



## KRIZO PREMAGAJMO S SVETOVALCI

Slovensko gospodarstvo v zadnjih letih upada in negativnemu trendu še ni videti konca. Ta ugotovitev velja tudi za rezultate poslovanja slovenskih svetovalcev, čeprav si z izjemno energijo prizadevamo, da bi se stanje čim prej izboljšalo. V teh okoliščinah je precej svetovalcev, članov naše zbornice, prevzelo vodilne funkcije v podjetjih, s čimer so prevzeli tudi osebno tveganje za uspešnost realizacije svojih predlogov. Nekateri so bili v to prisiljeni, saj se je veliko dosedanjih naročnikov svetovalnih storitev umaknilo s slovenskega trga, ker so preprosto prenehali obstajati ali pa imajo finančne težave in so se svetovalcem odpovedali. Tako so izbrali najslabšo možnost, saj bi ravno z večjim angažmajem svetovalcev krizo lažje obvladali. V to smo svetovalci prepričani.

Na 6. madžarski konferenci svetovalcev, kjer se je 21. marca letos v Budimpešti zbralo več kot 200 udeležencev, je večina predavateljev poudarjala, da se morajo svetovalci ves čas izobraževati, če želijo biti konkurenčni, da morajo aktivno obvladati vsaj dva svetovna jezika (glede na položaj madžarskega gospodarstva so na prvem mestu navajali nemščino, na drugem angleščino), da morajo v svoji stroki spremljati svetovne dosežke, biti pri svojem delu inovativni, hitri, kakovostni, svojim strankam prispevati dodano vrednost ... Vse navedeno velja tudi za slovenske svetovalce, sicer ne bomo več deležni niti sedanjih gospodarskih in javnofinančnih drobtinic preživetja.

Pred nami je 5. številka Slovenskega svetovalca, ki simbolično odraža današnje stanje na slovenskem svetovalnem trgu – skromnejši obseg.

To spremenjeno izhodišče nas zavezuje, da si bomo v ZMCS prizadevali za čim uspešnejšo realizacijo vseh letošnjih načrtanih aktivnosti, tako na izobraževalnem, povezovalnem, družabnem, športnem in morebiti še na kakšnem drugem področju. Pred nami je zanimiv izziv: obisk Luke Koper, ki v letošnjem letu dosega zelo dobre poslovne rezultate, in to pod vodstvom našega člana – Bojana Branka.

Mag. Janko Arah  
Predsednik ZMCS

## KAZALO

### Uvodnik

Krizo premagajmo s svetovalci:

*mag. Janko Arah* ... stran 1

### Stroka

Biti ali imeti – intervju s prof. dr. Ano Kranjc:

*Alenka Zdešar* ... stran 2

Novi zmagovalci:

*Renato Burazer* ... stran 6

Izgubljeni dobiček:

*Marjan Pogačnik* ... stran 9

Kako vdihniti agilnost v podjetje:

*Mag. Janez Žezlina* ... stran 12

### Gostujoče pero

Level 5 Leadership:

*Peter Mclees* ... stran 14

9 tips for teambuilding:

*Peter Mclees* ... stran 16

### Informacije o ZMCS

Poročilo o delu ZMCS v 1. polovici leta 2013

... stran 19



*Alenka Zdešar  
Vodja centra Galerija  
življenja*

*zdesar@galerija-  
zivljenja.si*

## **BITI ALI IMETI**

Intervju s prof. dr. Ano Krajnc

### *Ustvarjalnost kot samouresničevanje vsakega človeka*

Intervju z Ano Krajnc, zaslužno profesorico Ljubljanske univerze, je nastajal februarja letos ob odprtju slikarske razstave v Kamniku, kjer se je prvič javno predstavila kot slikarka. V času, ko vsak dan poslušamo o novem zadolževanju in varčevalnih ukrepih, s katerimi moramo prepričati Evropo, ko recesijsko razmišljanje in zategovanje pasu v ljudeh vzbuja strah in občutek, da ne bo ostalo nič več, je pogovor o tem, kam lahko posameznik poseže po prepotreben zagon, pomirjajoče doživetje. V družbi je mogoče zaznati znanilce nove paradigme, ki raje kot razkroj dosedanjega načina življenja gledajo nastajajoči svet prihodnosti in opozarjajo na premik od sposobnosti k samomotivaciji in uresničevanju. Najin pogovor je bil usmerjen prav k tem virom človeške energije.

**Delujete na različnih področjih. Ste znanstvenica, profesorica, publicistka in sedaj ste se nam predstavili še kot slikarka. Od kod vsa energija in navdih?**

Zame področja niso tako različna, kot morda za zunanjega opazovalca. Vsa se križajo v meni in se stekajo v neko skupno točko. Pogosto jasno čutim, kako se med seboj dopolnjujejo in se

medsebojno bogatijo. Novih paradigem sodobne ekonomije in družbenega razvoja zagotovo ne bi razumela dovolj globoko, če se ne bi vzporedno poglobljala v transakcijsko analizo. Če človek raziskuje in odkriva, si to tudi želi objaviti. Piše, razlaga, predava in se znajde v vlogi publicista in profesorja. Zanima me razvoj družbe, razvoj ljudi in veliko tega mi daje moje poglobljanje v disleksijo. Prav tu sem naletela na avtorje (npr. Iain McGilchrist), ki so najbolj jasno prikazali značilnosti zahodne civilizacije in s tem pokazali pot vanjo. Kdo bi si mislil, da bom naletela na to pri disleksiji. Ko raziskujemo, odkrivamo, se poglobljamo, niti ne slutimo, proti kakšnemu »bregu« plavamo. Prav pri slikarstvu sem odkrila, kako me je oblikovala šola. Potencirano je razvila logično mišljenje in argumentiranje, a zabrisala moč intuicije. Moje ustvarjanje, moje samouresničevanje vidim kot celoto, čeprav je morda navzven raznoliko. Nikoli se ne bi mogla podrediti nekemu ozkemu poklicu za vse življenje.

Od kod imam toliko energije, večkrat slišim tudi od kolegov. Skrita formula. Odkrila sem jo pri drugih ljudeh. Človek, ki se samouresničuje in ima svobodo ustvarjanja, plava v svetu brezmejne energije, uživa in skoraj ne pozna utrujenosti. Vsako ustvarjanje energijo dodaja, jo pomnožuje za nadaljevanje in širi udejstvovanje. Samouresničevanje in ustvarjanje dajeta občutek največje osebne sreče. Vas je koncert z vam priljubljeno glasbo kdaj utrudil ali ste bili utrujeni po sprehodu, ki vam je bil všeč in ste ga sami izbrali? Že v času študija psihologije nam je profesor povedal, da je utrujenost največkrat naveličanost, da delaš to, kar moraš, in ne to, kar hočeš. Poglejte naše otroke. Šola jih neznosno utruja, pri časovno trikrat daljšem brskanju po internetu ni niti slutnje o utrujenosti. Človekovo energijo ustvarjajo pozitivna čustva, ki jih rojeva ustvarjanje, samouresničevanje.

**Prvič se javnosti predstavljate kot slikarka. Kaj vam je pomembno pri slikanju, kaj želite ujeti na platno, v katero smer razvijate svoj slog?**

Slikam, a ne bi rekla, da sem slikarka. Za to je potrebno še marsikaj, nekaj, kar je več od slikanja, večja predanost, razvit čut za umetnost, izdelan osebni slikarski slog itd. Pri slikarstvu se korak za korakom v meni ponovno prebuja moj sicer prirojeni svet. Ne znam vam dovolj jasno povedati, kako neizmerno sem hvaležna mentorju pri slikarstvu, ko me na zgrešeno vprašanje »Ali je to sedaj prav ali ne« zavrne s pripombo: »Tukaj ni nič prav ali narobe. Odvisno je samo od tega, kakšen občutek imate, ko pogledate sliko. Občutek. Vaš občutek.« Razumsko sem razumela in nočem spraševati napačnih vprašanj, a naslednjič bom spet kaj bleknila, ker sem zasužnjena z logiko mišljenja. Včasih je kar naporno.

V okolju velikokrat zagledam kaj lepega. To me polni, bogati, daje optimizem in ohranja sposobnost, da se navdušim. V meni lepota zbudi željo, da bi jo ovekovečila. Po prvem vtisu traja nekaj časa, da v meni predstava, kako bi doživljaj naslikala, dozoreva in to do trenutka, ko ne morem več vzdržati samo ob predstavi in popade me močna želja, da bi to naslikala. Takrat moram vzeti v roke čopiče, barve, vodo in delati. Moj slog je realizem z navdihom osebnega doživetja svetlobe in barv odprtega prostora. Zelo imam rada odprt prostor, širino, zato sem krajinar. Včasih naslikam tudi določen izsek kot tihožitje.

Želja po slikanju se je pojavila v šoli s pozornostjo učitelja mojim slikam. Kot študentka sem naredila nekaj risb in akvarelov. Potem je življenje zahtevalo svoj dolg: družina, otroci, služba, strokovna kariera. Iz daljave sem se k slikanju vračala tako, da sem na Univerzi za tretje življenjsko obdobje najprej organizirala študijske slikarske krožke za druge ljudi. Pred dvanajstimi leti sem se jim plaho pridružila še sama.

**Če se vrneva k ustvarjanju in samouresničevanju. Kako se spominjate prve želje, sle, nekaj na novo ustvariti?**

Želja, nagnjenje k ustvarjanju je moja življenjska in osnovna lastnost. To je moj način življenja. Uresničevala sem jo na različnih področjih. Kot znanstvenica v raziskavah, kot profesorica pri predavanjih, kajti res dobro je samo ustvarjalno predavanje, v katerega moraš dajati sebe, da na študente deluje lahkotno, poleg tega kot ustvarjalnost pri urejanju vrta in zelenice ob hiši, ustvarjalnost pri opremljanju stanovanja in sedaj v slikarstvu.

**Ustvarjati pomeni tipati v neznano in raziskovati meje lastnih sposobnosti. Zakaj, mislite, ljudje to počnemo, je to povečevanje lastne vrednosti, samozavesti, sreče?**

Zato ker je samouresničevanje ena od primarnih psihosocialnih potreb vsakega človeka, kot je z raziskavami odkril Abraham Maslow. To je tudi moja potreba, vzgib, da postanem nekaj, kar še nisem bila. Domača vzgoja in življenjska izkušnja sta mi omogočali ohraniti svojo vedoželjnost. Vesela sem, da sem jo ohranila pri mojih sinovih, zelo izraženo imata tudi vnukinja in vnuk. Samouresničevanje prinaša največjo možno srečo človeku in mu dviga samozavest, ki se ne poveča sama po sebi.

Danes je v družbi vedno bolj prisotno dejstvo, da se briše meja med amaterskim in profesionalnim (akademske) delom ter ustvarjanjem, ne samo v slikarstvu, tudi na drugih strokovnih področjih. V preteklosti smo se klanjali diplomam, nazivom, danes nas ne zanimajo več papirji, ki nikogar več ne ščitijo, priznavamo predvsem kakovostno delo. Dobra slika je dobra slika in ne zanima nas, kako je avtor prišel do tega, da jo je naslikal.

## **Menite, da smo srečni ljudje bolj zdravi, da to drži?**

Pa še kako drži. Zdravje je psiha in telo. Da je zdravje povezano s srečo, je potrdilo že veliko raziskav. Naj omenim vsaj eno. Raziskava je obravnavala ženske po operaciji raka na dojki. Ena skupina se je začela ukvarjati s slikarstvom, druga pa ne. V drugi skupini so bili recidivi v bolezen statistično pomembno višji kot v prvi. Poglejmo okoli sebe in videli bomo, kako negativnim čustvom, kot so razočaranje, osebno ponižanje, žalost, sovraštvo, sledi bolezen.

## **Kako vpliva ustvarjalna svoboda na vaše življenje, kaj povzroča v vas?**

Daje mi neprecenljiv občutek osebne svobode. Tega si ne pustim vzeti. Raje zapustim situacijo, ki me utesnjuje, kot bi v njej trpela. V življenju je to povezano tudi z določenimi izgubami, a me svoboda ustvarjanja še vedno bolj bogati. Ko odidem iz kake situacije, ki mi je jemala moje bistvo, ponovno zaživim, vsakič se počutim kot feniks.

## **Ko ljudje ustvarjamo, nam žarijo oči. Ali mislite, da je to ljubezen do samega sebe, je odgovor na vprašanje – kdo sem?**

Ko ustvarjamo, izražamo to, kar smo, zažarimo in v očeh se zasveti. Doživimo občutek največje sreče, ki ga premore človek. Biti to, kar smo, in izraziti sebe lahko doživljamo tudi v vsakdanjih situacijah: npr. kako si domiselno zmanjšamo nek napor, kako se odzovemo na pogovor s prijateljem, kako uresničujemo svoje sanje pri izbiranju oblike in barve nekega kosa pohištva.

Ustvarjalnost je lastnost vsakega človeka, če jo z vzgojo, prepovedmi in zapovedmi ne omejimo in zamorimo tako daleč, da človek izgubi sebe. To počne avtoritarna vzgoja v nekaterih družinah in šolah. Srečate malega otroka, ki mu več ne žarijo oči. Ko začuti, da ga spoštujete in ste mu naklonjeni, mu privoščite odprtost, se zatrt

otrok prestraši, pogleda vas nejeverno in se vrne v brezizraznost obraza, brez žara v očeh.

## **Človek pride na svet, da bi se razvijal in prepoznaval svoje potenciale. Dobimo veliko priložnosti, da se ustvarjalno izrazimo, pa jih ne izkoristimo. Zakaj, mislite, je tako, kaj nas ovira?**

Ustvarjamo samo, če uspešno odpravimo in prezremo omejitve ter frustracije, če stresi ne prekoračijo naše meje osebne stresne odpornosti. V človeku ustvarjanje zatrejo socialni pritiski, omejene možnosti za življenje, pomanjkanje ugodnih čustev, varnosti, socialne pripadnosti, ljubezni, vedoželjnosti, doživljanja lepote in (samo)spoštovanja.

Samouresničevanje in ustvarjalnost sta šele nekje na vrhu. Okolje res nudi nešteto možnosti za ustvarjanje vsakemu človeku, če je še v prirojenem stanju, da ustvarja ...

## **Kaj menite na to, da »imeti« nikoli ne bo zamenjal »biti«?**

Tega sploh ne mislim. Da bo »biti« zamenjal dosedanji »imeti« ni izmišljotina Erika Fromma, ki je knjigo Biti ali imeti na osnovi družbenih sprememb in novih paradigem nastajajoče družbe, ki jo je opazoval v Ameriki, napisal že pred 40 leti. Imam privilegij, da s pozitivnimi občutki gledam na prihodnost in razvoj nove civilizacije, ki je mnogo bolj humana od dosedanje. Prosim, ne pozabite, da sem globoko v svoji osnovi vztrajen realist (tako me je tudi ocenil znani strokovnjak za transakcijsko analizo Zoran Milivojević) in ne izgubljeni sanjač. Ne izključujem možnosti, da bi se lahko mnogi ustrašili ustvarjalne svobode, ki jo zahteva in ponuja prihodnost, in bodo zgrmeli v destrukcijo, uničenje vsega, kar se poraja.

**Ali samouresničevanje vodi v drugačen način razumevanja življenja, bolj poglobljen? Ali s tem, ko človek zavestno usmerja svoje delovanje, spreminja vrednote?**

Delovanja ni mogoče vedno zavestno usmerjati. Načrtovana zaporedja bi celo uničila ustvarjalnost in samouresničevanje, ki je spontan, intuitiven proces uresničevanja osebnih slutenj, sanj in upoštevanja ter obvladovanja življenjskih pogojev. Samouresničevanje je seveda odvisno od vrednot v družini, neki kulturi ali socialni skupnosti. Zelo ga pospešujejo npr. v židovski kulturi, ker je bilo to v zgodovini za pripadnike njihove skupnosti in tudi za skupnost samo pogoj za obstoj.

Da, pri nas pa bi pomenilo spremembo osnovnih vrednot. Ta sprememba ne bo nastala sama po sebi, ker je v primerjavi s prejšnjimi vrednotami za ljudi prevelik preobrat. Sili na dan pod pritiski razvoja. Za ljudi danes proizvaja nova tehnologija in jih za to ne potrebuje več. Za preživetje bomo morali delati nekaj drugega, kar je višje od funkcij najnovejše tehnologije. Razvoj zahteva, da ustvarjamo, smo samoiniciativni, imamo svoje vizije, sanje, projekcijo v prihodnost, pričakovanja in predvsem čustva. Umetno inteligenco že razvijajo pri računalnikih, za umetne čustvene zaklade pa ne bomo nikoli slišali, ker so čustva osebni odziv na zunanji svet.

Prof. dr. **Ana Krajnc** je zaslužna profesorica ljubljanske univerze, ki je svoje poslanstvo našla v prometejski vlogi izobraževanja. Po študiju pedagogike in psihologije na Filozofski fakulteti v Ljubljani je svoje nadaljnje delo posvetila raziskovanju in razvijanju andragoškega področja. Vpeljevala je inovativne novosti z namenom, da bi ljudem izobraževanje omogočilo kakovostnejše življenje in trajnostni razvoj v skupnosti. Vpeta v mednarodne tokove je med Slovence prinašala najnovejša znanstvena spoznanja.

Njeno delo je zaznamovano z različnimi delovnimi področji. Na Filozofski fakulteti je pognala študij andragogike, je ustanoviteljica in glavna urednica prve slovenske revije za izobraževanje odraslih Andragoška spoznanja, je soustanoviteljica Slovenske univerze za tretje življenjsko obdobje, vodi svetovalnico za odrasle z disleksijo in predava transakcijsko analizo.

V svojih delih piše o spodbujanju intelektualne in socialne rasti posameznikov, o tem, da mora izobraževanje izhajati iz njihovih potreb in razvijati ustvarjalnost. Meni, da v postindustrijski družbi lahko uspeva le človek, ki je inovativen, ki se osvobaja mentalnih ječ in prisil ter izstopa iz okvirjev. Zavzema se za razumevanje, da je dejavna starost podlaga za spremembe v medgeneracijskih odnosih, da je civilizacijski dosežek in ne breme družbe.



*Renato Burazer  
Partner/svetovalec  
AREM d.o.o.*

*renato.burazer@  
arem-psn.si*

## NOVI ZMAGOVALCI

**So agilni, obvladujejo socialna omrežja in znajo izcediti vrednost iz podatkov**

Gospodarsko okolje in kazalci niso ravno spodbudni, vendar to ne pomeni, da je treba ustaviti napore za razvoj poslovnih idej. Nasprotno. Obdobje, ki je pred nami, bo rodilo nove zmagovalce. To bodo tisti, ki se bodo dovolj hitro in uspešno prilagajali razmeram na ciljnih trgih. Tako nas uči zgodovina in ne vidim razloga, da bi bilo tokrat drugače.

Svet se je v zadnjih letih močno spremenil predvsem v luči tehničnega napredka, kriznih razmer in vpliva socialnih omrežij na naše delo in dožemanje okolice. Novi zmagovalci bodo zagotovo tisti, ki bodo uspešno izkoristili nove tehnologije in socialna omrežja ter predvsem maso informacij, ki je na voljo in se pojavlja pod imenom »Big Data«.

Medtem ko se zrele družbe ukvarjajo z zagotavljanjem agilnosti in vzdržnosti poslovanja, se mlade ukvarjajo z osvajanjem trgov. Tako ene kot druge se morajo nenehno prilagajati in v vse pore poslovanja vnesti inovativnost in **najboljše prakse**.

Zanimivo se mi je zdelo pokazati, kakšna so danes pričakovanja na področju dobrih praks in kaj je tisto, kar počno najboljši. V nadaljevanju podajam vsebino v obliki zrelostne lestvice, ki naj bi pomagala odgovoriti na vprašanja:

Katerih dobrih praks se mora zavedati družba z visokimi cilji?

Na katerih področjih je smiselno ali nujno razvijati sposobnost družbe?

Pred skoraj dvajsetimi leti, ko se še nisem zavedal vloge svetovalcev, sem bil na obisku v eni tedaj (in tudi danes) najuspešnejših svetovnih družb. Bil sem prepričan, da uspešne družbe za vse poskrbijo same in da ne najemajo svetovalcev, saj imajo dovolj lastnega znanja. Na svoje presenečenje sem ugotovil, da je ravno nasprotno.

Svetovalci imajo lahko pomembno vlogo v času debelih in suhih krav, v uspešnih družbah so ves čas prisotni. So sestavni del ekosistema družbe, ki mu dajejo spodbudo in dvigujejo lestvico s prinašanjem najboljših praks in izkušenj. Upam, da bo spodnja zrelostna lestvica spodbudila razmislek pri oblikovanju ciljev v vaših družbah.

Zagotovo cilja ni mogoče doseči čez noč, vendar je že zavedanje, da smo na pravi poti, dobra motivacija.

# SLOVENSKI SVETOVALEC

	1. Nedefinirano	2. Definirano	3. Uvedeno	4. Uporabljena tehnologija	5. Optimirano
Upravljanje ljudi	Nesistematično načrtovanje. Odhod kadrov je presenečenje. Nagrajevanje je subjektivno. Kompetenten kader je lahko v senci brez priložnosti za rast.	Celoten življenjski cikel upravljanja s človeškimi viri je predpisan. Načrtovanje virov ter razvoj naslednikov je sestavni del rednega procesa ciljnega vodenja in poslovnega planiranja.	Za vsa delovna mesta so izdelani kompetenčni profili. Družba ima osveženo sistemizacijo. Karierni načrti. Plani razvoja kompetenc in usposabljanja se realizirajo v celoti. Družba rutinirano, brez motenj opravlja s prenosom obveznosti pri odhodu kadrov. Vodstvo ustrezno in redno komunicira o pomenu ljudi za uresničitev vizije.	Upravljanje kadrovskih evidenc je v celoti avtomatizirano. Upravljanje s ciljnim vodenjem je avtomatizirano. V uporabi so portali za samoocenitev in/ali 360- ter 720-stopinjske analize.	V uporabi je sistem mentorjev in trenerjev. Ocena org. klime raste. Družba je prepoznana kot odličen zaposlovalec. Ciljno vodenje se nadgrajuje. Odliv zaposlenih je vedno samo načrten. Družba redno angažira zunanje svetovalce za dopolnitev virov in izvedbo/sodelovanje na projektih.
Upravljanje tehnologije	Nesistematična uporaba tehnologije. Nepovezani sistemi. Pogosti izpadi delovanja. V uporabi neprimerna programska oprema.	Osvežena je IT strategija, ki je dejanski odraz potreb in je nastala kot dokument družbe in ne direktorja IT. Narejen je akcijski načrt za realizacijo strategije, ki je svež in realen.	Upravljanje tehnologije se izvaja skladno s strategijo – brez izjem in ad-hoc rešitev. Razvoj poteka ažurno skladno z akcijskim načrtom za realizacijo strategije IT. Družba je zagotovila dovolj virov za realizacijo.	Uveden in preizkušen sistem neprekinjenega poslovanja in okrevalni načrt. Informacijski sistem podpira vse poslovne procese. Ni podvojenega vnosa informacij ali več virov za isto informacijo. Če obstaja več virov, so uvedene metode za čiščenje in poenotenje informacij.	V uporabi so sistemi za zagotavljanje kakovosti podatkov, izkorišča se Big data kot vir informacij za napovedno analitiko. Družba ima integriran IS z ocenami 4 ali več po modelu »COBIT 4.1«. Dostop do poročil in kazalnikov je na voljo selektivno za vse zaposlene.
Upravljanje procesov	Procesi niso prepoznani in zapisani. Niso prepoznane kritične točke v procesih.	Definirana je metodologija upravljanja celotnega življenjskega cikla procesov. Procesi so popisani, zapisane so priložnosti za izboljšave. Definiran je načrt komuniciranja o procesih, ki mora zagotoviti razumevanje vlog v procesih in razumevanje pristopa stalnih izboljšav.	Upravljanje procesov se izvaja skladno z definirano metodologijo. Družba zagotavlja dovolj virov za ustrezno dinamiko pri dokumentiranju in izboljšavah procesov.	Pravila o poslovanju in procesih so zapisana kot relacije med deležniki v naprednem orodju za dokumentiranje procesne arhitekture. Verige vrednosti so prepoznane in vzpostavljene. Na voljo so pogledi po katerikoli dimenziji, kar omogoča pregled soodvisnosti, ozkih grl ali tveganj. Vsi zaposleni razumejo procesne slike in jih aktivno uporabljajo. V uporabi je brezpapirno poslovanje.	Procesne metrike so sestavni del metrik uspešnosti poslovanja in se nenehno spremljajo in izboljšujejo. Procesna arhitektura je sestavni del poslovne arhitekture, kjer se dinamično izvajajo »what if« analize sprememb procesov ali organizacije s pomočjo napredne programske opreme.

# SLOVENSKI SVETOVALEC

	1. Nedefinirano	2. Definirano	3. Uvedeno	4. Uporabljena tehnologija	5. Optimirano
Upravljanje <b>socialnega ekosistema (SE)</b>	Družba se ne zaveda pomena socialnih omrežij. Prisotnost na socialnih omrežjih je slučajna in nekonsistentna. V uporabi je samo pasivna spletna prisotnost.	Za upravljanje socialnega ekosistema so določene odgovornosti ter izdelana strategija. Strategija upravljanja SE upošteva vizijo in poslanstvo družbe ter ciljno kulturo družbe.	Upravljanje SE je uvedeno v prakso. Prepoznani so vsi pomembni komunikacijski kanali. Za izbrane kanale se redno ocenjuje njihova primernost glede na namen, ki ga družba želi doseči.	Upravljanje SE je podprto z napredno tehnologijo za vsak komunikacijski kanal, kjer je to smotrno.	Uporaba socialnega ekosistema je del vsakega načrtovanja in izvajanja sprememb. Družba uporablja socialni ekosistem za notranje in zunanje komuniciranje ter spremlja odzive »on line« ter se aktivno odziva preko »Big Data« analiz in napovedne analitike.
Upravljanje <b>vzdržnosti</b> poslovanja	Nesistematično načrtovanje. Fokus na posamično priložnost. O vzdržnosti poslovanja se družba ne sprašuje.	Spremljava vzdržnosti poslovanja se izvaja v okviru procesov planiranja in kontrolinške spremljave. Poleg finančnih ciljev družba spremlja tudi vse ostale kategorije na področju celovitega upravljanja tveganj. Ustrezno ekipirana in umeščena je funkcija celovitega upravljanja tveganj. Ustrezno ekipirana in umeščena je funkcija notranje revizije.	Upravljanje vzdržnosti poslovanja je uvedeno in je skladno s pravilniki. Morda še ni avtomatizirano ali je samo delno avtomatizirano. Deluje funkcija celovitega upravljanja tveganj. Deluje funkcija notranje revizije.	V uporabi je napredno orodje za modeliranje planskih scenarijev, ki omogoča testne modele, konsolidacijo in vse ostale funkcionalnosti. Osebe je izšolano za uporabo orodja in ga redno uporablja pri spremljavi odmikov od planov. Funkcija kontrolinga se ukvarja z večjimi odstopanji in s koordinacijo. Informacijski viri so povezani in/ali preneseni v podatkovno skladišče, ki omogoča dinamične poglede in/ali alarme po ustreznih dimenzijah.	Celovito upravljanje tveganj je sestavni del sistema metrik ter se avtomatično osvežuje. V rabi je primarna metoda ocenjevanja tveganj, ki se redno preverja s sekundarno metodo, v izogib sistemski napaki. Vzdržnost se preverja preko dinamične analize scenarijev in stres testov, ki so vgrajeni v redno dnevno spremljavo. Ščitenje pred tveganji je dinamično v povezavi z instrumenti zavarovanj ali prenosa tveganj. Družba je nenehno sposobna meriti vsa tveganja in ustrezno izračunavati vpliv na kapital.
Upravljanje <b>informacij</b>	Različni, nepovezani viri informacij. Nedefinirane odgovornosti za lastništvo in upravljanje informacij.	Predpisane so politike in pravila za upravljanje informacij. Informacije so klasificirane in ustrezno varovane.	Pravilniki in politike so uvedeni v praksi.	V uporabi je napreden sistem za upravljanje kakovosti podatkov. Spremembe informacijskega sistema se testirajo z maskiranimi podatki v testnih okoljih.	Vsakemu podatku v inf. sistemu je mogoče določiti vir in vse transformacije na poti. Zagotovljena je ustrezna varnost. Podatki so kakovostni, prečiščeni in zanesljivi. Morebitna odstopanja zaznajo sistemi za upravljanje kakovosti podatkov pred uporabo podatkov v procesih.





Marjan Pogačnik  
Direktor  
PIC Engineering d.o.o.

info@pic-eng.si

## IZGUBLJENI DOBIČEK

V današnji temi bi se rad posvetil problematiki, ki jo vsi poznajo po imenu, nazivu, le redki pa po vsebini. Gre namreč za t. i. **izgubljeni dobiček**.

Gremo po vrsti:

### 1. Odškodninska odgovornost

Odškodninska odgovornost je obveznost stranke, da poravnava škodo, za katero je odgovorna. Povzročitelj škode je odgovoren, če je njegovo dejanje protipravno in povzročeno naklepno ali iz malomarnosti. Pri nas je uveljavljeno pravilo o »popolni odškodnini«, kar pomeni, da mora s plačilom odškodnine postati oškodovančev položaj tak, kakršen bi bil, če ne bi bilo škodnega dogodka. Z odškodnino pa oškodovanec ne more dobiti več od tega, kolikor znaša škoda.

### 2. Definicija škode

Škoda je:

- zmanjšanje premoženja (navadna škoda),
- preprečitev povečanja premoženja (izgubljeni dobiček),
- povzročitev telesnih ali duševnih bolečin ali strahu drugemu ter okrnitev ugleda pravne osebe (nepremoženjska škoda).

Slednjega v nadaljevanju ne bom posebej pojasnjeval.

Oškodovanec ima pravico tako do povrnitve navadne škode kot tudi do povrnitve izgubljenega dobička in nepremoženjske škode.

### 3. Obseg škode in višina odškodnine

Navadna škoda je načeloma povrnjena v celoti (takšno škodo je tudi najenostavneje določiti). Pri izgubljenemu dobičku pa ni vedno povrnjen celotni izgubljeni dobiček. Pri oceni izgubljenega dobička se upošteva dobiček, ki bi ga bilo mogoče utemeljeno pričakovati glede na običajen tek stvari (tega pa je mogoče definirati oz. oceniti na različne načine).

### 4. Kaj je dobiček in kaj izgubljeni dobiček?

*Dobiček* lahko izračunamo kot razliko med končnim in začetnim stanjem nekega premoženja ali pa kot razliko med prihodki in odhodki, povezanimi z opravljanjem neke dejavnosti, ki vpliva na spremembo premoženja.

V pravu se pojem *izgubljeni dobiček* pojavlja v zvezi s škodo, ki jo bo nekdo utrpel. Škoda pa je vplivala na nezmožnost povečanja premoženja. Definicija izgubljenega dobička je ravno v tem – gre za preprečitev povečanja premoženja. Tehnika njegovega izračuna je opredeljena v ekonomski stroki. Izvedenci ekonomske stroke pogosto preverjajo ali izračunavajo višino izgubljenega dobička za oškodovance in sodišča, v nekaterih primerih pa tudi za povzročitelje škode, če želijo imeti drugo mnenje v postopkih.

Pri izračunu izgubljenega dobička morajo izvedenci in cenilci upoštevati pravne vsebine škodnega dogodka (na primer predčasna enostranska odpoved pogodbe, delovanje v nasprotju s pogodbo, ipd.). O njih ne sodimo, zato izvedenci in cenilci pričakujemo, da sodišče v odredbi o postavitvi s sklepom opredeli izhodišča pravne narave, ki so potrebna za izračun izgubljenega dobička.

## 5. Vsebina pojma izgubljeni dobiček

Kot smo povedali, tehniko izračunavanja izgubljenega dobička obravnava ekonomska stroka. Vsebina takega izgubljenega dobička je nedoseženo povečanje premoženja. Izračunavamo ga kot razliko med prihodki in odhodki. Posebnosti se pojavljajo pri upoštevanju posameznih prihodkov oziroma odhodkov v izračun. Tukaj smo vezani na pravno stroko in nalog sodišča.

Pri izgubljenem dobičku gre za bodočo škodo, ki bi verjetno nastala. Določitev izgubljenega dobička izhaja iz izračunanja koristi, ki bi jih upnik (tožnik) imel, če bi se dogodki razvijali kot običajno na podlagi utemeljenih in razumnih pričakovanj, ko bi bila obveznost izpolnjena. Izgubljeni dobiček obravnava pričakovani dobiček in se izračunava na osnovi predvidevanj (prognoz), te pa temeljijo zlasti na dotedanjem poslovanju. Navajamo nekaj primerov, ko je bil dosojen izgubljeni dobiček:

- Prodajalec (blaga, storitve) ima pravico do odškodnine za izgubljeni dobiček, če kupec krši dogovor in pred iztekom dogovorjenega roka prične kupovati drugje (krši pogodbo).
- Prevozniško podjetje, katerega vozilo je bilo uničeno v prometni nesreči po krivdi drugega udeleženca v prometu, ima pravico, da od povzročitelja škode zahteva dejansko škodo in izgubljeni dobiček, ki ga je utemeljeno pričakovalo od uporabe vozila.
- Lastniku, ki lastnega zemljišča ne more izkoriščati, pripada pravica do odškodnine, ki obsega navadno škodo in izgubljeni dobiček, ki bi ga sicer dosegel z izkoriščanjem zemljišča.

Podobnih primerov je seveda še veliko.

## 6. Pogoji za opredelitev izgubljenega dobička

Pri oceni izgubljenega dobička se upošteva dobiček, ki bi ga bilo mogoče utemeljeno pričakovati glede na:

- običajen tek stvari,
- posebne okoliščine.

Izvedenci pri ugotavljanju izgubljenega dobička ne presoјamo o pravnih vsebinah. Opredeljene pravne vsebine uporabljamo pri izdelavi izvedenskega mnenja. Pri tem je pomembno, da imamo jasna izhodišča o:

- Teku dogodkov: Treba si je zamisliti, kako bi dogodki običajno tekli. Kadar gledamo v prihodnost, jo gledamo glede na okoliščine, ki so znane takrat, ko jo gledamo. Kaj lahko stranka pričakuje, je treba presoјati glede na običajno odvijanje dogodkov, če stranki ob sklenitvi pogodbe nista imeli pred očmi kakšnega posebnega teka dogodkov in to tudi že opredelili v pogodbi.
- Času odmere: Opredeliti je treba čas, ko se ugotavlja odmera. Vprašanje je, ali je kot odločilen treba vzeti čas, ko se odmera ugotavlja, ali morda kakšen drugi. Običajno je obdobje odmere za izgubljeni dobiček opredeljeno s pogodbo ali drugo listino.
- Napovedi (prognozi) izgubljenega dobička: Za izračun izgubljenega dobička moramo razpolagati z informacijami o razmerjih med strankami in o njihovih napovedih, pa tudi o razmerah v panogi ter mednarodnem in lokalnem gospodarstvu. Pridobivanje dobička izhaja iz razmerij, v katerih je oškodovanec s povzročiteljem škode.
- Vprašanju cen: Če bi se kot odločilna za odmero odškodnine upoštevala vrednost izgube po cenah v času, ko je škoda nastala, bi bil upnik zaradi razvrednotenja denarja prikrajšan. Zato

se morajo vrednosti izračunati po času, ko se obveznost izpolni, ko dolžnik plača, oziroma po času, ko se sodba izreče. Zneske je treba diskontirati. Višina odškodnine se določa po cenah, veljavnih v času sojenja, in ne po cenah, veljavnih v času, ko bi izvajalec moral izvršiti delo oz. dobaviti blago. Višina odškodnine se presoja po cenah ob izdaji sodne odločbe.

Eno najpomembnejših vprašanj, ki vpliva na izračunani izgubljeni dobiček in na katero nimamo enotnega odgovora, je torej tudi vprašanje diskontiranja obdobjih pričakovanih dobičkov – preračunavanje pričakovanih dobičkov na njihovo sedanjo vrednost. V smislu finančne stroke so dobički, ustvarjeni v različnih obdobjih, primerljivi le, če se prevedejo na enoten datum.

## 7. Najbolj pogosti primeri, ki privedejo do instituta izgubljenega dobička

Z izgubljenim dobičkom se ukvarjajo forenzična računovodstva, revizorji in tudi poslovni svetovalci – izvedenci in cenilci za poslovno vrednotenje pri izračunu izgube gospodarskih potencialov zaradi pojava domnevno škodljivih dogodkov. Ti izračuni temeljijo na treh osrednjih sestavnih delih:

- oceni vzročne zveze med posebnim dogodkom in domnevno izgubljenim dobičkom (finančna vzročna zveza),
- oceni dobička, ki bi bil dosežen, vendar zaradi posebnih dogodkov ni bil,
- oceni dobičkov, ki so bili dejansko doseženi zaradi posebnih dogodkov (dejanski dobiček).

Samo temeljito razumevanje teh sestavnih delov lahko zato zagotovi vpogled v razsežnosti izgubljenega dobička in objektivne povratne informacije glede utemeljenosti zahtevka za gospodarsko škodo. Izvedba izračuna

ekonomske izgube v smislu izgubljenega dobička se, kot smo že navedli, lahko zgodi v številnih primerih, ki vključujejo na primer:

- oviranje poslovanja/izgubljeni dobiček ali zmanjšanje dobička,
- kršitev pogodbenih določil,
- protipravna odpoved/smrt,
- osebne poškodbe ali izgube,
- izguba dobrega imena,
- napake pri zdravstveni oskrbi,
- neupravičena obogatitev,
- izgubljene priložnosti,
- kršitev intelektualne lastnine,
- gradbene pomanjkljivosti in zamude.

Vsi naštetih primeri lahko pomenijo tudi možnost pojava izgubljenega dobička. Vsem je skupno, da so določeni dogodki preprečili povečanje premoženja oz. dobička pravni ali fizični osebi, kar bi bilo možno glede na »normalni tek stvari« racionalno pričakovati.

Naj navedem primer iz zadnje alineje. Zaradi slabe kakovosti gradbenih del v gostinskem lokalu (odpadel je stropni omet), je lastnik restavracije tožil izvajalca gradbenih del za izgubljeni dobiček, ki ga je utrpel pri svojem delu zaradi nekajmesečnega izpada dejavnosti.

## 8. Kdaj se ocenjuje pogodbeni škoda oz. izgubljeni dobiček?

Tožbo za izgubljeni dobiček v primeru kršitve pogodbenih določil (kar je najpogostejši primer ocenjevanja izgubljenega dobička) se običajno vložijo le v primerih, ko:

- je tožnik prikazal obseg izgubljenega dobička z razumno zanesljivostjo,
- je ob dani obljubi (podpisu pogodbe) tožena stranka imela razlog, da je lahko predvidela, da bo izguba verjeten rezultat neizpolnitve pogodbe. Tožena stranka je imela razlog, da je verjela, da izguba bodisi izhaja iz predvidljivega teka

dogodkov v zvezi z izpolnitvijo pogodbe, bodisi iz posebnih okoliščin, za katere pa je tožena stranka imela razumljiv razlog za njihovo predvidenje že ob podpisu pogodbe.

## 9. ZAKLJUČEK:

Moj namen je bil, da prikažem nekaj temeljnih principov pri ugotavljanju izgubljenega dobička predvsem z ocenjevalske oz. ekonomske plati, manj pa s pravne, čeprav je oboje še kako povezano. V literaturi in medijih je sicer znana predvsem legalna plat tega pojava, manj pa ekonometrija. To me je spodbudilo k objavi tega prispevka, z upanjem, da bo marsikateremu bralcu vpogled v ta skrajšan pregled zanimiv in poučen.

### Viri:

- Understanding and Calculating lost Profit Damages, Brent McDade – Decosimo, 2001
- Izgubljeni dobiček, mag.Branko Mayr, Ptuj, 2003
- Measurement of Damages of Breaches of Contracts, 1994
- Odškodninski zahtevki, Pravna hiša Luris, 2012



*Mag. Janez Žezlina  
Partner/svetovalec  
Energos d.o.o.*

*janez.zezlina@  
energossvetovanje.si*

## KAKO VDIHNITI AGILNOST V VAŠE PODJETJE?

V sodobnem hiperpropulzivnem poslovnem okolju v naši svetovalni partnerski mreži vsak dan poslušamo organizacije, da je njihov ključni

cilj izboljšati poslovno agilnost – njihovo sposobnost razumevanja sprememb na trgu, hitrega prilagajanja tem spremembam (oz. še boljše proaktivnega upravljanja sprememb) in delovanja kot globalno intergiranega poslovnega sistema.

Agilna organizacija je namreč organizacija, ki se je sposobna hitro prilagoditi spremenjenim (zunanjim ali notranjim) okoliščinam. Zanja je značilno, da zna takoj odgovoriti na spremembe na trgu oz. drugačne potrebe svojih (potencialnih) strank. Sposobna je hitrega inoviranja svojih produktov oz. storitev in jih soustvarjati s svojimi ključnimi deležniki (stranke, zaposleni, dobavitelji, lastniki itd.) na način, da intenzivno in proaktivno deli svojo bazo znanja in informacij po celotni organizaciji in tudi zunanjemu okolju.

Hkrati pa je to tudi organizacija, ki je pripravljena uspešno upravljati vedno bolj mobilno delovno silo, ki lahko predstavlja pomemben katalizator tega, da je vaše podjetje še bolj senzibilno in odzivno. Po podatkih nedavne neodvisne raziskave, ki jo je naročil Cannon (Office Insights report 2013), med 1671 zaposlenimi v 18 evropskih državah večina še vedno uporablja običajne pisarniške tehnologije, kot so računalniki PC, fiksni telefoni in tiskalniki, vendar pomen prenosnikov, tablic in pametnih telefonov narašča. Tisti, ki jih že uporabljajo, pa menijo, da so pri njihovem delu nepogrešljivi.

Trendi za naslednja tri leta jasno kažejo povečanje rabe tiskalnikov in večfunkcijskih naprav zaradi pričakovane potrebe po skeniranju in visokokakovostnih marketinških gradivih. Delo na daljavo in mobilno tiskanje imata visoko dodano vrednost, toda končnim uporabnikom primanjkuje znanja, kako optimizirati svojo storilnost, ko so mobilni. Politika prinašanja lastnih naprav na delovno mesto je trenutno v veljavi v zgolj 20 odstotkih podjetij, vendar se pričakuje širjenje te prakse,

če bodo podjetja ustrezno poskrbela za varnost in stroške vzdrževanja naprav.

O tem sem veliko razmišljal med strateško delavnico, ki smo jo imeli pri stranki v Ljubljani, in ponjej. Izredno zanimivo je namreč razmišljati in preučevati izkušnje organizacij, ki v svoje delovanje že uspešno uvajajo t. i. organizacijsko demokracijo in mobilnost delovne sile, ravno nasprotno tradicionalnim hierarhičnim sistemom, ter se od njih učiti, kako lahko upravljamo podjetje skoraj brez formalnih menedžerjev in vodij ter s tem tudi veliko hitreje in učinkovito.

Najboljši vodje in organizacije tako že razumejo (čeprav je teh po mojih izkušnjah v slovenskem okolju še vedno izredno malo), da njihova moč ne izhaja iz tega, da vršijo stalni nadzor nad zaposlenimi, temveč da svoje sodelavce opolnomočijo in s tem spodbujajo več svobode, ustvarjalnosti in proaktivnega sodelovanja.

V to smer se namreč razvijajo resnično agilne organizacije, ki jih krasijo vsaj naslednje karakteristike:

- Vodstvena piramida je sploščena – odgovornost se prenaša in prevzema po piramidi navzdol, zaposleni s tem pridobivajo organizacijski vpliv (opolnomočenje), s čimer se dviguje tudi njihova zavzetost.
- Zaposleni imajo večjo svobodo in samostojnost pri opravljanju delovnih nalog in aktivnosti – v teh podjetjih raje oblikujejo majhne in učinkovite delovne time, ki si lahko in so si tudi sposobni sami postaviti cilje – govorimo o t. i. samoorganiziranih timih, za katere je značilni projektni način dela, ki v sebi nosi timsko delo kot osnovni standard delovanja.
- Stalno učenje, ustvarjanje in prenos znanja med zaposlenimi.
- Odprta in transparentna interna komunikacija. V organizaciji se redno

komunicira strateške in druge poslovne usmeritve, slavi majhne uspehe, interno promovira dobre prakse in sistematično prenaša znanje med sodelavci.

- Te organizacije imajo oblikovan sistem povratnih informacij zaposlenim, tako da zaposleni vedno vedo, kako uspešni so. Ta sistem je osnovan na usposobljenih vodjih (vodja kot coach in mentor svojim zaposlenim), rednih mesečnih 1:1 sestankih s sodelavci in uporabi različnih orodij internega komuniciranja.
- Nagrajujejo zaposlene, ki ustvarjajo rezultate in učinek za organizacijo, ter ne dolgoročnosti oz. senioritete. Oblikujejo sisteme nagrajevanja, ki temeljijo na povratni informaciji s strani sodelavcev (t. i. peer to peer nagrade). Nagrajujejo odgovornost za rezultate. Posledice so vidne v obeh smereh – za uresničene in neuresničene cilje (in to je pravo pravično vodenje).
- Hiperučinkovit in timski ter projektni način dela.
- Nove vrednote, ki spodbujajo sodelovalno kulturo oz. kulturo soodvisnosti in transparentnega delovanja ter kulturo medsebojnega zaupanja ter spoštovanja.

Prepričan sem, da so za menedžerje, ki bodo na te načine gradili agilno delovno okolje in kulturo v organizaciji, koristi izjemne. S tem neposredno vplivajo na ključne konkurenčne sposobnosti njihove organizacije ter vplivajo na višjo zavzetost svojih zaposlenih in strank oz. poslovnih partnerjev.

Ker pa se večer neodložljivo preveša v noč, je čas, da preidem od želja k realnosti: glede na moje poslovne izkušnje imamo v Sloveniji velik problem z razvojem agilne kulture v podjetjih, saj ta predpostavlja izredno transparentno in odprto kulturo v podjetju, od menedžerjev oz. podjetnikov pa zahteva, da delujejo predvsem zrelo, samoodgovorno in brez t. i. egotripa: gre

torej za vzdrževanje enakovredne pozicije v medsebojnih odnosih, spoštovanje sogovornika ter zaupanje v njegove zmožnosti in sposobnosti avtonomnega, suverenega in kakovostnega odločanja ter delovanja. To pa ni ravno kakovost slovenskih organizacij in voditeljev, ali pač?

In če se vprašate, kje začeti – začnite seveda pri sebi! Ko boste spremenili svoj pogled na sebe, vaše menedžersko vodstvene stile in vaše sodelavce, se bo začela spreminjati tudi korporativna kultura in ljudje okoli vas.



*Peter Mclees, M.S.  
Business trainer and coach  
Smart Development Inc.*

[petermclees@aol.com](mailto:petermclees@aol.com)

## LEVEL 5 LEADERSHIP: ACHIEVING "GREATNESS" AS A LEADER

What does it take to step up to the next level?

What makes great leaders? Is it their courage? Their business acumen? Their expert knowledge? Their ability to organize?

Truly great leaders have a specific blend of skills. But they also possess something else; certain characteristics which are harder to define. If you're in a leadership role, then you've likely wondered how you can move to that "next level," going from good to great leadership.

In this post, we'll examine "Level 5 Leadership" – a key idea that explains this. We'll explore what it takes to achieve greatness as a leader, and we'll discuss strategies that you can use to move up to this top level of leadership.

### Introducing Level 5 Leadership

The concept of Level 5 Leadership was created by business consultant, Jim Collins. He wrote about it in a 2001 Harvard Business Review article, and published his research in his well-respected book, "From Good to Great."

The concept came about during a study that began in 1996, when Collins began researching what makes a great company. He started by looking at 1,435 companies, and ended up choosing 11 truly great ones. These 11 companies were all headed by what Collins called "Level 5 Leaders."

He found that these leaders have humility, and they don't seek success for their own glory; rather, success is necessary so that the team and organization can thrive. They tend to share credit for success, and they're the first to accept blame for mistakes. Collins also says that they're often shy, but fearless when it comes to making decisions, especially ones that most other people consider risky.

Level 5 Leaders also possess qualities found in four other levels of leadership that Collins identified. Although you don't have to pass sequentially through each individual level before you become a Level 5 Leader, you must have the skills and capabilities found in each level of the hierarchy.

Let's look at each of the five levels in more detail:

#### Level 1: Highly Capable Individual

At this level, you make high quality contributions with your work. You possess useful levels of knowledge; and you have the talent and skills needed to do a good job.

## Level 2: Contributing Team Member

At Level 2, you use your knowledge and skills to help your team succeed. You work effectively, productively and successfully with other people in your group.

## Level 3: Competent Manager

Here, you're able to organize a group effectively to achieve specific goals and objectives.

## Level 4: Effective Leader

Level 4 is the category that most top leaders fall into. Here, you're able to galvanize a department or organization to meet performance objectives and achieve a vision.

## Level 5: Great Leader

At Level 5, you have all of the abilities needed for the other four levels, plus you have the unique blend of humility and will that's required for true greatness.

## How to Become a Level 5 Leader

It takes time and effort to become a Level 5 Leader. But the good news is that it can be done, especially if you have the passion to try.

Again, it's important to realize that you don't have to progress through each level in turn in order to get to Level 5. But you do need the capabilities found in each level in order to achieve Level 5 status.

Here are some strategies that will help you grow emotionally and professionally, so that you can develop the qualities of a Level 5 Leader:

### Develop Humility

Level 5 Leaders are humble people. So, learn why humility is important, and make sure that you understand – at a deep, emotional level –

why arrogance is so destructive. Then ensure that you behave in a humble way – for example, whenever your team has success, make sure that credit goes to them for their hard work.

Conversely, as a leader, you're responsible for your team's efforts, even when things go wrong.

### Tip:

The 2007-2008 financial crisis showed many examples of how arrogant, self-glorifying, self-obsessed leaders led their organizations to ruin. Much of this chaos could have been averted if appointment committees had recruited Level 5 leaders. Humility matters, including when it comes to recruitment.

### Ask for Help

Level 5 Leaders are sometimes mistakenly thought of as "weak," because they ask for help when they need it.

However, learning how to ask for help is a genuine strength, because it lets you call upon the expertise of someone stronger in an area than you are. The result? The entire team or organization wins; not just you.

Remember the Guy Kawasaki quote that "A players recruit A+ players, while B players recruit C players". If you're recruiting A+ players, why wouldn't you take full advantage of their skills? (The truth is that if you can recruit A+ people successfully and get the best from them, then you've become an A+ manager.)

### Take Responsibility

A top attribute of Level 5 Leaders is taking responsibility for your team's mistakes or failings.

So make sure that you take responsibility for your (and your team's) actions. Our Book Insight

into No Excuses! The Power of Self Discipline has more on this.

## Develop Discipline

Level 5 Leaders are incredibly disciplined in their work. When they're sure of a course of action, no matter how difficult it is, they stick to their resolve.

If you know in your heart that you're right, then don't let naysayers dissuade you from a course of action. It's always important to listen to differing opinions, of course, but don't let fear be your driving motivator when you make, or change, a decision.

## 9 TIPS FOR TEAM BUILDING: HOW TO BUILD SUCCESSFUL WORK TEAMS

People in every workplace talk about building the team, working as a team, and my team, but few understand how to create the experience of team work or how to develop an effective team. Belonging to a team, in the broadest sense, is a result of feeling part of something larger than yourself. It has a lot to do with your understanding of the mission or objectives of your organization.

In a team-oriented environment, you contribute to the overall success of the organization. You work with fellow members of the organization to produce these results. Even though you have a specific job function and you belong to a specific department, you are unified with other organization members to accomplish the overall objectives. The bigger picture drives your actions; your function exists to serve the bigger picture.

You need to differentiate this overall sense of teamwork from the task of developing an effective intact team that is formed to accomplish a specific goal. People confuse the

two team building objectives. This is why so many team building seminars, meetings, retreats and activities are deemed failures by their participants. Leaders failed to define the team they wanted to build. Developing an overall sense of team work is different from building an effective, focused work team when you consider team building approaches.

Few organizations, however, are totally pleased with the results their team improvement efforts produce. If your team improvement efforts are not living up to your expectations, this self-diagnosing checklist may tell you why. Successful team building, that creates effective, focused work teams, requires attention to each of the following.

- **Clear Expectations:** Has leadership clearly communicated its expectations for the team's performance and expected outcomes? Do team members understand why the team was created? Is the organization demonstrating constancy of purpose in supporting the team with resources of people, time and money? Does the work of the team receive sufficient emphasis as a priority in terms of the time, discussion, attention and interest directed its way by executive leaders?
- **Commitment:** Do team members want to participate on the team? Do team members feel the team mission is important? Are members committed to accomplishing the team mission and expected outcomes? Do team members perceive their service as valuable to the organization and to their own careers? Do team members anticipate recognition for their contributions? Do team members expect their skills to grow and develop on the team? Are team members excited and challenged by the team opportunity?



- **Competence:** Does the team feel that it has the appropriate people participating? (As an example, in a process improvement, is each step of the process represented on the team?) Does the team feel that its members have the knowledge, skill and capability to address the issues for which the team was formed? If not, does the team have access to the help it needs? Does the team feel it has the resources, strategies and support needed to accomplish its mission?
- **Control:** Does the team have enough freedom and empowerment to feel the ownership necessary to accomplish its charter? At the same time, do team members clearly understand their boundaries? How far may members go in pursuit of solutions? Are limitations (i.e. monetary and time resources) defined at the beginning of the project before the team experiences barriers and rework?

Is the team's reporting relationship and accountability understood by all members of the organization? Has the organization defined the team's authority? To make recommendations? To implement its plan? Is there a defined review process so both the team and the organization are consistently aligned in direction and purpose? Do team members hold each other accountable for project timelines, commitments and results? Does the organization have a plan to increase opportunities for self-management among organization members?

- **Collaboration:** Does the team understand team and group process? Do members understand the stages of group development? Are team members working together effectively interpersonally? Do all team members understand the roles and responsibilities of team members? team leaders? team recorders? Can the team approach problem solving, process

improvement, goal setting and measurement jointly? Do team members cooperate to accomplish the team charter? Has the team established group norms or rules of conduct in areas such as conflict resolution, consensus decision making and meeting management? Is the team using an appropriate strategy to accomplish its action plan?

- **Communication:** Are team members clear about the priority of their tasks? Is there an established method for the teams to give feedback and receive feedback regularly? Does the organization provide important business information regularly? Do the teams understand the complete context for their existence? Do team members communicate clearly and honestly with each other? Do team members bring diverse opinions to the table? Are necessary conflicts raised and addressed?
- **Creative Innovation:** Is the organization really interested in change? Does it value creative thinking and unique solutions? Does it reward people who take reasonable risks to make improvements? Or does it reward the people who fit in and maintain the status quo? Does it provide the training, education, access to books and films, and field trips necessary to stimulate new thinking?
- **Consequences:** Do team members feel responsible and accountable for team achievements? Are rewards and recognition applied when teams are successful? Is reasonable risk respected and encouraged in the organization? Do team members fear reprisal? Do team members spend their time finger pointing rather than resolving problems? Is the organization designing reward systems that recognize both team and individual performance? Is the organization planning to share gains and

increased profitability with team and individual contributors? Can contributors see their impact on increased organization success?

- **Coordination:** Are teams coordinated by a central leadership team that assists the groups to obtain what they need for success? Have priorities and resource allocation been planned across departments? Do teams understand the concept of the internal customer—the next process, anyone to whom they provide a product or a service? Are cross-functional and multi-department teams common and working together effectively? Is the organization developing a customer-focused process-focused orientation and moving away from traditional departmental thinking?
- **Cultural Change:** Does the organization recognize that the team-based, collaborative, empowering, enabling organizational culture of the future is different than the traditional, hierarchical organization it may currently be? Is the organization planning to or in the process of changing how it rewards, recognizes, appraises, hires, develops, plans with, motivates and manages the people it employs?

soar, and empowered people will "own" and be responsible for their work processes. Can your work life get any better than this?

Does the organization plan to use failures for learning and support reasonable risk? Does the organization recognize that the more it can change its climate to support teams, the more it will receive in pay back from the work of the teams?

Read more about [culture](#) change.

Spend time and attention on each of these twelve tips to ensure your work teams contribute most effectively to your business success. Your team members will love you, your business will

## **POROČILO O DELU ZMCS, ZBORNICE ZA MANAGEMENT CONSULTING SLOVENIJE, ZA OBDOBJE OD 13. DECEMBRA 2012 DO 12. JUNIJA 2013**

ZMCS, Zbornica za management consulting Slovenije, v začetku četrtega leta svojega obstoja zori in se krepi ob izvajanju ustaljenih aktivnosti, hkrati pa se razvija s širjenjem svoje mednarodne prepoznavnosti in notranjim povezovanjem svojih članov.

### **1. Seje upravnega odbora**

V obdobju od 13. decembra 2012 do 12. junija 2013 je bilo šest sej upravnega odbora (UO).

- a. Na prvi seji 8. januarja 2013 je UO pozitivno ocenil izvedbo aktivnosti 13. decembra 2012, ko so potekali Dan svetovalcev, skupščina zbornice in že druga podelitev nagrade Constantinus Slovenija. Sledil je pregled članstva v zbornici in razprava o možnih novih članih in organizaciji članskega poslovnega zajtrka. Člani UO so sklenili, da se v obliki ankete preveri mnenje o ustreznosti termina mesečnih predavanj zbornice in da se člane povabi k zbiranju sredstev za štipendijo za MBA študij.
- b. Na drugi seji 5. februarja 2013 je UO na podlagi rezultatov ankete, ki je bila izvedena med člani zbornice na temo ustreznosti termina mesečnih predavanj, sklenil, da ostane termin zadnji petek v mesecu ob 12. uri. Dogovorjena je bila tudi tematika februarskega predavanja in sprejet sklep, da se tudi letos člane zbornice povabi k prijavi za nagrado Constantinus Slovenija in Constantinus International Award.
- c. Na tretji seji 5. marca 2013 je UO najprej sprejeli novega člana zbornice, družbo Chinstitut, d.o.o., in nato sprejel sklep, da se novemu članu predlaga, da predstavi svojo dejavnost na naslednjem mesečnem predavanju. Sledil je pregled plačil članarine članov zbornice za letošnje leto, ugotovljeno pa je bilo tudi, da se za prijavo projekta za Constantinus Slovenija zanimata dva člana.
- d. Na četrti seji 2. aprila 2013 je predsednik zbornice Janko Arah najprej poročal o udeležbi na VI. nacionalni konzultantski konferenci v Budimpešti in podpisu sporazuma med ZMCS in Zbornico za trgovino in promet pri Budimpeštanski gospodarski zbornici. Po sprejemu finančnega poročila zbornice za leto 2012 je bil sprejet sklep, da se v aprilu zaradi bližine praznikov mesečno predavanje ne organizira, na koncu pa je UO razpravljalo o možnosti pridobivanja novih članov preko drugih sorodnih organizacij.
- e. Na peti seji 7. maja 2013 je UO zaradi statusnih sprememb sprejel prenos članstva z Isotech Marko Jelovčan, s.p., na družbo Isolab, d.o.o., nato pa je bil sprejet predlog, da majsko predavanje pripravi lanskoletni prejemnik nagrade Constantinus Slovenija. Sklenjeno je bilo, da bo 21. junija 2013 zbornica organizirala druženje članov z ogledom Luke Koper in jadranjem, poleg vseh članov ZMCS pa bodo povabljeni tudi Zbornica za trgovino in promet pri Budimpeštanski gospodarski zbornici in predstavniki iz Moskve.
- f. Šesta seja je potekala 4. junija 2013. Na njej je bilo natančneje načrtano predvideno dogajanje na srečanju 21. junija, hkrati pa je bilo sklenjeno, da se člane zbornice še dodatno spodbudi k

prijavi za nagrado Constantinus Slovenija in Constantinus International Award.

## 2. Seja nadzornega odbora

Na sedmi seji nadzornega odbora, ki je bila 8. aprila 2013, je bilo v okviru pregleda dela in finančnega poslovanja zbornice v preteklem letu sklenjeno, da je zbornica poslovala pozitivno, nadaljevala z ustaljenimi aktivnostmi in se širi njena mednarodna prepoznavnost, da pa bi bilo treba večji poudarek nameniti širjenju članstva zbornice. Po razpravi o nadaljnjem delu zbornice je bilo sklenjeno, da se 21. junija 2013 organizira predstavitev Zbornice za trgovino in promet Budimpešta, ki bi potekala v okviru srečanja z ogledom Luke Koper in jadranja. Po pregledu stanja plačila letošnjih članarin v zbornici je bilo sklenjeno, da se opomni neplačnike. Sledila je razprava o možnosti včlanjevanja šolskih svetovalnih institucij v zbornico.

## 3. Predavanja

ZMCS je v obdobju od 13. decembra 2012 do 12. junija 2013 organizirala naslednja predavanja:

- a. 22. februarja 2013 je ZMCS organizirala predavanje Boruta Škrabe s sodelovanjem Janeza Kožuha z naslovom »Team Works – Group Decision Support System«, na katerem je bila predstavljena metoda za podporo skupinskemu delu in odločanju, ki temelji na ideji zbiranja idejnih prebliskov in ki naj bi prispevala k hitrejšemu in učinkovitejšemu skupinskemu delu.
- b. 29. marca 2013 je ZMCS organizirala predavanje Andreje Dren in Simona Smolnikarja z naslovom »Nauki holizma za management zdravja«, na katerem je bila predstavljena zgodovina tradicionalne kitajske medicine, njeni

temelji, metode in področja delovanja za ustvarjanje ravnovesja posameznika.



- c. 31. maja 2013 je ZMCS organizirala predavanje o zmagovalnem projektu Constantinus Slovenija v letu 2012. Predavala sta Igor Žula in Franci Pušenjak, predavanje je nosilo naslov »Predstavitev metode WMC – World Class Manufacturing in lastne metode 5 delta«. Predstavljena je bila metoda priprave zmagovalnega projekta, katere vodilna misel je bila doseganje visoke produktivnosti ob hkratni optimizaciji stroškov poslovanja s pristopi, ki so ključni za konkurenčnost podjetij. Temu je sledila predstavitev zmagovalnega projekta.





#### 4. Constantinus Slovenija in Constantinus International Award

Po vključitvi ZMCS v mednarodni projekt Constantinus International Award v letu 2011 je zbornica na Dnevu svetovalcev 13. decembra 2012 že drugič podelila nagrado Constantinus Slovenija za najboljši svetovalni projekt v letu 2012. S projektom World Class Manufacturing za naročnika Adria Mobil sta nagrado prejela člana zbornice 3Projekt, d.o.o., in Loma Consulting, d.o.o., ki sta dokazala, da svetovalno delo pripomore k dejanskim tržnim rezultatom – h konkurenčnosti in trajnejšemu razvoju naročnika.

#### 5. Slovenski svetovalec

Uredniški odbor Slovenskega svetovalca je sklenil, da bo zbornica v letu 2013 izdala dve številki Slovenskega svetovalca, ki bo, kot doslej, izšel kot elektronska publikacija in bo vsem na voljo na spletni strani zbornice. Peta številka Slovenskega svetovalca izide 12. junija 2013.

#### 6. Mednarodne dejavnosti

6.1. 21. marca 2013 se je predsednik zbornice Janko Arah udeležil VI. nacionalne konzultantske konference v Budimpešti, kjer je ob udeležbi okoli 200 ljudi v plenarnem delu predstavil temo

»Management Consulting in Western Balkans and in Slovenia« in med drugim tudi slovesno sklenil sporazum o sodelovanju med ZMCS in tamkajšnjo zbornico, Budapest Chamber of Commerce and Trade, Consulting Section.



Ljubljana, 12. junij 2013

Pripravila:  
Predsednik:  
mag. Janko Arah

in



Alenka Blas  
Poslovna tajnica  
ZMCS

zmcs@zmcs.si

## **REPORT ON WORK of the MCCS, Management Consultancies Chamber of Slovenia, from December 13<sup>th</sup>, 2012 until June 12<sup>th</sup>, 2013)**

The MCCS, Management Consultancies Chamber of Slovenia, in a beginning of the fourth year of its existence matures and strengthens while performing traditional activities and develops at a same time by broadening its international recognition and by connecting among its members.

### **1. Meetings of the Board of Directors**

During the period from 13.12.2012 until 12.6.2013, there were 6 meetings of the Board of Directors.

- a. On the first meeting on 8.1.2013 the Board of Directors positively evaluated the performance of activities on December 13<sup>th</sup>, 2012, when the Day of the Consultants, Chamber's assembly and already second granting of the Constantinus Slovenia award was held. Then the review of the Chamber's membership and a discussion on possible new members, as well as on an organization of membership business breakfast followed. The members of the Board of Directors adopted a resolution to check an opinion on a suitability of a date of Chamber's monthly lectures in form of a questionnaire and to invite the members to collect funds for a scholarship for a MBA study.
- b. On the second meeting on 5.2.2013 the Board of Directors adopted a resolution, on a basis of the results of a questionnaire, which was carried out among the Chamber's members regarding a suitability of a date of monthly lectures, that a date of a last Friday in a month at noon shall not be

changed. Furthermore, the topic of a lecture in February was agreed upon and a resolution was adopted, that the Chamber's members are invited to apply for the Constantinus Slovenia award and Constantinus International Award also this year.

- c. On the third meeting on 5.3.2013 the Board of Director firstly accepted a new member of the Chamber, the company Chinstitut, d.o.o., and then adopted a resolution that it will be proposed to the new member to present its activities on a next monthly lecture. The review of the Chamber's membership fee payments for current year followed and it was also found out that there are two members interested in applying for the Constantinus Slovenia.
- d. On the fourth meeting on 2.4.2013 the Chamber's president, Mr. Janko Arah, firstly reported about his participation in the VI. National consulting conference in Budapest and about signing of the Agreement on cooperation between the MCCS and the Budapest Chamber of Commerce and Trade at the Budapest Economic Chamber. After adoption of the Chamber's financial report for the year 2012, the resolution was adopted, that in April there will be no monthly lecture organized due to the closeness of the national holidays. At the end, the Board of Directors discussed about the possibility of acquiring new members via other related organizations.
- e. On the fifth meeting on 7.5.2013 the Board of Directors accepted the transmission of a membership from Isotech Marko Jelovčan, s.p., to the company Isolab, d.o.o. due to the status changes, and then a proposal was accepted, that a lecture in May shall be

prepared by the winner of the Constantinus Slovenia Award from previous year. The Board of Directors adopted a resolution that on 21.6.2013 the Chamber shall organize members' meeting with a visit of Luka Koper and sailing. Beside all MCCC's members, also the Budapest Chamber of Commerce and Trade at the Budapest Economic Chamber and representatives from Moscow shall be invited.

- f. The sixth meeting was held on 4.6.2013. At this time the expected activities on a meeting on June 21<sup>st</sup> were discussed in details and a resolution was adopted that the Chamber's members are additionally stimulated to apply for the Constantinus Slovenia Award and the Constantinus International Award.

## 2. Meeting of the Supervisory Board

On the seventh meeting of the Supervisory Board, which was on 8.4.2013, the following resolutions were adopted within the review of the work and financial business in previous year: the Chamber's business was positive, it shall be carried on with the traditional activities and Chamber's international recognition is broadening, however, there shall be more emphasis given to the broadening of the Chamber's membership. After a discussion about further Chamber's work, a resolution was adopted, that on June 21<sup>st</sup>, 2013, the presentation of the Budapest Chamber of Commerce and Trade shall be organized, which will be held within a meeting with a visit of Luka Koper and sailing. Furthermore, upon a review of the state of the payments of this year's Chamber's membership fees, a resolution was adopted, that the members, that haven't paid yet, are reminded to pay. A discussion about the possibilities on affiliation of educational consulting institutions in Chamber followed.

## 3. Lectures

The MCCC organized the following lectures in the period from 13.12.2012 until 12.6.2013:

- a. On 22.2.2013 the MCCC organized a lecture of Mr. Borut Škraba in cooperation with Mr. Janez Kožuh with a title »Team Works – Group Decision Support System«, on which a method for a support of a team work and deciding, based on an idea of brainstorming and which shall contribute to faster and more effective team work was presented.
- b. On 29.3.2013 the MCCC organized a lecture of Mrs. Andreja Dren and Mr. Simon Smolnikar with a title »The lessons of holism for the health management«, on which the history of the traditional Chinese medicine was presented, as well as its basis, methods and working areas for the establishment of individual's balance.



- c. On 31.5.2013 the MCCC organized a lecture about the winning project of Constantinus Slovenia in year 2012, of Mr. Igor Žula and Mr. Franci Pušenjak with a title »The presentation of the WMC – World Class Manufacturing method and our own method - 5 delta«, on which a method of the preparation of the winning project was presented, which leading idea was achieving high

productivity with optimization of the business expenses at the same time with the accessions, that are crucial for a competition of the enterprises. This was followed by a presentation of the winning project itself.

#### 4. **Constantinus Slovenia and Constantinus International Award**

After joining of the MCCS into the international project Constantinus International Award in year 2011, the Chamber awarded on the Day of the Consultants, on 13.12.2012, the Constantinus Slovenia prize for the best consulting project in year 2012 already for the second time. With the project World Class Manufacturing for a customer Adria Mobil the prize went to the Chamber's members, 3Projekt, d.o.o. and Loma Consulting, d.o.o., who proved, that the consulting contributes to the actual



market results – to a competitiveness and a stable progress of a customer.

#### 5. **Slovenski svetovalec**

The Editorial Board of Slovenski svetovalec adopted a resolution that the Chamber shall issue two issues of Slovenski svetovalec in a year 2013, which will be, as before, issued as an electronic publication and will be at disposal on the web site of the Chamber. The fifth issue of Slovenski svetovalec will be issued on 12.6.2013.

#### 6. **International activities**

- 6.1. On 21.3.2013 the Chamber's president, Mr. Janko Arah, attended the VI. National consulting conference in Budapest, where he, at attendance of approximately 200 people, in a plenary part presented a topic »Management Consulting in Western Balkans and in Slovenia« and, among others, also solemnly signed the Agreement on cooperation between MCCS and the Budapest Chamber of Commerce and Trade, Consulting Section.



Ljubljana, on 12.6.2013

President: mag. Janko Arah

Business Secretary: Alenka Blas