

# Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju

Sonja Treven, Matjaž Mulej

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija;  
sonja.treven@uni-mb.si; mulej@uni-mb.si

V prispevku je najprej opredeljen pojem raznolikost zaposlenih, nato pa elementi, kot so različni tipi osebnosti, vrednote in stališča zaposlenih, družinsko vprašanje in demografski trendi, ki jih morajo managerji poznati, da bi lahko učinkovito obvladovali raznolikost zaposlenih v njihovi organizaciji. Predstavljeni so tudi različni načini in metode za obvladovanje raznolikosti. Za uspešno obvladovanje raznolikosti je nujna celovitost, ki jo omogoča sistemski pristop, četudi ne vsaka inačica le-tega enako. V prispevku je izmed različnih možnih predstavljen dialektičnosistemski pristop, ker najbolj podpira medstrokovnost (= interdisciplinarnost) pri delu, vključno z delom in s sodelovanjem raznolikih in njegovim obvladovanjem.

**Ključne besede:** obvladovanje, raznolikost, zaposleni, vrednote, stališča, razvoj, dialektična teorija sistemov

## 1 Uvod

Ljudje s podobnimi in različnimi strokami, vrednotami, narodnostmi, življenjskimi izkušnjami itd. lahko interpretirajo stvarnost zelo različno. V času pred prihodom novih sodelavcev v organizacijo je njihova osebnost že v veliki meri določena. Na njeno oblikovanje vplivajo tako osebne izkušnje, ki si jih je posameznik pridobil v družini, šolskem sistemu, s prijatelji in morda v prejšnjem delovnem okolju, kot tudi socializacija, ki izhaja iz kulture, ki ji obravnavani posameznik pripada. Vodje v sodobnih organizacijah se soočajo z vprašanjem, kako upoštevati raznolikost zaposlenih in hkrati razvijati njihov občutek organizacijske identitete in pripadnosti.

V tem prispevku bomo najprej opredelili, kaj si predstavljamo s pojmom raznolikosti zaposlenih. V nadaljevanju bomo posvetili pozornost elementom, kot so različni tipi osebnosti, vrednote in stališča zaposlenih, osebni razvoj in razvoj kariere zaposlenih, družinsko vprašanje in demografski trendi, ki jih morajo managerji poznati, da bi lahko učinkovito upravljali raznolikost zaposlenih v njihovi organizaciji. V prispevku bomo opisali tudi različne načine in metode za obvladovanje raznolikosti zaposlenih. Potem bomo upoštevali, da je za uspeh nujna zadostna in potrebna celovitost, zato pa je potrebno sistemsko razmišljanje. Izmed variant le-tega bomo izpostavili dialektično teorijo sistemov.

## 2 Raznolikost zaposlenih

Za raznolikost ljudi je na razpolago veliko opredelitev, vendar bomo mi uporabili najbolj preprosto, po kateri se

raznolikost nanaša na lastnosti ljudi, po katerih se ti drug od drugega razlikujejo. Lastnosti ljudi je mogoče razvrstiti v dve skupini: 1. lastnosti, na katere vodje nimajo veliko vpliva, in 2. lastnosti, na katere imajo večji vpliv (Greenberg, Baron, 2000). Prve vključujejo biološko določene lastnosti, kot so rasa, spol, starost, posamezne fizične lastnosti, družino in družbo, v kateri živimo. Ti dejavniki zelo vplivajo na identiteto posameznika in imajo neposreden učinek na njegov odnos z drugimi osebami in skupinami v osebnem življenju in pri delu. V drugo skupino spadajo lastnosti, ki jih ljudje lahko zavestno prevzamejo, opustijo ali spremenijo. Med temi omenimo na primer zakonski stan, politična prepričanja, izobrazbo, vrednote, delovno okolje in bivališče.

Zaposleni, ki pripadajo skupini z enakimi lastnostmi, imajo pogosto podobne vzorce vedenja. Ker postajajo organizacije, npr. zaradi globalizacije, čedalje bolj raznolike, so lahko razlike med skupinami in znotraj njih vse bolj izrazite. Raznolikost zaposlenih kot posameznikov ali skupin v organizacijah pa poraja vprašanje, kako ravnati v takih okoliščinah. Pojasnimo najprej, kaj mislimo s pojmom "obvladovanje raznolikosti".

Obvladovanje raznolikosti opredeljujejo tri skupine značilnosti (Schermerhorn in drugi, 2004; Kandola, 1995): 1. učinkovito obvladovanje raznolikosti ljudi lahko dodaja vrednost k celotnemu podjetju, 2. raznolikost vključuje vse vrste različnosti in ne samo fizične razlike, kot so na primer razlike v spolu ali etnični pripadnosti, in 3. organizacijska kultura in delovno okolje sta pomembni področji obvladovanja raznolikosti. Obvladovanje mora zaradi teh značilnosti temeljiti na medstrokovnosti (ali s tujko – interdisciplinarnosti), zato da je izvedljivo upoštevati dialektični sistem vidikov, ki jih podpirajo različne stroke, in

zato na sodelovanju vodje s strokovnimi sodelavci in/ali med njimi.

Sodobni pristop k obvladovanju raznolikosti primerja ta pojav z mozaikom. Razlike se povezujejo in skupaj oblikujejo celotno organizacijo na podoben način kot posamezni koščki sestavljajo mozaik in skupaj ustvarjajo njegovo sinergijsko podobo. Razlike v organizaciji sodelavci priznavajo in sprejemajo, zato imajo prostor v celotni strukturi odnosov.

Različni narodi in organizacije označujejo dimenzije raznolikosti in različne skupine, ki se v njih oblikujejo, na zelo neenak način. Za nekatere predstavlja že spol in rasa ali etnična skupina raznolikost. Za druge pa je pomembna večja množica spremenljivk, da lahko govorimo o raznolikosti (Treven, 2001).

### 3 Tipi osebnosti zaposlenih

Raznoliko kadrovske sestavo v organizacijah sestavljajo posamezniki z različnimi tipi osebnosti in na osnovi njihove

vega sodelovanja njihove sinergije. Da bi lahko predstavili nekaj značilnih tipov osebnosti, moramo najprej razložiti, kaj pomeni pojem "osebnost". Po Gordonu (1996) 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 okolje, v katerem obravnavani človek živi. Sinergij je lahko toliko, da se tokrat v njih ne bomo spuščali.

Teoretiki s področja psihologije so preučevali različne vidike osebnosti in razlagali, kakšen je njihov vpliv na vedenje v delovnem okolju (Podrobneje v: Treven, 2001). V tem razdelku bomo predstavili tiste dimenzije osebnosti, ki so pomembne za organizacijsko vedenje. Prikažemo jih lahko tudi v obliki tabele (tabela 1). Nastopajo v sinergijah omenjenih dimenzij, saj le-te kot del lastnosti ljudi ne nastopajo izolirano.

#### Ekstrovertnost - introvertnost

Švicarski psihiater Carl Gustav Jung je razvrstil ljudi po tem, kam usmerjajo svojo psihično energijo. Ljudi, pri ka-

Tabela 1: Različne dimenzije osebnosti (prirejeno po Treven, 1998)

Dimenzije osebnosti	Tip osebnosti
Usmerjenost navzven ali navznoter	ekstrovertiran introvertiran
Prilagojenost organizaciji	brezbrižnež organizator strokovnjak
Avtoritativnost	avtoritativen
Mesto obvladovanja	z notranjim obvladovanjem z zunanji obvladovanjem
Nagnjenost k tveganju	bolj nagnjen k tveganju manj nagnjen k tveganju
Tipa A in B osebnosti	osebnost tipa A osebnost tipa B
Razvitost	vlečni konj zvezda problematičen dogorevajoč
Sposobnost za sodelovanje	sodelovalna osebnost sodelovanju nasprotna osebnost pasivno odzivna osebnost
Itd.	

terih se ta usmerja navzven v zunanji svet in k drugim ljudem, imenuje ekstroverte, medtem ko druge označi kot introverte (Jung, 1994; Jung in drugi, 2003). Ekstrovertnost, kot temeljna dimenzija osebnosti, vključuje družabnost, živahnost, podjetnost, aktivno in impulzivno vedenje, interes za okolico, medtem ko introvertnost označuje nedružabnost, previdno, rezervirano in razmišljujoče vedenje, interese za lastno doživljanje in za notranji, subjektivni svet (Treven, 1998; Musek, 1993; Udovičič, 2004).

#### Prilagojenost organizaciji

Od vsakega posameznika, ki se zaposli v organizaciji, se pričakuje, da bo ustrezno premostil konflikt med delom in interesi družine, oblikoval delovne odnose in dosegel minimalno raven sposobnosti (Staw, 2003). Kot vidimo, se mora torej vsak zaposleni (aktivno!) prilagoditi svoji organizaciji. Kako se bo prilagodil, pa je v veliki meri odvisno od njegove osebnosti. Gre za proces iz prikaza 1 (Potočan, Mulej, 2004).

Osebnostne vrednote (vplivnih)	↔	Kultura (skupine, organizacije, ..)
↓		↓
Norme (kaj je pogoj pripadnosti)	↔	Etika (kaj je prav in kaj na robe)

Slika 1: Krožna soodvisnost človeških vrednot v skupini

Glede na uspešnost prilagajanja posameznika organizaciji, razlikujemo tri oblike tipičnega obnašanja, ki ga kažejo različne osebnosti (Presthus, 1978):

1. Organizator: zelo privržen mestu dela, identificira se z organizacijo, ceni nagrade in napredovanja, poudarja cilje organizacije, izogiba se sporom
2. Strokovnjak: usmerjen je k delu, zahteve organizacije sprejema kot pritisk, njegovi nazori o vrednosti dela so visoki, išče potrditev od drugih strokovnjakov izven organizacije
3. Brezbrižnež: zaposlen je zaradi plače, delo ni pomemben dejavnik v njegovem življenju, zavrača statusne simbole v organizaciji, ceni brezdelje, razlikuje delo od pomembnejših vidikov življenja.

#### Avtoritativnost

Avtoritativnost (oblastnost) je prepričanje, da so potrebne razlike v statusu in moči med ljudmi v organizaciji (Staw, 2003; Vecchio, 2000). Avtoritativne osebnosti zagovarjajo poslušnost in spoštovanje do avtoritet ter menijo, da naj "močni" vodijo "šibke". Za te osebnosti je značilno, da pretirano cenijo moč, ki je zasnovana na njihovih predsojnih o ljudeh, po katerih so nekateri ljudje superiorni in "poklicani", da vodijo druge. Prave avtoritativne osebnosti, ki jih na srečo ni veliko v organizacijah, so intelektualno toge, poslušne do nadrejenih in izkoriščevalske do podrejenih, nezaupljive ter nenaklonjene spremembam. Maslow meni, da bodo te osebnosti izkoristile prednosti drugih, zato je najboljši način pri delu z njimi, da uveljavi posameznik lastno avtoriteto, če je to mogoče (Maslow, 1965).

#### Mesto obvladovanja

Nekateri ljudje so prepričani, da si sami "krojijo" usodo, medtem ko drugi menijo, da je vse, kar se jim dogaja v življenju, odvisno od sreče ali naključja. Mesto obvladovanja je v prvem primeru notranje, v drugem pa zunanje. Zaposleni v podjetju, ki se "prepuščajo" zunanjemu mestu obvladovanja, so običajno manj zadovoljni s svojim delom, so bolj odtujeni od delovnega okolja in manj sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo, kot tisti zaposleni, ki zaupajo v notranje, lastno obvladovanje (Robbins, 1998).

#### Nagnjenost k tveganju

Ljudje se med seboj razlikujemo tudi po pripravljenosti prevzemati tveganje. Posamezniki, ki so zelo nagnjeni k tveganju, običajno hitreje sprejemajo odločitve in pri tem uporabljajo manj informacij, kot tisti, ki so pripravljeni le na manjša tveganja. Manager lahko uporabi znanje o omenjeni dimenziji osebnosti zaposlenih pri dodeljevanju različne vrste del. Za računovodjo, ki opravlja finančni

nadzor, bo, na primer, primernejša osebnost z manjšo nagnjenostjo k tveganju, kot z večjo.

Pomembna je tudi pri poskusu uveljavljati novosti: glede na njo traja različno dolgo, da zaposleni novost sprejmejo, potrebni pa so tudi različni spleti ukrepov (Rogers, 2003).

#### Osebnosti tipa A in B

Ljudje, ki sodijo med osebnosti tipa A, so usmerjeni k aktivnemu delovanju in rezultatom. Prizadevajo si hitro dokončati eno vrsto opravil in nato pričeti z novo nalogo. Opravijo večji obseg dela in delajo hitreje kot ljudje tipa B. Za slednje pa je značilno, da so tihi in mirni. Redko pokažejo jezo ali druge vrste negativnih čustev, pa čeprav so morda v kriznem obdobju svojega življenja (Schermerhorn in drugi, 2004). Ljudje tipa A se odlikujejo pri izvedbi nalog, ki jih morajo zaključiti v določenem roku in v okviru razpoložljivih virov. Postanejo pa nepotrpežljivi s tistimi, ki jih ovirajo ali povzročajo prekinitve v njihovem delu. Iz njih sevajo ambicija, delovna energija, entuziazem in zanesljivost. Povsem zagotovo pričakujejo in si prizadevajo za napredovanje, promocije in nagrade. Ljudje tipa B pa se odlikujejo pri nalogah, ki zahtevajo več preučevanja in razmišljanja. Več pozornosti namenjajo kakovosti rezultatov, pomembno jim je dati pravi odgovor ob koncu roka in ne katerikoli odgovor. Čeprav si preveč ne prizadevajo napredovati, pogosto zasedajo visoke položaje (Robbins, 1998).

#### Osebnosti po razvitosti

Vsak zaposleni je pri svojem delu bolj ali manj uspešen, ima pa tudi več ali manj možnosti ter sposobnosti za svoj osebni razvoj (Rižnar, 2005). Glede na ta vidik je mogoče razlikovati štiri tipe ljudi. Prvi so »vlečni konji«. To so uspešni ljudje na vrhuncu svojih sposobnosti in moči, zelo izkušeni, delavni, uspehu podjetja dajejo največji prispevek. A so se strokovno in osebnostno bolj ali manj že razvili in obstaja nevarnost, da jim kmalu zmanjka moči ali motivacije. Naslednji so »zvezde«, redki posamezniki, ki se ponasajo z znanjem, idejami, dosežki in optimizmom. So pa zelo rahločutni, želijo javna priznanja, visoko plačo in kakšne privilegije. Sledijo »problematični«, ki pri delu niso uspešni. Vzroki so lahko mladostna neizkušnost ali nemotiviranost, ker so naloge zanje nezanimive. Če niso deležni pomoči ali pa ne najdejo svojega mesta v podjetju, so lahko moteči in kalijo medsebojne odnose. Sicer pa se lahko razvijejo v primerne. Četrta skupina so »dogorevajoči«, katerih znanje je zastarelo. Bojijo se sprememb in jih pričinja skrbeti za ohranitev delovnega mesta. Vendar pa se morajo managerji v podjetjih zavedati, da so ti ljudje nekoč bili morda vlečni konji ali zvezde, a so stres, de-

lovni pogoji in boleznj izčrpali njihov moč in ustvarjalnost.

### Sposobnost sodelovati

Specializacija strokovnega znanja je danes nujna in hkrati ovira za sodelovanje, zato je tudi važen vidik upravljanja raznolikosti zaposlenih. Nova spoznanja kažejo, da je soavtorsko ali drugo ustvarjalno sodelovanje možno tudi med specialisti. Kažejo, da »v vsaki skupini ljudi najdete tri vrste ljudi: sodelovalne, zastojkarje in odzivalce (= cooperators, free riders, reciprocators)... Izvor lastnosti ni znan... Eksperimenti so pokazali, da spada kakšnih 63 % ljudi med odzivalce, kakšnih 17 % med sodelovalne in kakšnih 20 % med zastojkarje... Če v skupini prevladajo zastojkarji, bodo odzivalci odlašali svoje vključevanje v sodelovanje... Sodelovalni pa so najprej pripravljene sprejeti tveganje.« (Lester, 2005) Naloga managerjev in drugih mnenjskih vodij je torej spraviti v ospredje vpliva sodelovalne značaje. Spoznanja in sposobnosti se bodo tako obrnila k ustvarjalnemu sodelovanju ter s tem k potrebni in zadostni celovitosti. To pa bo povečalo sposobnost obvladovanja kompleksnih pojavov. Razlike v uspešnosti so lahko ogromne (Dyck, Mulej in drugi, 1998; Collins, Porras, 1997; Collins, 2001; Gerber, 2004; itd.).

## 4 Vrednote in stališča zaposlenih

Vrednote in stališča posameznika se pričnejo oblikovati že v času zgodnjega otroštva. Pogosto so povezane z njegovo osebnostjo in lahko vplivajo na njegovo vedenje. Za managerje in druge zaposlene je pomembno, da poznajo naravo in vpliv vrednot in stališč v svojem delovnem okolju. To jim lahko v veliki meri pomaga pri prepoznavanju vzrokov za posamezna stanja v organizaciji in pri vplivanju nanje v smeri njihovega izboljšanja ali ohranjanja, da bi zagotovili uspešnost organizacije.

Vrednote posameznika se nanašajo na temeljne principe in načela, ki usmerjajo njegova stališča, prepričanja in vedenje (Schermerhorn in drugi, 2004). So precej stabilne, kot smo že omenili, se pogosto razvijajo v teku celotnega obdobja otroštva ter kasneje in se izražajo pri odraslem človeku v različnih delovnih okoliščinah ter v prostem času. Vrednote, ki so razvite pri posamezniku, lahko vplivajo na njegova prepričanja o denarju, družbenih povezavah, pomembnosti dela in o drugih vidikih njegovega delovnega in zasebnega življenja. (Glejte sliko 1 znova!)

Vrednote lahko razvrstimo v dve skupini: 1. stranske vrednote, ki so bolj dovzetne za spremembe, in 2. glavne vrednote, ki so manj občutljive za spremembe. Raziskave, ki so jih opravili v Izraelu, kažejo na to, da delovno okolje vpliva na stranske vrednote zaposlenih, medtem ko okolje zunaj organizacije vpliva predvsem na njihove glavne vrednote (Lachman, 1988). Managerji lahko zato spreminjajo edino stranske vrednote zaposlenih tako, da jih vključijo v program izobraževanja ali usposabljanja, ali pa z drugimi posegi. Glavne vrednote posameznika pa lahko spreminjajo starši, zakonski partner, prijatelji ali

tudi kakšna močna verska izkušnja. Managerji morajo poznati obe vrsti vrednot pri zaposlenih, da bi jih lahko soočili z okoliščinami, ki se ujemajo z njihovimi vrednotami.

Stališča odražajo naklonjenost ali nenaklonjenost, privlačnost ali odpor posameznika do vsakega objekta v njegovem okolju (Tosi in drugi, 2000). Predstavljajo predispozicijo za odziv v pozitivnem ali negativnem smislu na skoraj vse, kar nas obkroža. Stališča odsevajo občutke ljudi o tem, kaj štejejo za dobro ali slabo, in jih je zato mogoče oceniti. Pojem stališč je zelo kompleksen in se nanaša tudi na sestavine stališč in njihovo dinamiko.

Čim bolj je raznolika kadrovska sestava v organizaciji, tem bolj je verjetno, da bodo zaposleni imeli veliko stališč. Njihova prepričanja, ki se oblikujejo pretežno na podlagi družbenoekonomskega okolja in drugih izkušenj, se lahko zelo razlikujejo in vplivajo na oblikovanje različnih stališč. Zadnje raziskave s tega področja kažejo, da so se znatno spremenila stališča do različnih nacionalnih skupin in predstavnikov drugih ras ter stališča do vlog, ki so povezane s spolom (Tosi, Mero, 2003). Taka različnost v stališčih zaposlenih predstavlja velik izziv za managerje, ki so odgovorni za učinkovito obvladovanje raznolikosti članov v organizaciji.

## 5 Družinsko vprašanje

Pomembno področje upravljanja raznolikosti zaposlenih v organizacijah v Sloveniji in drugih tržno usmerjenih gospodarstvih je povezano z odzivanjem na probleme, ki se pojavljajo zaradi interakcije med delom in družino. Družinsko vprašanje, s katerim se soočajo posamezniki, je različno in odvisno od njihove starosti, zakonskega stanu, otrok in ekonomskega statusa (Hellriegel, Slocum, 2004).

Po 20 letu starosti se posameznik navadno prvič zaposli, razvija občutke o samem sebi in povečuje svojo neodvisnost od staršev. V tem obdobju se odloča, kje bo živel in kako bo razporedil čas in energijo med delo, starše in prijatelje. Po poroki se posameznik sooči z izzivom življenja v dvoje. Usklajevati mora svoje osebne potrebe s potrebami zakonskega partnerja. Posebne težave se lahko pojavijo v primeru, če enega izmed njiju zaradi delovnih zahtev organizacija, v kateri je ta zaposlen in je globalno usmerjena, pošlje za daljši čas v tujino.

Starši majhnih otrok se pogosto srečajo z zelo resnim nasprotjem med svojim delom in odgovornostmi doma. Na svoje otroke so čustveno navezani, poskrbeti morajo za njihovo varstvo v času svoje odsotnosti in določiti delovne obveznosti, ki jih bo opravljal eden ali drugi izmed obeh staršev. Starši najstnikov so obremenjeni poleg čedalje večje želje po neodvisnosti in uporništvu svojih otrok ter nezadovoljstva z njihovim vedenjem tudi s krizo, s katero se soočajo pri delu v tem obdobju življenja. Ker njihovi starši že dosegajo precejšnjo starost, so pogosto v skrbeh za njihovo zdravje in dobro počutje (Treven, 2001). O tem bi managerji lahko kaj več zvedeli od sociologov in socialnih psihologov.

Ko otroci zapustijo dom, zaradi česar lahko imenujemo obdobje okrog 50 leta starosti "prazno gnezdo", se lahko povsem posvetijo svojim interesom, ki jih imajo še vedno lahko v svojem delovnem okolju in v prostem času. Pozneje, ko postanejo stari starši, lahko pomagajo svojim otrokom z varstvom vnukov; v tem obdobju življenja se po potrebi posvetijo negi bolnega partnerja ali pa si celo ustvarijo novo družino.

## 6 Demografski trendi

V organizacijah po svetu je mogoče opaziti več demografskih trendov, ki so povečali raznolikost zaposlenih. Tako se je v delovnem okolju povečalo število predstavnikov rasnih in etičnih manjšin, žensk in starejših delavcev ter članov družin, v katerih si oba zakonska partnerja prizadevata za svojo kariero (Schermerhorn in drugi, 2004).

V Sloveniji, npr., se je v času, ko je bila del Jugoslavije, znatno povečal odstotek predstavnikov drugih narodnosti, predvsem Bosancev, kosovskih Albancev, Hrvatov in Srbov, ki predstavljajo danes okoli 10 odstotkov celotnega prebivalstva Slovenije. V najrazvitejšo nekdanjo republiko Jugoslavije so ti prispeli z željo po večjem zaslužku in boljših življenjskih razmerah, kot bi jih bili deležni v domačem okolju. S podobnim namenom prihaja v zadnjih letih na zakonit ali nezakonit način na tisoče pripadnikov iz azijskih držav in držav Afrike v razvite države zahodne Evrope, v Kanado in ZDA, Avstralijo in Nove Zelandije. Zaposlovanje predstavnikov drugih ras ali etničnih manjšin je pogosto posledica pomanjkanja lastnega kadra. V Nemčiji so na primer ugotovili velik primanjkljaj strokovnjakov na področju informacijske tehnologije in razvoja softvera v zadnjih nekaj letih. Tako vrzel svojih strokovnjakov izpolnjujejo z "uvozom" tujih, npr. iz Indije. (Sodobna komunikacijska tehnologija za nekatera dela, ki so bolj ustvarjalnega značaja, omogoča, da strokovnjaki ostanejo v npr. Indiji, delajo pa del dneva oni, del dneva pa njihovi sodelavci v drugem časovnem pasu. Tako se problem raznolikosti zaposlenih zmanjša, a samo za del opravil. Podrobneje v npr. World Competitiveness Report 2004)

Delež oseb ženskega spola v organizacijah se je npr. v Sloveniji v zadnjih petdesetih letih prav tako nenehno povečeval in dosega danes že približno polovico od vseh zaposlenih. Podoben trend lahko opazimo v razvitih državah severne in zahodne Evrope, v katerih si ženske prav tako kot njihovi moški kolegi prizadevajo za razvoj svoje kariere. V globalnih organizacijah pa je mogoče zaslediti, da niso najbolj naklonjeni dodeljevanju mednarodnih managerskih obveznosti osebam ženskega spola, temveč take naloge veliko raje zaupajo sodelavcem. Zato naša delež izseljenih žensk, ki opravljajo managerska opravila v globalnem okolju, le okoli tri odstotke (Hellriegel, Slocum, 2004). Celovitost razmisleka, odločitev in dejanj managerjev in njihovih sodelavcev je zaradi take enostranosti zlasti vprašljiva, neskladna z zakonom potrebne in zadostne celovitosti (o njem glej: Mulej in Kajzer, v Mulej idr, 2000).

V zadnjih letih smo lahko prebrali v dnevnem časopisu in v strokovnih revijah veliko informacij o staranju prebivalstva v Sloveniji ter v drugih razvitih, tržno usmerjenih državah. Zaradi takšnih, neugodnih demografskih dejstev lahko pričakujemo, da se bo v prihodnjem desetletju povečala povprečna starost vseh zaposlenih v teh državah. V organizacijah obravnavajo kot starejše tiste zaposlene, ki so dopolnili 50 let starosti. Managerji se v zvezi z njimi soočajo s problemom njihovega zaposlovanja in napredovanja, ki se pojavlja zaradi stereotipa o njihovih spretnostih, energiji in interesih. Vendar pa številne raziskave umskega kapitala kažejo, da je ta najbolj zmogljiv prav okrog 50 leta, kar pa je v nasprotju s stereotipi vodilnih managerjev.

V organizacijah imajo največ problemov, ki so povezani z delovnimi obveznostmi, zaposleni z majhnimi otroki. Ti problemi so veliki tudi za družine, v katerih si oba zakonska partnerja prizadevata za razvoj svoje kariere, za matere samohranilke in za razvezane partnerje, ki si delijo odgovornosti pri vzgoji otrok. Zaradi vseh teh stilov družin, ki niso klasičnega značaja, je potrebno večjo pozornost nameniti interakciji med delom in družino.

## 7 Načini obvladovanja raznolikosti

V organizacijah lahko obvladujejo raznolikost svojih zaposlenih na več načinov. Med možnimi bomo predstavili individualni, organizacijski in sistemski pristop k tej dejavnosti ter različne metode, ki jih je mogoče uporabiti z namenom obvladovati raznolikost članov organizacije.

### 7.1 Individualni pristop

Individualni pristop k obvladovanju raznolikosti zajema dve medsebojno odvisni smeri: 1. učenje in 2. empatijo. Prva je zasnovana na pridobivanju strokovnih izkušenj, druga pa na sposobnosti za razumevanje občutkov in čustev drugih, kar vodi v vrednotne izkušnje.

Managerji so pogosto strokovnjaki za neki poklic, tudi zelo spoštovani strokovnjaki. Zato jim dajejo vlogo vodij, ali pa postanejo samostojni podjetniki. Pri tem nletijo pogosto na težave, ker zaradi svoje specializacije ne vedo, da potrebujejo trojno sposobnost: (1) strokovnost, iz katere nastaja izdelek, ki ga prodajajo, (2) podjetnost, iz katere nastaja podjetje, ki strokovnost prodaja, (3) managerstvo, iz katerega nastaja sposobnost podjetja trajno, povsem in gospodarno učinkovito in uspešno izrabiti dano strokovnost in naložbe (Gerber, 2004). Torej se morajo učiti voditi in ustvarjati svojo organizacijo, ne le strokovni izdelek. Med lastnosti, ki jih morajo obvladati, spada tudi raznolikost zaposlenih.

Učenje je pomembno za managerje, ki pogosto niso v zadostni meri pripravljeni na ukvarjanje z raznolikostjo. Zaradi premajhne izkušnosti na tem področju managerji ne vedo zagotovo, kako se lotiti problemov, ki so povezani z raznolikostjo zaposlenih. Zato morajo managerji trdo delati, da bi se naučili in si pridobili čim več znanja, vednosti, vrednot in izkušenj glede razvijanja primernega

vedenja (nekaterim pomaga talent bolj, drugim manj). Bistvo tega procesa učenja je komunikacija. Managerji morajo odkrito komunicirati z mlajšimi in starejšimi člani organizacije ter z zaposlenimi, ki pripadajo različnim poklicem, rasam ali etničnim skupinam itd., da bi jih čim bolje razumeli in se z njimi povezali. Tako se lahko veliko naučijo o osebnih vrednotah različnih skupin v organizaciji in o tem, kako si posamezniki želijo, da bi bili v njej obravnavani (Treven, 1998).

Empatija je tesno povezana s strategijo individualnega učenja. Po Golemanu (1998) se empatija nanaša na dovzetnost posameznika za občutke drugih, njihove potrebe in skrbi. Opredeliti jo je mogoče tudi kot sposobnost človeka, da se "postavi" na mesto drugega in vidi svet okoli sebe z drugega zornega kota.

Empatija je zelo pomembna za obvladovanje raznolikosti. Poskusimo razložiti, zakaj lahko to trdimo. Člani raznolikih skupin pogosto menijo, da lahko le oni v celoti razumejo probleme, s katerimi se srečujejo. Takšno njihovo mnenje pa ni zanje značilno v organizacijah, v katerih managerji razpolagajo s sposobnostmi empatije. Ti so namreč bolj dovzetni za njihove probleme, ker v večji meri razumejo njihovo stališče (Treven, 2001). Empatija je torej med znaki bolj sistemskega razmišljanja, odločanja in delovanja.

## 7.2 Organizacijski pristop

Sodobne organizacijske strukture niso vedno primerne za obvladovanje raznolikosti. Zato je potrebno oblikovati novi tip organizacije, v kateri bodo upoštevani tile dejavniki (Schermerhorn in drugi, 2004):

1. *Vizija organizacije.* Ta vključuje pomen raznolikosti zaposlenih, splošno politiko glede raznolikosti in možnosti njene uporabe ter pričakovane prednosti, ki bodo z njo dosežene.
2. *Sodelovanje najvišjega managementa.* Top management zagotavlja podporo obvladovanju raznolikosti. S svojo dejavnostjo na tem področju postavlja vzgled drugim in razporeja potrebne vire za izpolnitev vizije organizacije (Treven, Mulej, 2005).
3. *Ocenjevanje potreb.* V organizaciji zbirajo podatke o tem, ali so (in se počutijo) različne skupine zaposlenih enako obravnavane. V ta namen ugotavljajo na primer s pomočjo vprašalnikov, kakšni so občutki zaposlenih glede ravnanja z njimi.
4. *Natančnost ciljev.* Na podlagi rezultatov ocenjevanja potreb lahko management določi povsem jasne cilje, ki se nanašajo na raznolikost, in jih vključi v celoto poslovnih ciljev. Pomembno je, da obvladovanje raznolikosti v organizaciji spoznajo kot enega od temeljnih dejavnikov, ki prispeva k celotnemu uspehu poslovanja.
5. *Določena odgovornost.* Člani organizacije morajo biti odgovorni za izvršitev ciljev, ki so sprejeti v zvezi z raznolikostjo. Sodelujejo lahko tudi pri določanju teh ciljev, s čimer se zagotovi njihova pripravljenost za izvršitev ciljev.

6. *Učinkovita komunikacija.* Treba jo je udejanjati znotraj in zunaj organizacije. Vsak član mora biti seznanjen s pobudami, ki se nanašajo na raznolikost (Treven, 2005).
7. *Usklajevanje aktivnosti.* Posamezni član organizacije ali skupina članov usklajuje dejavnosti, ki so povezane z opredelitvijo in izvedbo strategije raznolikosti.
8. *Vrednotenje.* Celovita strategija raznolikosti in dejavnosti posameznikov so predmet ocenjevanja. Pri tem se lahko uporabijo podatki, ki se zberejo pri ugotavljanju in ocenjevanju potreb. Ti podatki zagotavljajo osnovo, s katero se nato primerjajo rezultati programa.
9. *Inovativna kultura.* Vzpostaviti je treba kulturo, ki bi vzpodbujala invencije in inovacije, silila zaposlene, da bi razmišljali sodobneje, zlasti celoviteje; ta vidik je še posebej pomemben, kadar kdo preide iz manj inovativne v bolj inovativno kulturo organizacije, regije, družbe (Wagnes, 2005).

V organizaciji, v kateri sledijo takšni strategiji, ki jo predstavljamo z navedenimi devetimi točkami, so lahko bolj uspešni pri izvajanju različnih pobud, ki se nanašajo na raznolikost zaposlenih.

Dosedanji pregled kaže, da se pojavlja veliko lastnosti, ki jih je treba obvladovati kot celoto in sinergijsko, ne pa posamično. Da bi bilo to mogoče, pa je potreben sistemski pristop. Ni več tako enolično opredeljen, kot si je predstavljal prvi avtor L. v. Bertalanffy, ki se je zavzemal za upoštevanje celotnega sveta, torej za popolno celovitost, in izrecno nastopal proti pretirani specializacija (Bertalanffy, 1979, s. VII). Taka sposobnost ljudi se je izkazala za neuresničljivo. Mulej (Mulej idr. 2000, in prej, od 1974) je namesto popolnega sistema (= spleta vidikov za celovitost) uvedel dialektični sistem kot sistem (= splet) vseh bistvenih vidikov (in s tem sistemov kot miselnih slik, omejenih na lastnosti, ki jih izpostavlja izbrani vidik). Obstaja še veliko drugih variant (François, ed., 2004). Predlagamo naslednji skupen imenovalec.

## 7.3 Sistemski pristop k upravljanju raznolikosti

Pravijo, da si je še najlažje zapomniti sedem lastnosti. Zato smo izmed vseh mnogih in pomembnih izbrali sedem in jih prikazali v tabeli 2 (Mulej, Ženko, 2004).

*K 1. Soodvisnost, odnosi, odprtost, dialektični sistem vidikov:* to so lastnosti, ki jih ima celotna narava, vključno s človeštvom ogromno. Toda nujna specializacija povzroča, da jih mnogi spregledajo. To dejstvo ponazarjata vsaj dva pregovora: »Hudič tiči v podrobnostih.«; »To, kar vem in znam, je kapljica, a tisto, česar ne vem, je ocean.« Soodvisnost pa kaže npr. pregovor: »Roka roko umije, obe obraz«. Raznoliki so soodvisni in se zmorejo koristno dopolnjevati zelo pogosto, npr. strokovno, spolno, starostno raznoliki.

*K 2. Kompleksnost (in kompliciranost):* to je lastnost stvarnosti in – upajmo – tudi človeške slike o njej. Kompleksnost izraža tisto zapletenost, ki je posledica soodvisnosti, zato odnosov, zato odprtosti. Da jo specialisti spregledujejo že od nekdaj, kaže ljudski pregovor: »Levica ne

Tabela 2: Povzetek osnovnih lastnosti sistemskega razmišljanja

<i>Sistemsko / celovito razmišljanje</i>	<i>Nesistemsko / enostransko razmišljanje</i>
1. Soodvisnost, odnosi, odprtost, dialektični sistem vidikov	Neodvisnost, odvisnost, zaprtost, posamičen vidik
2. Kompleksnost (in kompliciranost)	Poenostavljenost, kompliciranost, deli sami
3. Atraktorji, vplivne sile (→ odnosi)	Izolacija, nič vplivnih sil (→ nič odnosov)
4. Emergenca, emergiranje (→ sinergija)	Nič procesov, ki ustvarjajo nove lastnosti
5. Sinergija, sistem, hierarhija sistemov	Nič novih lastnosti na osnovi odnosov
6. Celota in celovitost, medstrokovnost	Samo deli in lastnosti delov, enostrokovnost
7. Omrežje, medsebojni vplivi (strok, ..)	Nič medsebojnih vplivov (strok, ..)

ve, kaj dela desnica (zato z ritjo podiraš, kar z rokami ustvariš)«. Dialektična teorija sistemov omogoča s svojo definicijo celote, da se ne omejimo na kompleksnost, ampak upoštevamo tudi kompliciranost. Tako je celovitost razmišljanja, odločanja in dejanja večja. V sodobni poslovni praksi se pomanjkanje upoštevanja kompleksnosti kaže npr. tako, da je premalo sodelovanja med različnimi poslovnimi funkcijami. (npr. Mulej, Likar, Potočan, 2005)

*K 3. Atraktorji, vplivne sile (à odnosi):* to je pojem, ki ga lažje kot v starejših najdemo v novejših variantah teorije sistemov, kot je teorija kompleksnosti. Pove, da je nekaj v ozadju odnosov, kar jih povzroča. Gre torej za pojavno obliko dialektike / interdependence / soodvisnosti, ki smo jo po teoriji dialektike imenovali enotnost in boj nasprotij. Zlasti zanimiv je pojem »čudni atraktorji«, ki v bistvu izraža presenečenje specialistov, ko se pojavijo lastnosti, ki jih niso mogli predvideti, ker so se omejili na svoje izbrani/e vidik/e. Specialisti so raznoliki, zato vidijo isto stvarnost z različnih vidikov, lastnosti z drugih vidikov pa pogosto spregledajo. Obvladovanje raznolikosti mora to pomanjkljivost nadoknaditi.

*K 4. Emergenca, emergiranje (→ sinergija):* tudi ta pojem je novejši. Govori o procesu, ki nastane, ker med soodvisnimi deli narave ali druge celote delujejo medsebojni vplivi. Povzročajo, da nastajajo nove lastnosti celote, ki jih deli vsak zase nimajo. Gre torej za tisto, kar smo po teoriji dialektike imenovali prehajanje dane kvalitete (= bistva) s pomočjo kvantitete (= manj bistvenih sprememb) v novo kvaliteto. Tak proces obstaja nenehno, a opazimo in uporabimo ga lažje, če smo pozorni na kompleksnost, soodvisnosti, odnose, atraktorje, kot če se izoliramo, specializiramo na neki del lastnosti. Slednje je sicer važno in nujno, a ne sme ostati dokončni korak raziskovanja, spoznavanja, odločanja in delovanja.

*K 5. Sinergija, sistem, hierarhija sistemov:* pojmi izražajo isto stvarnost na več načinov, saj vse, kar obstaja, lahko vidimo kot urejeno množico, ki ima lastnosti, katerih vsak del zase nima. Vsaka – za obravnavo izbrana – celota se da torej označiti kot sistem, ki je sestavljen iz manjših sistemov (= podsistemov) in je podsistem nekega večjega sistema (= nadsistema), torej gre za hierarhijo po obsežnosti in zapletenosti (ne po ukazovalni pravici / dolžnosti). V teoriji dialektike bi rekli, da se je proces, omejen v (k 4) iztek v negacijo negacije, a dialektično, ne

totalno: nastala je nova celota, ima nove lastnosti, a ne izključno novih.

*K 6. Celota in celovitost, medstrokovnost:* to sta osrednja pojma teorije sistemov od vsega začetka. Nastala je pač kot odziv na težke probleme, ki jih je poleg dobrih dosežkov povzročila specializacija, ko je postala pretirana in zato slepa za druge vidike. Zato je Bertalanffy poskušal doseči, da bi postala celovitost nov svetovni nazor, ki bi pomenil, da razmišljamo, odločamo in delujemo kot državljani vsega sveta in upoštevamo celotno biosfero kot eno celoto, kot organizacijo, polno soodvisnosti, medsebojnih vplivov. Pokazali smo, da je taka zamisel neizvedljiva brez medstrokovnosti / interdisciplinarnosti, ki jo omogočajo timi, sestavljeni iz raznolikih strokovnjakov.

*K 7. Omrežje, medsebojni vplivi (strok, ..):* ti pojmi izražajo praktično pot od enostranske in zato pristranske specializacije k potrebni in zadostni celovitosti, zlasti v primeru ljudi in dejanj ljudi. Seveda pa vse, kar je v soodvisnosti, obstaja v obliki omrežja medsebojnih vplivov tudi v naravi. Ni življenja brez takih procesov, je pa možna poenostavitev, ki v razmišljanju na njih pozabi.

Če smo s to zbirko pojmov izpostavili sedem najvažnejših lastnosti sistemskega razmišljanja, lahko sedaj na kratko razmejimo še sistemskega razmišljanja kot prakso in teorijo sistemov kot njen posplošeni odsev.

1. Sistemskega razmišljanja je praksa tistih, ki podzavestno ali zavestno upoštevajo, kar odseva zakon potrebne in zadostne celovitosti, in to tako, da zajamejo vse bistvene lastnosti, ker imajo dovolj širok in medstrokovni pogled / izbor dialektičnega sistema vidikov.
2. Teorija sistemov je, kot je vsaka teorija, poenostavljena posplošitev.
3. V sodobni praksi ne obstaja ena sama teorija sistemov, ker so različni avtorji različno opredelili svoje izbrane vidike in se osredotočili na različne dele lastnosti stvarnosti.
4. Taki avtorji so pod tako močnim vplivom svoje izbire vidika/ov, da se z vprašanjem o izbranih vidikih sploh niso ukvarjali. Posledica je vsaj ta, da so celovitost zožili – od neizvedljive Bertalanffyjeve širine – na samo svoj izbrani vidik. To je dalo drugo skrajnost navidezno celovitost. Ravno zato, da ne bi bili razmislek, odločitve in akcije niti pretirano široko niti pretirano ozko zasnovani, je Mulej uvedel pojem dialektični sistem in kasneje zakon potrebne in zadostne celovitosti (s Kajzer-

- jem), kot smo že omenili. Raznolikost je torej nujna in naravna, njena koristnost ali rušilnost pa je odvisna od njenega obvladovanja.
5. Tisočletja staro kitajsko načelo o soodvisnosti yin-yang, dialektika iz antične Grčije in obe dialektiki iz 19. stoletja (Hegel, Engels in Marx) kažejo življenjsko prakso, da je trud za celovitost bil pomemben in obstajal od nekdaj, a uspeval le redko.
  6. Večina teorij nastane kasneje od prakse, ki jo odsevajo, tako tudi teorija sistemov. Večina jo odseva v okviru svojih izbranih vidikov, to velja tudi za vsako posamezno teorijo sistemov. Ker gre v njej načelno za celovitost, je važno ugotoviti, da nobena ne omogoča popolne celovitosti, niti DTS (dialektična teorija sistemov), četudi s svojimi metodami omogoča, da se ji približamo – a toliko, za kolikor se odločimo sami kot avtorji, raziskovalci, upravljalci.
  7. Bolje je dosegati sistemsko / celovito razmišljanje kot zgolj formalno in zato – z vidika truda za celovitost – le navidezno uporabljati besednjak teorije sistemov. A še bolje je, če ne razmišljamo sistemsko samo po intuiciji, ampak z resno podporo teorije sistemov.

Obvladovanje raznolikosti kot management obvladovanja konfliktov in usklajevanja različnih lastnosti različnih ljudi v skupno sinergijo delovanja je dovolj zapletena (kompleksna in komplicirana) dejavnost, da ne more uspeti brez uporabe sistemskega razmišljanja. Uspeti pa mora, ker je sodoben pogoj za obstoj organizacij. Brez njega se dogaja, da spregledujemo lastnosti, ki so bistvene, ne samo nebitvenih (zato pa se pojavijo kot »čudni atraktorji«, neprijetna presenečenja). Primer: podjetja, ki propadajo po Sloveniji zadnja leta, so premalo upoštevala raznolikost trgov, razliko med inovativnim in proizvodno-rutinerskim poslovanjem, razliko med predlogi inovativnih, ali vsaj inventivnih, sodelavcev in idejami rutinerjev, »da je inoviranje tvegano«, ipd.

Dialektična teorija sistemov je, kot kažejo tri desetletja izkušenj in izpopolnjevanja, primerna metodološka podlaga za sistemsko razmišljanje o obvladovanju raznolikosti sodelavcev. O tej teoriji je na voljo veliko virov, zato tukaj spomnimo samo na nekaj novejših (Mulej idr., 2000; Mulej, Ženko, 2004).

## 7.4 Metode za obvladovanje raznolikosti

Poleg novega tipa organizacije, ki smo ga predstavili v razdelku 7.2., lahko v podjetjih podvzamejo tudi nekatere dejavnosti za obvladovanje raznolikosti. Med te sodijo na primer:

- programi za usposabljanje,
- multikulturne skupine in
- namestitve managerja za raznolikost.

Programi za usposabljanje, ki se nanašajo na obvladovanje raznolikosti, se pogosto izvajajo v organizacijah (Tosi, Mero, 2003; Klarič, 2005). Trajajo lahko od nekaj ur pa do nekaj dni. Osnovni namen takšnega usposabljanja je v zviševanju stopnje zavedanja in občutljivosti za probleme v zvezi z raznolikostjo zaposlenih. Sestavni del uspo-

sabljanja je lahko test, ki pokaže, kakšno znanje o kulturah imajo udeleženci. Za spodbujanje razprav med njimi so uporabne igre vlog, različne naloge in video posnetki. Program se zaključi z diskusijo o raznolikosti in prizadevanjem za obvladovanje le-te v njihovih organizacijah.

Multikulturne skupine sestojijo iz več zaposlenih, ki so pripadniki različnih kultur (po strokah, narodnostih, starostih, spolih itd.) in se redno srečujejo. Na sestankih razpravljajo o svojem vedenju, občutkih, o svojih prepričanjih glede kulturnih razlik in o vplivu teh razlik na vedenje v delovnem okolju. Taka skupina omogoča posameznikom, da govorijo v njej odkrito o svojih razlikah. Pri tem so sproščeni drug do drugega, ko razpravljajo o problemih raznolikosti (Treven, 2004; Cox, 1991).

V nekaterih organizacijah je obvladovanje raznolikosti tako pomembno, da v njih predvidijo posebno delovno mesto managerja, ki je odgovoren za vse vidike raznolikosti zaposlenih in njihove sinergije. V drugih oblikujejo programe za nagrajevanje, ki so povezani z doseganjem ciljev raznolikosti, jezikovno usposabljanje, mentorske programe in družabne dejavnosti, ki poudarjajo raznolikost.

## 8 Sklep

V prispevku smo ugotovili, da postaja delovna sila po svetu čedalje bolj raznolika, ne samo trgi. Zato lahko organizacije, ki učinkovito obvladujejo raznolikost zaposlenih, pridobijo s tem konkurenčno prednost. Poleg ugodnih učinkov socialne odgovornosti obstaja še nekaj področij, na katerih lahko organizacije pridobijo konkurenčno prednost na podlagi učinkovitega in uspešnega upravljanja raznolikosti. To so npr. stroški, pridobivanje virov, marketing, ustvarjalnost, reševanje problemov, tudi kot inoviranje, in fleksibilnost organizacije.

Dialektična teorija sistemov je primerna metodološka podlaga za sistemsko razmišljanje o obvladovanju raznolikosti zaposlenih. Obvladovanje raznolikosti kot management obvladovanja konfliktov in usklajevanja različnih lastnosti različnih ljudi v skupno sinergijo delovanja je dovolj zapletena dejavnost, da ne more uspeti brez uporabe sistemskega razmišljanja. Da mora uspeti, pa je nuja, ker je sodoben pogoj za obstoj organizacij. Brez njega se dogaja, da spregledujemo ne samo nebitvenih lastnosti, temveč tudi tiste, ki so bistvene.

## Literatura:

- Bertalanffy, L. v. (1979) *General Systems Theory. Foundations, Development, Application*, Braziller, New York.
- Collins, J. (2001) *Why some companies make the leap... and others don't. Good to Great*, Random House Business Books, Sidney.
- Collins, J. C. in Porras, J. I. (1997) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York.
- Cox, T. Jr. (1991) *The Multicultural Organization*, Academy of Management Executive, May: 34-47.



- Dyck, R., Mulej, M. in soavtorji (1998), ponatis (1999) *Self-Transformation of the Forgotten Four-Fifths*. Kendall/Hunt, Dubuque, Iowa.
- Gerber, M. E. (2004) Mit o podjetniku. Zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti. Lisac & Lisac, Gea College, Ljubljana.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*, A Bantam Book, USA.
- Gordon, J. R. (1996) *Organizational Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Greenberg, J. in Baron, R. A. (2000) *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hellriegel, D. in Slocum, J. W. Jr. (2004) *Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason, Ohio.
- Jung, C. G. (1994) *Sodobni človek išče dušo*, Julija Pergar, Ljubljana.
- Jung, K. G., M.-L. von Franz, J. L., Henderson, J. in Jacobi, A. (2003) *človek in njegovi simboli*. Mladinska knjiga Založba d. d., Ljubljana
- Kandola, R. (1995) *Managing Diversity: New Broom or Old Hat?* *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 131 – 67.
- Klarič, Š. (2005) *Skrb za izseljene managerje v procesu kulturne prilagoditve, specialistično delo*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Lachman, R. (1988) *Factors influencing workers' orientation: A secondary analysis of Israeli data*, *Organization Studies* 9, 497-510.
- Lester, G. (2005) *Researcher Define Who We Are When We Work Together and Evolutionary Origins of the „Wait and See“ Approach*. *Complexity Digest*, 2005-05 (<http> – 3).
- Maslow, A. H. (1965) *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D. in Vallee, R. (2000) *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za celovitost in uspeh managementa)*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M., Likar, B. in Potočan, V. (2005) *Increasing the Capacity of Companies to Absorb Inventions from Research Organizations and Encouraging People to Innovate*. *Cybernetics and Systems*, 36 (5), 491-512.
- Mulej, M. in Ženko, Z. (2004) *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management (kratek prikaz)*, *Management forum*, Maribor.
- Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*, Založba Obzorja Maribor.
- Potočan, V. in Mulej, M. (2004) *'Governmentability' Of Management By Sustainable Development Principles*. V: St. Andrews. Konferenca EURAM. European Management Academy.
- Presthus, R. (1978) *The Organizational Society*, St. Martin's Press, New York.
- Rižnar, P. (2005) *Načrtovanje je pomembno*, *Večer*, 17.5., str. 33.
- Robbins, S. P. (1998) *Organizational Behavior*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovation*. Fifth Edition. New York etc. The Free Press.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G. in Osborn, R. N. (2004) *Core Concepts of Organizational Behavior*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Staw, B. M. (2003) *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Pearson Education, New Jersey.
- Tossi, H. L., Mero, N.P. in Rizzo, J. R. (2000) *Managing Organizational Behaviour*, Blackwell.
- Tosi, H. L. in Mero, N. P. (2003) *The Fundamentals of Organizational Behavior*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Treven, S. (1998) *Management človeških virov*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Treven, S. (2001) *Organizacijsko vedenje*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Treven, S. (2004) *Human resource management on a global basis*. V: *The Information Technology & Global Business Research Conference*, March 10-13, 2004, Cancun, Mexico, *Research Forum: Technology & Business Forum*, Vol. 1, Num.1.
- Treven, S. (2005) *The connection between culture and organizational behaviour*, V: *Program & Proceedings, (ABR Conference Proceedings, Puerto Vallarta, 2005)*, [Compact disc ed.]. [S.l.: s.n.], 9 str.
- Treven, S. in Mulej, M. (2005) *A requisitely holistic view of human resources management in innovative enterprises*, *Cyb. & Syst.*, 2005, 36 (1), 45-63.
- Udovičič, K. (2004) *Metode nematerialne motivacije za inoviranje managerjev v tranzicijskem podjetju (Udejanjanje intrinzičnosti v inovativnem poslovanju človeških sposobnosti)*, doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Vecchio, R. P. (2000) *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Forth Worth.
- Wagnes, V. (2005) *Prilagajanje zaposlenec ob prehodu iz manj inovativne v bolj inovativno kulturo*, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

---

**Sonja Treven** je zaposlena kot izredna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Diplomirala in magistrirala je na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru ter doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. Je nosilka predmetov *Management človeških virov*, *Strateški management človeških virov*, *Razvoj in usposabljanje zaposlenih*, *Organizacijsko vedenje* in *Mednarodno organizacijsko vedenje*. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot štiridesetih domačih in mednarodnih konferencah (Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wolongong, Zadov, Baden Baden, Varaždin, Portorož, Pula ...), je avtorica dveh knjig (*Management človeških virov* in *Mednarodno organizacijsko vedenje*) in soavtorica treh knjig (*Informacijski sistemi*, *Menedžer i informacijski sustavi*, *Strateški management i projekti*) ter devetdeset znanstvenih ali strokovnih del.

---

**Matjaž Mulej**, je zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij. Deluje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v več kot 30 deželah in služboval v šestih. Objavil in uredil je dobrih 40 knjig. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 13 krat, npr. na Cornell University, ZDA. Med vidne časti štejemo članstvo v treh Akademijah znanosti in umetnosti – Newyorški (1996), Evropski s sedežem v Salzburgu in Evropski s sedežem v Parizu. Predava na vseh slovenskih univerzah. Med javnimi zadolžitvami je vidna naloga podpredsednika International Federation for Systems Research.

---