



k u l t u r a • • •

Bi morali ministrstva voditi enako kot uspešne gospodarske družbe?

Po odstopu ministra *Razmere na ministrstvu zahtevajo odločne ukrepe, ti pa morajo biti posledica strateških odločitev*

LJUBLJANA – Ali je ministrstvo mogoče voditi tako kot uspešno gospodarsko družbo, katere cilj je čim večja učinkovitost? In ali je to vprašanje po svojem bistvu povsem blasfemično? Odgovor ni preprost, že zato ne, ker delovanje gospodarskih družb in javne uprave določajo drugi zakoni in drugačno poslanstvo. In navsezadnje: učinkovitost, ki jo merijo podjetja, nima enake vsebine kot učinkovitost, ki jo pričakujemo od javne uprave.

ZENJA LEILER

(Državni) uradniki so že po etimologiji tisti, ki so »razvrščeni v službo«, tisti, ki »imajo dolžnost«, tisti, ki »v vrsti« skrbijo »za red«. So v službi javnosti, so njen servis in bi morali ne glede na vse politične turbulence in zamenjave vedno štiti naš skupni, javni interes. Strokovnost in avtonomnost kariernega uradništva bi morala biti jamstvo, da državna uprava kljub vsakokratnim političnim dogajanjem ter pritiskom deluje zakonito, učinkovito, pregledno in pošteno.

S tem, da so razmere na ministrstvu za kulturo zrele za resno analizo in odločno ukrepanje, se je v svoji ponedeljkovi obrazložitvi, zakaj sprejema ponujeni odstop ministra Dejana Prešička, strinjal tudi premier Marjan Šarec: »Ne morem pa mimo dejstva,

da so odnosi na ministrstvu tako skrhani, da v tej zasedbi ni več mogoče delati. Ne predstavljam si, kako bi sedanja vodilna ekipa lahko vodila ministrstvo naprej, zato odstop sprejemem. Še posebno zaradi umirjanja situacije in vrnitve nekega normalnega stanja.« Pomembno vprašanje seveda je, kaj pomeni »vrnitev nekega normalnega stanja« in kaj to »normalno stanje« razen seveda korektnih, spoštljivih in profesionalnih odnosov med zaposlenimi pravzaprav vsebinsko pomeni.

Skrajni čas za odgovore

Ministrstvo za kulturo gotovo ni edino ministrstvo, ki se spopada s težavami in zato z velikimi izzivi svoje prihodnosti. Je pa morda nekako posebno, saj skrbi za področje, ki v ničemer ni enostavno. Po obsegu je glede na druge relativno majhno, vrtičkarsko, velikokrat nepregledno in v delovanju ne dovolj transparentno, tudi familiarno. Kultura je gotovo področje, kjer »vsi vse poznajo«, kjer že več let razpravljamo o najhujših strukturnih spremembah, v bistvu pa si jih nihče, ki je »znotraj«, ne želi zares. In hkrati področje, ki je le težko, če sploh, pripravljeno na samorefleksijo. Bolj kot to je pripravljeno na številne »samoumevnosti«. Koliko je temu kos uradništvo na ministrstvu, na

obeh javnih agencijah za film in knjigo ter javnem skladu za kulturne dejavnosti, je posebno vprašanje. Če smo prav razumeli dosedanje dosežke ministra, ki je odstopil, je eden ključnih problemov, s katerim se je spopadel, prevelika pasivnost zaposlenih in veliko zamujanje pri pripravah, objavah in obravnavah razpisov, od katerih so odvisne številne ustanove in posamezniki. Že to lahko kaže, da uradništvo na ministrstvu za vse naloge ni dovolj usposobljeno in da organizacija ministrstva očitno ne deluje, kot bi morala, ni dovolj operativna ter odzivna, zato tudi ne zadovoljivo učinkovita.

Kdorkoli bo že postal novi minister za kulturo, sam ne bo mogel narediti veliko, še posebno če bo vse ostalo tako, kot je. Če kdaj, potem je danes, kar se kulture oziroma kulturne politike tiče, res skrajni čas za odgovore na strateška vprašanja. Kaj želimo od ministrstva za kulturo, kakšen naj bo obseg njegovih nalog, kakšne pristojnosti, kakšno kadrovske zasedbo za to potrebujemo in kako bomo merili uspešnost njegovega delovanja. To so, patetično rečeno, tudi vprašanja nacionalnega pomena. Če ne bo odločenosti in prizadevanja, da se nanje odgovori, potem se iz dogajanja preteklega tedna nismo naučili ničesar.



Marjan Batagelj, predsednik uprave družbe Postojnska jama

Logika reševanja podjetja je vedno enaka ne glede na to, ali gre za ministrstvo ali za zasebno podjetje.

Vodja potrebuje vizijo in tudi velika pooblastila

Marjan Batagelj, predsednik uprave družbe Postojnska jama, je ob dogajanju na ministrstvu za kulturo opozoril na problematiko odnosov. Ti so zanj začetek in konec uspešnega podjetja ne glede na sektor. Poudaril je, da mora biti uspešen vodja pravičen in nastopiti z veliko čustvene inteligence.

»Logika reševanja podjetja je vedno enaka, če gre za ministrstvo ali zasebno podjetje. Najprej je treba analizirati stanje in spoznati ljudi. Šele na podlagi človeškega potenciala namreč prepoznaš poslovni potencial. Na začetku si moraš imeti vizijo, če delaš kar tako, zaposleni ne vedo, kam njihovo delo vodi. Ko smo začeli v Postojnski jami, je bila družba neuspešna, odnosi slabi, vizije ni bilo. Ko prideš v tako skupnost, potrebuješ tudi velika pooblastila. Odnosom na ministrstvu za kulturo se očitno nihče ni posvečal. Upal bi si

trditi, da bi bilo uspešno delovanje enostavno. Predjamski grad namreč spada pod to ministrstvo, vem, da so tam izobraženi ljudje z neko širino. Očitno jih nekdo ni znal prav povezati. Res pa je, da je ministromanje vezano na določen mandat, in če se ukvarjaš s tem, kako ga boš preživel, se ne ukvarjaš z ljudmi. To je ključno. Njihov sistem je okorel, vztrajajo pri plačilnih razredih, opisi del in nalog so togi. Življenje pa je dinamično in tudi ljudje niso predmeti, ki jih vzameš s police. V skupnostih, kjer je vse karierno naravnano, problemi tlijo in hitro izbruhnejo. To je resen opomin. Sam si ne predstavljam, da bi koga, ki dela v mojem podjetju, maltretiral. In to je tudi del problema – moje podjetje je moja odgovornost. Če bi nekdo na ministrstvu tako poimenoval svoj resor, bi mu takoj očitali, da si ga je prisvojil, pa bi moral reči natančno tako – to je moje ministrstvo, moji ljudje.«



Danica Purg, dekanja in direktorica EDC – **Poslovne šole Bled**

Ministrstva niso organizirana tako kot podjetja, zato smo pogosto priče prepadu med načini razmišljanja.

Zmanjšajmo hierarhične razlike in spodbujajmo timsko delo

Dekanja in direktorica EDC – Poslovne šole Bled Danica Purg je poudarila, da sama ne ve, kako dramatične so razmere na ministrstvu za kulturo. Je pa prepričana, da je v Sloveniji treba povečati fleksibilnost organizacij. A kako?

»Najprej bi seveda morala proučiti vzroke za nastale razmere. Vemo, da ministrstva navadno niso organizirana tako kot podjetja. Pogosto smo tako priče prepada med načinom razmišljanja ljudi ter strukture organizacije. Osebnost sem prepričana, da se je treba ukvarjati predvsem s fleksibilnostjo organizacij, in sicer tako, da zmanjšamo hierarhične razlike in spodbujamo timsko delo. Organizacija in način razmišljanja ljudi morata biti pripravljena na nenehne spremembe v političnih odnosih in posledično s tem povezanim novim načinom vodenja z novimi vizijami. Tudi odprtost, transparentnost in odnosi do

okolja morajo biti izboljšani. Vse to zahteva izboljšanje znanj na področju menedžmenta sprememb, kriznega menedžmenta in komunikacijskih spretnosti. Ministrstva bodo vedno imela različna poslanstva in odgovornosti, kot jih imajo podjetja, toda učinkovitost in rezultate lahko tudi tam izboljšamo. Na splošno naj bi bila kultura način bivanja vsakega intelektualca in tako je tudi način mojega. Rada hodim na predstave in obiskujem galerije, zbiram slike, rada imam tudi ljubiteljsko kulturo, h kateri večkrat prispevam tudi finančno na različnih koncih Slovenije, največkrat na Ptuj, kjer se večkrat udeležim poletnih festivalov in kulturnih prireditev. Dnevi poezije, festival Arsana in razstava slik Art stays so moji najljubši dogodki. Zato ni čudno, da je IEDC – Poslovna šola Bled tudi galerija ter študenti in profesorji, ki pridejo k nam z vsega sveta, takoj spoznajo našo umetnost in občutek za lepoto.«



Stojan Petrič, predsednik uprave FMR

Dejavnost na ministrstvu bi bilo treba ustrezno racionalizirati, tako kot bi jo bilo treba v podjetjih, ki imajo težave.

Osnovna naloga podjetnika ali ministra je analizirati stanje

Stojan Petrič, predsednik uprave FMR, opozarja, da je težko primerjati kulturo in podjetništvo, saj kultura ni tržna dejavnost. Meni pa, da bi bilo treba dati njeno delovanje v nekoliko višjo prestavo.

»Ni naroda brez kulture in ne kulture brez naroda, zato ji je treba nameniti pozornost pri financiranju. Imeti mora sredstva, ki bodo zagotavljala normalno aktivnost vseh deležnikov. Kultura se ne more tržno postavljati v določen prostor. Vsi deležniki, ki so vključeni v ta proces, imajo zgodovino, vezano na pretekle načine dela. Čeprav je težko primerjati kulturo in gospodarstvo, to moram res poudariti, bi morda morala tudi kultura dati svojo dejavnost v nekoliko višjo prestavo. Dejavnost na ministrstvu bi bilo treba ustrezno racionalizirati, tako kot bi jo bilo to treba storiti v podjetjih, ki imajo težave. Po moji oceni je osnovna naloga tako posame-

znega podjetnika kot ministra, da analizira stanje. Podjetništvo je tržna dejavnost, kultura ni, saj nima takšnega globalnega prostora, kakršnega imajo podjetja. Že podjetništvo v Sloveniji je problematično, če se ne obrača v svet, slovenska kultura pa tega ne more storiti. Odnosi med zaposlenimi so dobri, ko je podjetje dobro. To je odvisno predvsem od panoge, v kateri delaš. Če vsako leto režejo cene, je precej zahtevno biti konkurenčen. To pomeni tudi večji notranji pritisk na učinkovitost ljudi in takrat se gotovo pojavi tudi nezadovoljstvo. A če hoče nekdo v nekem sistemu uresničiti določeno spremembo, mora več zahtevati od podrejenih. Metode so odvisne od posameznega človeka, sam pa razmer na ministrstvu ne poznam, zato ne bi mogel oceniti delovanja nekdanjega ministra. Pri tem ima veliko odgovornost tudi sedma sila, ki nekoga lahko pribije na križ, z dokazi ali brez njih.« **A. I.**

Trije nasveti za učinkovito vodenje

Psiholog Aleksander Zadel, partner in direktor podjetja Competo, ima dolgoletne izkušnje s predavanji in delavnicami, na katerih mentorira ljudi. Poleg izobraževanj izvaja tudi individualno usmerjanje vodilnih kadrov (tako imenovane coachinge) ter psihološka testiranja in profiliranja zaposlenih. Takoj na začetku poudari, da bi veljalo namesto izraza podjetje oziroma ministrstvo uporabljati izraz organizacija, ker gre za skupnost ljudi, ki delajo za isti cilj. Po njegovem mnenju mora biti vsak kolektiv, naj gre za javni ali zasebni sektor, sposoben, da se hitro odzove na krizno stanje. Sam ponuja tri točke, na katere bi se bilo treba opreti, ko se v organizaciji spopadajo s težavami.

1 »Kot prvo bi poudaril merjenje klime znotraj kolektiva. Ne zato, da bi ugotovili, kako katastrofalno je stanje, ampak da odkrijemo področja, na katerih so ljudje najbolj nezadovoljni. Pravilno merjenje klime nam omogoča vsebinski uvid, presojo in analizo, na katerih področjih znotraj organizacije vlada največje nezadovoljstvo, hkrati pa tudi razkrije, kje so stvari dobre. Da ne posegamo kar stihijsko in počez. Pogledamo vsa za nas ključna področja v podjetju: medosebne odnose, plačno politiko, napredovanja.

2 Potem naredimo 360-stopenjsko oceno ključnih kadrov. Kakšne kompetence želimo pri njih in nato o tem vprašamo njihove sodelavce. Imamo poseben vprašalnik, katera vedenja in znanja

posamezniki prepoznajo kot učinkovita ter kje se še skrivajo rezerve. Tu imamo potem dva sklopa ključnih podatkov: prvi so prioritete v neki strukturi procesov in kje so izzivi, na katere vplivajo človeški dejavniki.

3 Tretja točka je nato le skupek obeh prejšnjih. Z zaposlenimi se pogovorimo, kaj smo ugotovili, kje so dobre strani ter kje moramo narediti domačo nalogo. Pomembno je, da se ne obesimo na ocene. Ugotoviti moramo, na katerih področjih smo dosegli najnižje ocene in kako jih bomo popravili. Nekatere spremembe morda takoj še niso izvedljive in se jih bomo lotili šele čez pol leta. Potrebujemo torej jasen akcijski načrt, razviti je treba tehniko dajanja povratnih informacij, ciljnega vodenja in timskega dela.«

Aleksander Zadel opozarja, da mora imeti dober vodja poleg specifičnih znanj obvladovanja predpisov in zakonov, tudi splošne človeške kompetence: sposobnost dobrega vodenja, dajanja rednih in učinkovitih povratnih informacij. Pomembnost tovrstnega upravljanja se povečuje s številom zaposlenih v posamezni organizaciji. »Vsaka organizacija z nekaj deset zaposlenimi potrebuje zelo jasen načrt razvijanja kadrov in kompetenc, da je lahko učinkovita. Ni namreč samoumevno, da je nekdo, ki je dober strokovnjak na nekem področju, tudi dober vodja. »Gospodarstvo se je tega že zdavnaj zavedelo ter vlaga svoj čas in vire v to, da rešujejo konflikte, spore, ustvarijo homogene konsistentne time. Zasebni sektor ima pač to srečo, da s trga hitro dobi odziv, če kaj dela narobe. Reakcijski čas javnega sektorja je tu nekoliko daljši in samorefleksija manjša.« **J. Z. G.**