaj pravilno odločati. (Leach v Kunstič, 2009, str. 468)

V drugi generaciji podjetje pogosteje prevzamejo sinovi, v redkejših primerih hčerke. Lahko pa tudi drugi sorodniki ali pa nekdo povsem tretji, ker potomcev ni, ali pa niso zainteresirani.

Ne glede na to kdo se znajde v vlogi menedžerja pa si mora preizadevati za naslednjih 5 lastnosti (Morgan v Forbes, 2013):

- Prizadevati si mora za uspeh in rast zaposlenih.
- Dajati dober zgled, z vključevanjem in trdom.
- Mora pokazati, da je samo človek, čustven, ranljiv.
- Verjeti mora v širjenje in deljenje znanja, ter svoje zaposlene vključevati v pomembne odločitve.
- Razumeti mora svoje odjemalce, njihovo okolje, tehnologijo in podatke, ki so jim na voljo.

4.3. Rezultati 3 – Uspešni menedžerji v družinskih podjetjih v Sloveniji

Povprečen slovenski menedžer v družinskem podjetju je moški, starejši od 50 let, z bogatimi delovnimi izkušnjami, tudi sam potomec staršev, ki so bili podjetniki.

Glede na mnenje uspešnih slovenskih menedžerjev v družinskih podjetjih pa mora imeti naslednje lastnosti: ljubezen do dela, predanost ciljem, pripravljenost na nove izzive, vztrajnost, poštenost, zanesljivost, delavnost, sposobnost samokritike, entuziazem, kreativnost, sposobnost, pogum, inovativnost, energijo, tako v zaposlenih kot v strankah pa mora vzbujati zaupanje. Verjeti pa mora tudi v lokalno odgovornost, ekološko osveščenost, tradicijo, dober odnos z zaposlenimi, zmožnost priprave zaposlenih za samostojno delo, vlaganje v tehnologijo, nenehne izboljšave, podjetniški duh, kakovost, dobro komunikacijo, povezovanje, trajnostni razvoj in mednarodnost.

4.3.1. Rezultati

Tabela 1. Primerjava mnenja stroke glede lastnosti uspešnega menedžerja v družinskem podjetju z mnenjem uspešnih slovenskih menedžerjev v družinskih podjetjih

Mnenje stroke	Mnenje uspešnih slov. men. v druž. podjetjih
Prilagodljiv	Ljubezen do dela
Profesionalen	Predanost ciljem
Nepriistranski	Pripravljen na nove izzive
Sposoben	Vztrajnost
Ustrezno znanje	Poštenost
Ne preveč čustven	Delavnost
Pripravljen na sodelovanje	Samokritičnost
Imeti mora ugled/status	Entuziazem
Pozna svoje zaposlene	Zanesljivost
Zna jih motivirati	Pogum
Uspešno nadzoruje stres	Energičnost
Sprejema odločitve za dobrobit podjetja	Inovativnost
Uspešen v tiskem delu	Kreativnost
Ohranja tiskski duh	Sposobnost
Zaposlene postavlja na prvo mesto	Vzbujati mora zaupanje
Zaposlene vključuje v odločitve	Lokalna odgovornost
Vzbuja zaupanje	Tradicija
Poudarja pomen dvosmerne komunikacije	Dober odnos z zaposlenimi
Zanaša se na referenčno in moč znanja	Zmožnost priprave zaposlenih na samostojno delo
Daje pozitiven zgled	Vlaganje v tehnologijo
Konflikte rešuje z win win strategijo	Nenehne izboljšave
Človeški	Podjetniški duh
Verjame v širjenje in deljenje znanja	Kakovost
Razume svoje odjemalce	Dobra komunikacija
	Povezovanje
	Trajnostni razvoj
	Mednarodnost

5 Razprava

Rezultati so pokazali, da je v Sloveniji, kar 80% družinskih podjetij. Podoben odstotek se pojavlja tudi drugje v svetu, zato je iskanje definicije uspešnega menedžerja v družinskem podjetju več kot smiselno.

Navadno so menedžerji in menedžerji v družinskih podjetjih moški, tako v prvi, kot v drugi in vseh nadaljnjih generacijah, ki vodijo družinsko podjetje. Nekoliko v manjšem številu so zastopane ženske, ki tudi redkeje prevzamejo podjetje svojih staršev. Če se pojavijo v tej vlogi, pa se od moškega menedžerja v družinskem podjetju razlikujejo predvsem po večji neodvisnosti in navadno večjem znanju. Oba pa imata željo po popolnem nadzoru v podjetju, več kot denar jima pomeni zadovoljstvo ob doseganju ciljev in oba potrebujeta partnerja, ki njuno delo ceni in podpira ter skrbi za družino. Oba sta kreativna, a ženske veljajo za kreativnejše. Moški je navadno še izredno sposoben v poslovnih vodah, a brez formalne izobrazbe, značajsko komplicirana oseba, vedno prepričan, da ima prav, je karizmatičen in energičen. Je praktične narave, pa mu je planiranje in formaliziranje podjetja odveč. Glede na opisano se lahko vprašamo, če je glede na lastnosti morda primerneje, da podjetje vodi ženska? V praksi se je namreč izkazalo, da so podjetja pri prenosu v naslednjo generacijo lažje poslovala, če je podjetje prevzela hčerka. Ker ni prihajalo do tipičnega rivalstva med očetom in sinom, saj oče in hči eden na drugega ne gledata kot na tekmeča in se zato ne čutita ogroženo. Pa vendar hčerke redko prevzemajo vajeti družinskega podjetja. Morda pa recept za uspešno vodenje podjetja vključuje par, moškega in žensko kot zakonca, ki na podjetje gledata kot na nadgradnjo zakona, skupaj sodelujeta in se dopolnjujeta .

Povprečen slovenski menedžer družinskega podjetja je moški, starejši od 50 let, navadno poročen in oče 2 otrok. Zopet se ženske pojavljajo v manjšem številu, zaskrbljujoč pa je tudi podatek o starosti, saj je le majhno število družinskih podjetij v rokah mladih podjetnikov. Vseeno pa se mladi pojavljajo kot zaposleni v družinskih podjetjih, ki bodo v naslednjih letih prevzeli vajeti v podjetju, ali pa so proces prevzema podjetja že začeli. Kljub prevzemu podjetja pa njihovi starši, ali eden od staršev pogosto ostanejo v podjetju in vplivajo na pomembne odločitve o poslovanju. Torej lahko izpostavimo pomembno lastnost uspešnih družinskih podjetnikov, to so življenjske in delovne izkušnje. Hkrati pa opozorimo na nevarnost, ko starejši podjetja ne želijo predati svojim naslednikom in upoštevati novih trendov, sprememb, napredka. Zopet lahko dilemo rešimo s sovođenjem družinskega podjetnika na primer oče in hči, mati in sin, kjer starejša generacija prispeva življenjske in delovne izkušnje, mlajša pa prinaša napredek in nove ideje. Tudi med menedžerji uspešnih slovenskih družinskih podjetij smo zasledili tovrstno vodenje, ko staršem z pomočjo otrok uspeva uspešno voditi podjetje, oziroma obratno, ko otroci že prevzamejo podjetje, starši pa so jim s svojimi bogatimi izkušnjami še vedno v pomoč in oporo.

Glede lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni menedžerji in uspešni menedžerji v družinskih podjetjih sta si stroka in mnenje uspešnih menedžerjev v družinskih podjetjih v Sloveniji na določenih točkah usklajena, vseeno pa tako stroka kot menedžerji dodajajo še par novih

priporočil. Stroka navaja, da je pomembno, da je menedžer družinskega podjetja prilagodljiv, kar je hkrati tudi prednost družinskih podjetij. Menedžerji dodajajo, da mora biti hkrati tudi tradicionalen a vseeno se mora zavedati pomena napredka, novosti in vlaganja v nove tehnologije. Če združimo oboje se mora dober menedžer v družinskem podjetju zavedati pomena svoje tradicije, a se hkrati prilagajati novostim in razmeram na trgu in vlagati v razvoj. Stroka pravi, da mora biti menedžer profesionalen, menedžerji, dodajo, da mora dajati poudarek na kakovosti. Torej je kakovost dela v obeh primerih temeljna. Po mnenju stroke mora biti menedžer ne preveč čustven in nepristranski, sicer ga lahko hitro zanese in podjetje prilagaja potrebam njegovi zaposlenih družinskih članov in ne obratno. Hkrati pa mora ostati človeški in svojim zaposlenim pokazati, da ima čustva in jih vodi kot človek, ne kot robot. Oboji se strinjajo glede odnosov z zaposlenimi, da jih mora dobro poznati, z njimi komunicirati, jih motivirati in pripraviti na samostojno delo in sprejemanje odločitev. Zaposleni morajo biti na prvem mestu, menedžer mora vzbujati zaupanje. Če povzamemo mora biti menedžer zanesljiva in človeška oseba, ki je zaposlenim dostopna in se je sposobna prilagoditi zaposlenim in družinskim članom, a mora vseeno skrbeti, da ga pri odločanju ne zanese in se vedno odloča v korist podjetja. Po mnenju stroke mora biti menedžer sposoben, imeti mora znanje in ugled. Znašati se mora na referenčno in moč znanja. S tem se strinjajo tudi menedžerji, ki večkrat omenjajo sposobnost. Menimo, da je posebej pomembno kadar družinsko podjetje prevzame nova generacija, da se zanaša na moč znanja in ne le na pozicijo, ki so jo podedovali od svojih staršev. Ni dovolj biti lastnik ali solastnik podjetja, pomembno je biti sposoben za vodenje. Stroka poudarja, da mora biti dober menedžer vedno pripravljen na sodelovanje, menedžerji pa dodajajo povezovanje in sodelovanje z okoljem. Hkrati pa tudi povezovanje na mednarodni ravni. Menedžerji v tem primeru razmišljajo širše in vidijo priložnosti tudi izven meja naše države, kar je izjemno pozitivno, saj je Slovenija majhen trg. Stroka navaja, da uspešen menedžer uspešno nadzoruje stres, menedžerji pa da je vedno pripravljen na nove izzive, saj ga ženeta entuziazem, pogum, predanost ciljem in ljubezen do dela. Predvidevamo, da vidijo ljubezen do dela kot protiutež stresu, oziroma zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu kot nagrado za morebiten stres, ki nastanja pri delu. Po mnenju stroke, mora sprejemati odločitve za dobrobit podjetja in ne "približke" tem odločitvam. Menedžerji tega ne navajajo, navajajo pa samokritičnost in poštenost. Kar tudi lahko razumemo kot sprejemanje ukrepov ne v svojo korist, temveč v korist podjetja. Zmožnost da opazimo lastne napake in pošten odnos tako do sebe, kot do zaposlenih in poslovnih partnerjev. Stroka omenja tudi uspeh v timske delu in ohranjanje timskega duha, menedžerji pa podjetniški duh, kar lahko razumemo kot, da oboji strinjajo k ohranjanju dobrega vzdušja znotraj podjetja, povezovanja, uspešnega sodelovanja s sodelavci in pozitivne naravnosti za delo. Stroka pravi, da dober menedžer vedno daje pozitiven zgled, menedžerji to opišejo z lastnostmi pozitivnega zgleda, kot so vztrajnost, delavnost, energičnost, inovativnost in kreativnost. Stroka predvidi reševanje konfliktov z win – win strategijo, pri menedžerjih pa omenjanja te strategije nismo zasledili, da bi jo izpostavili kot eno izmed pomembnih vodil za uspeh. Po mnenju stroke menedžer verjame v širjenje in deljenje znanja. Menedžerji pa sicer omenjajo znanje, tradicijo, izkušnje, sodelovanje, ne pa tudi deljenje znanja z zaposlenimi. Lahko predvidevamo, da se bolj bojijo da bi jim kdo ukradel idejo, si prilastil njihove zasluge

za delo, bojijo se konkurence, ki jo dojemajo bolj negativno kot stroka. Stroki je pomembno, da menedžer razume svoje odjemalce. Odjemalce menedžerji omenjajo z vidka vzbujanja zaupanja, ne pa toliko poznavanja njihovega načina razmišljanja, dostopa do podatkov. Menedžerjem je pomemben tudi trajnostni razvoj, ki ga stroka ne omenja. Menimo, da je to lastnost družinskih podjetij, ker ne razmišljajo samo o tem, kako bo podjetje delovalo za čas njihove delovne aktivnosti, temveč tudi kako bo delovalo, ko ga bodo prevzeli njihovi potomci. Zato v razvoj podjetja vlagajo več dela in sredstev in so na svoje delo emocionalno vezani in večkrat poudarjajo ljubezen do svojega dela in entuziazem.

Menimo, da je uspešen menedžer družinskega podjetja lahko moški ali ženska, par, eden od staršev z otroci, tudi sorojenca ali drugi sorodniki. Vsak izmed naštetih se sicer sooča s specifičnimi težavami, a imajo skupni cilj – uspešno poslovanje družinskega podjetja. Uspeh menedžerja ni odvisen od njegove starosti, ampak njegove sposobnosti. Je pa za mlajšega menedžerja pozitivno, če si lahko pomaga z bogatimi izkušnjami starejše generacije. Za starejšega pa če si lahko pomaga z novimi idejami, tehnologijami in entuziazmom, ki jih prinaša mlajša generacija. Stroka navaja svoje definicije, ki jim uspešni menedžerji dodajajo svoje življenjske izkušnje in nasvete iz prakse. Mnogih stvari se lahko menedžer nauči, ne more pa se naučiti kako postati oseba, saj se oseba izoblikuje, ne nauči. Zato je pozitivno, če ima določene lastnosti že v sebi, oziroma če si jih je pridobil med odraščanjem in pomočjo v družinskem podjetju. Tukaj se stroka in menedžerji zopet "srečajo", saj menedžerji poudarjajo kako zelo pomembno je, da so otroci od malega v podjetju in si pridobivajo pomembne izkušnje in s podjetjem "rastejo". To je prednost otrok, katerih starši so lastniki družinskega podjetja. Raziskave pa so pokazale, da se pogosto odločajo za pot podjetništva, ne le v smislu prevzema, ampak tudi v smislu ustanovitve svojega podjetja. Tudi med uspešnimi menedžerji v slovenskih družinskih podjetjih smo zasledili primere, ko so otroci ustanovili nova podjetja, ki so del podjetij njihovih staršev ali pa z njimi sodelujejo.

6 Zaključek

V Sloveniji je cca 80% podjetij družinskih, kar upraviči smiselnost iskanja uspešnega menedžerja v družinskem podjetju. Raziskava je pokazala kakšen je tipičen menedžer družinskega podjetja, to je moški, starejši od 50 let, sposoben in delaven, a brez formalne izobrazbe, a vseeno so lahko uspešni tudi mlajši menedžerji, menedžerji z visoko izobrazbo, ženske... Prednosti vidimo v menedžerju družinskega podjetja, ki je bodisi povezan s svojimi otroci, bodisi starši in skupaj vodijo podjetje, ali pa paru, ki vidi nadgradnjo svoje zveze/zakona v podjetništvu, kot skupnem projektu. Stroka in uspešni podjetniki družinskih podjetij v Sloveniji navajajo različne, a sorodne lastnosti, ki so pomembne za uspeh. Med sabo se dopolnjujejo. Delno se jih lahko naučimo, delno pa jih pridobimo z osebno rastjo, pozitivno pa je če nekatere od njih posedujemo že sami po sebi. Sem spadajo prilagodljivost, strokovnost, odgovornost, pripravljenost na sodelovanje, človeškost – ranljivost, ljubezen do dela, predanost ciljem, pripravljenost na nove izzive, pripravljenost na sodelovanje, vztrajnost, poštenost, pogum, zanesljivost, energičnost, inovativnost, samokritičnost in entuziazem, vera v deljenje in širjenje znanja. Lahko pa se priučimo znanja, lahko si

pridobimo ugled in status, lahko dobro spoznamo svoje zaposlene in se naučimo kaj jih motivira, lahko se naučimo biti hkrati pripravljeni se prilagoditi delavcem in družini in se hkrati odločati v dobro podjetja, lahko se priučimo uspešnega timskega dela, s svojimi dejanji vzbujamo zaupanje med zaposlenimi in strankami, konflikte rešujemo na način win – win, dajemo pozitiven zgled, lahko vzljubimo družinsko tradicijo, postanemo bolj ekološko osveščeni in povezani z okoljem, bolj trajnostno usmerjeni, lahko se naučimo vzpostaviti dobre odnose z zaposlenimi in kako jih pripraviti na samostojno delo, kako vzpostaviti dobro komunikacijo in kako se usmeriti v mednarodnost. Veliko od naštetega se otroci lastnikov družinskih podjetij naučijo z zgodnjim vključevanjem in pomočjo v podjetju, kar jim pomaga tudi pri osebni rasti.

Raziskava definira uspešnega menedžerja v družinskem podjetju z upoštevanjem mnenja stroke, ki vključuje prednosti in izzive družinskega podjetništva, definicije uspešnih menedžerjev, podatke o povprečnih menedžerjih v družinskih podjetjih in mnenje menedžerjev v uspešnih družinskih podjetjih v Sloveniji. Družba bo s pomočjo članka dobila opredelitev lastnosti in delovanja uspešnega menedžerja v družinskem podjetju. Menedžerji pa pomoč oziroma priporočilo za izboljšanje svojega delovanja. Članek je lahko v pomoč tudi pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo vsem mladim menedžerjem v družinskih podjetjih, ki se s to vlogo srečujejo na novo in jim pomaga postati bolj uspešni. Raziskava je omejena s strani samo teoretičnih podatkov in števila menedžerjev, ki so podali svoje mnenje. Smiselno bi jo bilo nadgraditi še z empiričnim delom oziroma uporabiti večje število mnenj uspešnih slovenskih menedžerjev v družinskih podjetjih in mnenje posameznih raziskovalcev s področja družinskega podjetništva.

Reference

1. Allem, M. & Islam, S. (2009). *Successful Succession in Family Businesses: Individual Level Factors and Succession Planning Models*. Pridobljeno 21. maj 2016, na <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:222186/FULLTEXT01.pdf>
2. Antončič, B., Auer Antončič, J., & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst in Young, d. o. o., 3–16.
3. Bianco, P. D. (2015). *Family-Owned Businesses*. Pridobljeno 25. maj 2016, na <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Fa-For/Family-Owned-Businesses.html>
4. Bižal, U. (2013). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v skupini. *Revija za univerzalno odličnost*, 2 (3), 117–128.
5. Bratanič, J. (2016). *Vse ostane v družini*. Svet kapitala. Pridobljeno 15. 2. 2017 na <http://svetkapitala.delo.si/ikonomija/vse-ostane-v-druzini-689>.
6. Conway Center for family business. (2017, 12. februar). Pridobljeno 12. februar 2017 na <http://www.familybusinesscenter.com/>
7. Drucker, P. F., Potpara, L., Mejak, T. & Stone, N. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
8. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: MER Evrocenter.
9. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2006). *Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije*. Maribor: *Ekonomsko – poslovna fakulteta*.
10. Ellin, A. (2014). *Generacija Y*. Global, 62–66.

11. Dyck, G., & Raber M. F. (1992). *Duševna vitalnost in čilost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga
12. Emeršič, M. (2016). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2016*. Ljubljana: Ernst in Young, d. o. o., 9–67.
13. Emeršič, M. (2016). *V EY razumemo družinska podjetja*. Akademija Finance. Pridobljeno 31.3.2016 na <https://akademija.finance.si/8845944>.
14. European Family Businesses. (2013). *Families in Business for the long term*. Pridobljeno 1. junij 2016 na <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
15. FedEx. (2015). *7 Advantages of a Family Business*. Pridobljeno 21. maj 2016, na <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/7-advantages-of-a-family-business-1/>
16. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
17. Ivanko, Š. (2004). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
18. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
19. Janković, V. (2012). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 73–84.
20. Lubi, D. (2003). *Temelji vodenja in poveljevanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, FDV.
21. Kunstič, K. (2009). *Družinska podjetja – prednost ali slabost*. 6. študentska konferenca fakultete za management Koper. 465–471.
22. Mahembe, B. & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management/SA*.
23. Marius, C. (2011). Working in teams - the efficiency of a united team. *Journal of defense resources management*, 1(2), 131–135.
24. Možina, S. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Založba Didakta.
25. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Bohinc, R. idr. (1994). *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
26. Nabernik, M. (2007). *Uspešen menedžer in vodenje podjetja*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru: Ekonomsko– poslovna fakulteta Maribor.
27. Ovsenik, M. (2013). *Ustvarjalnost kot izziv časa*. Forum odličnosti in mojstrstva: Otočec. 67–77.
28. Pirc, I. (2016). *Kako vemo ali smo družinsko podjetje*. Ljubljana: Eudace d. o. o.
29. Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
30. Rajter, M. (2010). *Družinska podjetja in njihov pomen v slovenskem gospodarstvu*. Doktorska disertacija. Univerza na Primorskem. Fakulteta za management: Koper.
31. Treven, S., & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
32. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta: Ljubljana.
33. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Ekonomska fakulteta: Ljubljana.
34. Vadnjal, J. (2016). *Družinska podjetja so tudi inkubatorji novih podjetij*. Akademija finance. Pridobljeno 20.2.2016 na <https://akademija.finance.si/8804195>.

Urška Metelko je diplomirala na Fakulteti za turistične študije Turistica v Portorožu in pridobila strokovni naziv diplomirani organizator turizma. Zaposlena je v podjetju Čistilni servis Danica Metelko s.p. kot analitičarka poslovnih procesov in organizacije dela.

Abstract:

Purpose and originality: The purpose of this article is to identify the main characteristics of successful managers of family businesses from different perspectives.

Method: We used the method of literature review of existing knowledge on family businesses and their managers, on organisational behaviour and on successful managers in general.

Results: The research has highlighted the personality traits of successful managers in general, and specifically successful managers in family businesses.

Society: Society will benefit from the research findings by obtaining identification of characteristics and activities of a successful manager of family business.

Limitations / further research: This research is limited by the number of existing sources that were used. In the future, it would be suitable to augment the theoretical part with an empirical research on the case of Slovenia or one of its regions. It would also be sensible to add a quantitative research.

Keywords: Family business, Manager, Leadership, Relationships, Management, Organisational behaviour, Concepts.

Copyright (c) 2017 Urška Metelko



Creative Commons License

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