

## Kaj naj z njim/njo?

Silva Jančan in Ana Nuša Kern

### Uvod

Za temo o tem, kako ravnati s težavnimi sodelavci, sva se odločili po delavnicah, ki smo jih imeli na Šoli za ravnateljce. Nobena od predlaganih tem se nama ni najbolj prilegla, pa sva rekli, dajva to, saj imamo s tem tako ali drugače vsi, vsaj nekajkrat v času vodenja, težave. Zamisel je zorela kasneje na drugem srečanju in nazadnje tudi v vsaki od naju. Pregledali sva svojo voditeljsko preteklost in našli kar nekaj primerov, ki sva jih bolj ali manj uspešno rešili v svoji praksi. Nekaterih se nisva niti lotili. Kljub temu so prešli. Tu pa nastane vprašanje, ki ni zanemarljivo. Je vedno težaven zaposleni ali je v določenih situacijah ali celo ves čas težaven vodja?

Ko sva brskali po internetu za drobci ali primeri dobre prakse, sva pod geslom *težavni sodelavci* dobili 30 zadetkov v tej besedni zvezi in niti enega v besedni zvezi *težavni vodja*. Zanimivo? Več zadetkov je pod geslom *slab vodja*, ki pa se po pomenu bistveno razlikuje, saj težavni vodja ni nujno neuspešen pri vodenju, medtem ko je slab vodja tisti, ki svoj zavod, podjetje nujno vodi v propad. Izhajali sva torej iz predpostavke, da smo lahko težavni vodje, ne pa tudi slabi vodje. Kot taki se soočamo z vrsto zaposlenih, ki našemu vodenju sledijo in jim ustreza, in na tiste, ki jim naš način vodenja ne ustreza. Da pa ne bi bilo vse tako zelo enostavno, naletimo na kompleksne situacije, ki so rezultat sodelovanja različnih osebnosti, nezadovoljenih potreb, dvosmerne (trosmerne) komunikacije, pričakovanj in predstav vseh udeleženih v procesu dela.

Najin namen ni, da bi raziskovali primere, ki so se ali naj bi se odvijali na sodišču. To je stvar prava, odvetnikov in delovne zakonodaje. Želeli sva raziskati mehkejši teren vodenja, s katerim, sva prepričani, se vsi ukvarjamo, ko se poglobimo v odnose s sodelavci, s katerimi nekako ne uspemo dobro komunicirati in uspešno sodelovati.

### Kako to, da vsi dobri ljudje ne moremo vedno sodelovati?

Vprašanje je hipotetično, saj izhajava iz predpostavke, da smo vsi v svojem bistvu dobri, da imamo dobe namene in da si želimo biti

uspešni. Kako to, da se mnogokrat v medsebojnem sodelovanju izkaže, kot da smo leni, da nimamo dobrih namenov in da nočemo biti uspešni in bomo zato tudi druge prikrajšali za uspeh? Zastavljata se nama vprašanji, ali smo dovolj motivirani za doseganje skupnih ciljev, ali smo vsi sodelavci ponotranjili vrednote organizacije?

»Pri vodenju se pogosto ujamemo v past, ko zahtevne sodelavce obravnavamo kot težavne in obratno« (Faganelj in Krajnović 2008). Ko sva prebrali ta stavek, nama je bilo o vodenju »težavnih« sodelavcev marsikaj jasno. Nikoli nisva razmišljali na ta način. Marsikateri sodelavec, ki se ni vključil, nama je povzročal veliko skrbi, lotili sva se različnih strategij za reševanje odnosa z njim, kot začetnici pa sva si velikokrat zatiskali oči pred sodelavci, ki so bili za naju prevelik izziv. Seveda pa je dobro, če si razčistimo, kateri so tisti sodelavci, ki so težavni oziroma so problematični.

### ***Težavni sodelavci***

V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (1994) pa najdemo razložen pomen besede *težaven* kot: tisti, za katerega je potreben velik trud, spretnost, sposobnost ali tisti, ki se nerad prilagaja okolju, zahtevam. »[T]ežavni so tisti, ki povzročajo veliko izgubo časa (saj se drugi z njimi veliko ukvarjajo), nižajo svojo produktivnost in učinkovitost drugih zaposlenih ter v ekstremnih primerih posredno ali neposredno večajo fluktuacijo« (Lešnik 2009).

Iz lastne prakse ugotavljava, da težavni sodelavci ne prepoznajo svoje vloge v določeni nalogi. Vidijo se kot izkoriščane ali manipulirane. Zelo težko jim je predstaviti drugačno sliko. Vsem po vrsti navadno manjka empatija in se vedno počutijo ogrožene. Zato delujejo napadalno in imajo slabo samopodobo. Da imajo težave, oni pripisujejo njihovem okolju, ki ni dovolj dobro poskrbelo za odpravo ali celo preventivno delovanje pred nepredvidenimi dogodki, tj. vodstvo ali sodelavci. Komunikacija z njimi je izjemno naporna, ker besede secirajo, analizirajo in si jih navadno razložijo čisto po svoje. Ko si že mislil, da ti je v pogovoru z njimi uspelo, pridejo naslednji dan sprožit nov konflikt na podlagi včerajšnjega pogovora. Zanje si moramo vsi vpleteni vzeti veliko časa, da so po vsakem konfliktu odnosi približno normalni. Če nam ni do tega, jih sicer lahko ignoriramo, ampak na dolgi rok se to ne izide. Kolektiv jih doživlja kot tempirane bombe in je zaradi tega pretirano toleranten in skrben pri izbiranju besed. Navadno je prav to lahko kasneje predmet spora.

Različni avtorji različno poimenujejo »težavne« sodelavce. Po

Faganelj in Krajnovič (2008) jih imamo šest vrst, in sicer: nesramen sodelavec, tihi sodelavec, klepetavi sodelavec, nezaupljivi in vzvišeni sodelavec. Lešnik (2009) jih v reviji *Podjetnik* poimenuje negativisti, mučeniki, nergači, vsevedneži, pasivneži, agresivni, perfekcionisti.

Heatfieldova (n. d.) našteva deset različnih situacij, v katerih se srečujemo z ljudmi na delovnem mestu, in so težavne za nas. Ne opredeljuje sodelavcev, temveč posamezne situacije, v katerih se lahko najdemo tudi s sodelavci, s katerimi se sicer dobro razumemo. Za vsakega od njih daje tudi napotke, kakšne pristope potrebujejo za optimalnejše delo z njimi.

Ko pogledamo po naših zbornicah, bi lahko vse, kar smo dobili v literaturi, strnili v pet kategorij težavnih sodelavcev: žrtve (zlasti v slovenskem prostoru in v ženskem kolektivu je to zelo pogosta kategorija); nergači, godrnjavci, ki morajo vsako stvar pokomentirati in dodati kakšno negativno opazko; pasivneži, tihi in nevidni, ki jih je vedno znova potrebno vključevati v posamezne aktivnosti, če nanje ne pozabiš ali jih spregledaš; perfekcionisti, ki jih je strah izzivov, ker se bojijo, da jih ne bodo idealno opravili, izpeljali; vsevedneži, ki imajo nasvet ali recept za vsako stvar, solijo pamet, a bolj malo naredijo.

Žrtve potrebujejo empatičen pristop v smislu: saj je res hudo. Vendar pa jih je dobro postaviti na realna tla. Predstaviti jim, da je situacija takšna, kot je in da jo lahko izkoristijo za svoj napredek ali svoje jamranje in nazadovanje. Navadno se odločijo za prvo, a se ne pozabijo ob tem še smiliti samim sebi. Zna se zgoditi, da bodo na sredini naloge obupali, ampak ne zato, ker ne bi zmogli, temveč zato, ker ob tem ne morejo gojiti svoje žrtvene drže.

Nergači najedajo. Vsepovsod žlobudrajo, nergajo nad politično situacijo, družbeno sceno, družino, prijatelji, delom – skratka ne zmanjka jim. V okolje širijo negativno energijo, kar se odraža na šolski klimi. Zelo težko jih je vključiti med pozitivne in optimistične ljudi, ker se nergača naveličajo, zamenjajo temo ali ga preprosto ignorirajo. Gre za to, da so se naveličali »obračati«  
pogled nergača na svet, ker so preprosto obupali. Tudi za vodjo so naporni, saj mora ob njih zavestno iskati druge komunikacijske poti, naravnane v pozitivne izide in cilje. Potrebno ga je ves čas usmerjati tja, kjer bo več možnosti uspeha, da doživi pozitivno izkušnjo, ki ga edina lahko uči.

Pasivneži so v resnici nevidni. Zgodi se, da se po nekaj mesecih spomniš na človeka, ki ždi v tvoji zbornici in ga živ krst ne opazi. So nevidni v svoji drži, priučili so se, kako ne zbujati pozornosti, ne hoditi ljudem pred oči in predvsem ne iskati priložnosti za akcijo.

Še njegovi kolegi se zdrznejo, ko opazijo njegovo prisotnost, to pa je tudi trenutek, ki zagreni dan vodji. Ko ljudje opazijo nevidnega, ugotovijo, koliko rečem se mu je uspelo izogniti, kar se jim tudi slučajno ne zdi prav. Tu nastopi vloga vodje. Kako vključiti takega človeka? Tako da zavestno iščeš njegova močna področja, kar je izjemno težko, ker jih ne kaže. V mislih moraš imeti predvsem, da ga vedno znova ne spregledaš. Pasivneži se navadno poverjeni nalogi ne upirajo, ampak zanjo se ne bodo nikoli javili. Vsaj tega strahu ni, da bi se moral z njim prepirati okrog tega, ali bo določeno nalogo opravil. Če najdemo njegova močna področja, potem bo prišel sam do vodje ali kolega, ki je vodja naloge, in se bo ponudil na tem področju. Vendar tega ne bo nikoli naredil glasno ali pred skupino.

Perfekcionisti so sicer pridni, delovni in zagnani, a kaj, ko na to, da bo naloga po njihovem perfektno opravljena, čakaš neskončno dolgo. Velikokrat komplicirajo in znajo zamoriti z iskanjem optimalnih možnosti, ko je na dlani, katera pot je najbolj učinkovita za rešitev določene naloge. Sodelavci se jih otepajo, rekoč: »Joj, ne, ta pa tako komplicira!« Če so edini za določeno področje, se jim je potrebno prilagoditi, in sicer tako, da je potrebno za njih računati daljši rok izvedbe. Bodisi jim daš končni datum prej kot vsem drugim in bo do realnega datuma ravno naredil, kar je potrebno, bodisi ga vključiš v skupino, v kateri se dobro počuti in dela? njegovemu perfekcionizmu pravo verbalno podporo. Ti ljudje tudi težko sprejemajo predloge drugih, ker se ne znajo videti v njih. Imeti morajo dovolj časa za premislek, odločitve čez noč pri njih ne moreš pričakovati.

Vsevedneži so vedno polni idej. Dokler ne prepoznaš njihovega vzorca vedenja, se lahko zapleteš v zanko. Namreč ideje, ki jih producirajo, so slišati čudovito, a za izvedbo velikokrat nerealne. Dokler ne ugotoviš, da vsevednež hodi okrog in deli ideje kot sveže žemlje in da ljudje nasedajo, mine kar nekaj časa. Potem, ko to kolektiv z vodjo vred ugotovi, je potrebno le poslušati kopico predlogov, nasvetov in idej in se da z vizionarjem lepo preživeti. Ker on v resnici potrebuje poslušalce in ne izvajalcev. Tudi sam svojih idej ne izpelje. Biti moraš pa pozoren, ker se zna v kopici vseh teh idej bliskati tudi kakšna res dobra in izvedljiva.

### ***Problematični sodelavci***

V *Velikem slovarju tujk* (2002) najdemo za besedo »problematičen« naslednje pomene: še nerešen ali nerešljiv, nedognan, negotov,

nejasen, dvomljiv, neodločen, težaven. Problematični so (Faganelj in Krajnović 2008): »[L]judje z visokimi sposobnostmi za razvoj, a nizko delovno učinkovitostjo. Takega težko motiviramo.«

Na podlagi svojih izkušenj presojava, da imamo problematičnih sodelavcev manj kot težavnih. Problematični sodelavci navadno sprožajo nezadovoljstvo pri svojih kolegih, ker je njihova raven opravljenega dela vedno na meji pričakovanega. Točno vedo, kaj je njihovo delo, da jim nihče ne more pravno oporekati. Redko, če sploh, se bodo iniciativno lotili posameznih nalog, pa še takrat, ko se bodo, jih ne bodo dokončali. Vodstvo in kolektiv se kmalu navadimo, da kljub začetnemu navdušenju, ko eden takih dvigne roko za določeno nalogo, ni pričakovati kakšnih rezultatov. Če pa nalogo dokončajo, praviloma pričakujejo plačilo (bodisi v obliki potrdila za opravljeno dodatno strokovno delo bodisi kakšno drugo ugodnost). Bolje funkcionirajo v osebnih stikih, kjer so osebno povabljeni k točno določeni nalogi, ki jo navadno tudi kvalitetno opravijo. Tam se izkaže, da imajo velike potenciale, ki pa jih navadno porabijo le za uspešno in učinkovito izogibanje dodatnim nalogam. Če tak zaposleni ne opravlja kakšnih ključnih nalog, potem se z osebnim pristopom in božjim mirom z njimi dobro shaja. Če pa je edini za določeno pomembno področje in se nanj stavi, potem pa utegne biti življenje ob njem naporno in kar naprej polno konfliktnih situacij samo zato, da je osnovno delo opravljeno. Navadno so verbalno močni, »spoznajo« se na zakonodajo in se vsak trenutek nanjo sklicujejo, občutek imajo, da delajo odlično in se je vodja odločil greniti življenje ravno njemu.

### **Smernice vodenja**

Že pred vsem napisanim pa sva podvomili v pravo poimenovanje naših »težavnih oz. problematičnih« sodelavcev. Glasser (2007) pravi, da ni problematičnih ali težavnih ljudi, smo le ljudje z nezadovoljenimi potrebami. Če verjameš, da imaš opravka s problematičnimi ljudmi, potem imaš problematične odnose. Ker nimamo moči spreminjati vedenja drugih, temveč to lahko storijo le oni sami, če želijo, lahko delamo samo na sebi in svojem vedenju do teh sodelavcev. Večjo željo po spremembi vedenja bodo imeli, če so z ljudmi, s katerimi sodelujejo, v dobrih odnosih. Tako je ena pglavitnih nalog vodje zavestno gojenje dobrih odnosov, kajti klima je ena od pomembnih dejavnikov pripadnosti zaposlenih zavodu. Lipičnik (1998) pojasnjuje: »Klima zajema tiste značilnosti, ki vpliva na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se

organizacije med seboj razlikujejo. Večina ima raje vodje, na katere se zanesemo, tudi če se ne strinjamo vedno z njimi, kot pa tiste, ki pogosto spreminjajo svoja stališča.«

Ob naših izkušnjah in ob prebiranju literature smo naleteli na najmanj tri oblike vodenja, ki sledijo različnim psihomodalitetam in novim smernicam v vodenju.

Prva oblika vodenja sledi transakcijski analizi (Faganelj in Krajnović 2008), kjer vodja nastopa vedno iz pozicije odraslega in se ne pusti sprovcirati delavcu, ki lahko nastopa tudi iz vloge otroka ali staršev. To se dogaja v različnih kompleksnih situacijah, tako da je pri vodenju takšnih delavcev potrebna visoka ozaveščenost, znanje in kompetentnost vodenja. Paziti je potrebno, da se vodja drži načel teorije, iz katere izhaja njegov pristop, in da sledi usmeritvi šole. Tudi kolektiv se počuti bolj varnega zaradi tega. V teoriji najdemo (Erčulj in Markič 2012): »Večina ima raje vodje, na katere se zanesemo, tudi če se ne strinjamo vedno z njimi, kot pa tiste, ki pogosto spreminjajo svoja stališča.«

Vsak kolektiv ima zaposlene, ki nastopajo v vlogi starša. Njihova obrazna mimika je stroga in neprizanesljiva, drža toga in vzvišena, glas (tudi, ko normalno govorijo) strog in ukazovalen. Iščejo napake celo tam, kjer jih ni, in znajo zbuditi občutke krivde. Ne priznajo svojih napak, temveč iščejo razlog za svoje vedenje v »porednem« in neodgovornem vodenju drugih. V to past se mnogi ujamejo, ker je starševski lik iz njihovega otroštva še vedno zelo prisoten. Obenem se zavedajo manipulacije, a se ji ne znajo upreti. Nastopati proti njej iz vloge odraslega pomeni, da ne sprejmeš vloge otroka, ki ti jo je namenil. In v komunikaciji z njim nastopaš iz vloge odraslega, kar pomeni, da znaš realno predstaviti, čemu je prišlo do napak ali konfliktov. To je za tiste, ki se niso izobraževali v transakcijski analizi, precej težko, zlasti zato, ker ne morejo ozavestiti obeh vlog.

In ne nazadnje ima vsak kolektiv v svojih vrstah odraslega, ki deluje iz vloge otroka. Z njim je lažje, ker ne pritiska na naše vzorce. Hitro ga prepoznamo, velikokrat se sliši polglasno: »Saj je kot otrok.« Oseba je po videzu mladostna, hiperaktivna, igriva, zabavna in seveda nepremišljena. Navadno je dobrovoljna, kadar ni, kuha zamero. Oglašča se, ko vsi poslušajo, in želi zabavati, ko so v igri resne reči. Bog ne daj, da se v konfliktu srečata vlogi starša in otroka. Opazujoč v kolektivu ugotavljava, da se »starši« in »otroci« precej dobro izogibajo drug drugega. Komunikacija naj bi tudi tu potekala iz vloge odraslega, odrasli zna prepoznati otroka in temu primerno – ne iz vloge starša – komunicirati z »otrokom«.

Druga oblika vodenja je negospodovalno vodenje, ki ga je Glasser razvil iz Demingovih 14 točk o kakovostnem managementu (Glasser 1995). Negospodovalno vodenje je primer vodenja s poznavanjem teorije izbire oz. kontrolne teorije, ki izhaja iz nje. Temelji na tem, da morajo imeti delavci v procesu dela zadovoljene temeljne potrebe skozi svoje sličice sveta kvalitete. Da je potrebno s pristopom negospodovalnega vodenja prepustiti iniciativo za uspeh in inovativnost delavcem, saj oni najbolj vedo, kaj bi bilo pri delu potrebno spremeniti. Gre za dobre odnose v podjetju, zavodu, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju vseh udeležencev v procesu dela. Ko se ta proces zgodi, ni potrebno posebnih ukrepov in nadzora za zagotavljanje kakovosti.

Glasser izhaja iz predpostavke, da smo vsi ljudje notranje motivirani za svoj uspeh. Ni pa nujno, da smo vedno motivirani za tisto, kar drugi od nas pričakujejo. To se seveda vidi na delovnem mestu, kjer bi moral biti učitelj motiviran za svoje kakovostno opravljeno delo, na drugi strani pa učenec, ki ni vedno motiviran za točno tisto, kar se pri pouku od njega zahteva. Motivacija pa izhaja iz ciljev, ki jih ima posameznik, in iz občutka svobode oz. nadzora nad lastnim delom in življenjem. Če ta nadzor prevzame vodja, učitelj ali starš, potem bomo delali po liniji najmanjšega odpora, saj se ne čutimo odgovorne, obenem pa ne bi radi imeli težav. Če pri delu z ljudmi upoštevamo, da ima vsak med njimi potrebe (po moči, svobodi, zabavi, pripadnosti in preživetju) ter da jih skuša realizirati skozi točno določene sličice, ki jih nosi v svoji glavi, je nujno, da skozi proces dela, če želimo, da je zadovoljen in uspešen, to realizira. Le zadovoljen človek bo v resnici delo opravljal dobro in iskal nove poti k večji kakovosti. Kako zadovoljiti potrebe tako različnih ljudi v procesu dela? Z negospodovalnim vodenjem. Kot že ime pove, je to vodenje blizu demokratičnega, a več od tega in zelo daleč od avtoritarnega. Vodja v kolektivu skrbi za sistem. Glasser trdi, da lahko spreminjamo sistem, ljudi ne moremo. Sistem mora biti tak, da ljudem omogoča, da zadovoljivo živijo svojo ustvarjalnost, da jim je omogočeno uspešno napredovanje in možnost vključevanja v spreminjanje sistema. Na tak način poskrbijo zase (za realizacijo svojih potreb skozi svoje predstave), saj drugi lahko samo ugibajo o tem, katere so moje nezadovoljene potrebe in sličice. Če pogledamo zgoraj našete tipe »žrtev« sodelavcev, bi rekli na prvo oko takole: »Žrtev« skozi svojo vlogo realizira moč in s svojim vedenjem dobiva nadzor nad okoljem. Torej je potrebno pomagati, da bo zaposleni – žrtev pridobil moč z drugačnim vedenjem. S tem ko mu

damo možnost kontrole sistema, mu vzamemo velik del strahu, ki je temelj takemu vedenju. Tudi vsi ostali: »nergač«, »pasivnež«, »perfekcionista« in »vsevednež« imajo pomanjkanje realizacije potrebe po moči. Ta realizirana potreba daje občutenje kompetentnosti, samospoštovanja, lastne vrednosti in družbenega ugleda. Vse to, bolj kot kje drugje, dobimo na delovnem mestu. Kako to potrebo realizirati, ve vsak posameznik, zato mora vodja sprostiti nadzor in zaupati, da se bo vsak vedel v skladu realizacije svojih potreb. Saj smo v službi prav zato, da realiziramo prvenstveno to potrebo.

Zagotavlja, da se v tem prepričanju še nisva razočarali. Vendar to ne pomeni, da ne prihaja do konfliktnih situacij. Prihaja. Vendar je način reševanja le-teh drugačen kot v kolektivih, kjer se ne ozavešči, čemu se vedemo kot se vedemo. V takem okolju prihaja do trčenja različnih predstav o tem, kako naj bo naloga opravljena, kajti klima je izredno ustvarjalna in zaposleni samoiniciativni. Tu se več ne pogajamo o tem, ali bo delo opravljeno (navadno je to delo nadstandard), temveč o tem, kdo vse in kako bo poskrbel za kakovostno opravljeno delo. Govoriva o ozaveščenem zaposlenem, ki že v osnovi stremi h kakovostno opravljenem delu. Zaposleni delajo v timih. Timi se samodejno (brez posega vodje) povezujejo in razdružujejo glede na naloge, ki so pred njimi, določijo vodjo in se po opravljeni nalogi kot posamezniki vključijo v druge time.

Tretje vodenje se imenuje razporejeno vodenje (Hargreaves in Fink 2011), ki je zelo podobno zgornjemu, le da očitno za osnovo nima kakšne psihomodalitete, temveč temelji na jasno začrtanih skupnih ciljnih zavoda oz. podjetja, raziskovalnem odnosu do dela ter produktivni sodelovalni kulturi zavoda oz. podjetja. Vodenje je razporejeno med različne vodje, ki delajo na posameznih nalogah. Vodje se menjajo glede na potrebe skupine in obveznosti. Ravnatelji oz. managerji niso več osrednje figure vodenja. Razporejanje vodenja poteka brez formalnosti, glede na naravo dela z zavestjo, da so ljudje pred rezultati, kajti, če je temu tako, potem pridejo rezultati sami od sebe. Ljudje so usmerjeni v nenehno izboljšanje pouka oz. delovnega procesa, v uvajanje sprememb in timsko delo ter so osredotočeni na zadovoljstvo uporabnikov.

Zakaj omenjava te načine vodenja? Zato, ker ponujajo rešitve za nas vodje v smislu vodenja naših zaposlenih. Vodenje po teh modelih je usmerjeno v človeka, v skupnost, timsko delo, v zdravo ravnovesje med doseganjem rezultatov in odnosa do ljudi. Domnevava tudi, da pri zgoraj navedenih načinih dela z ljudmi



manjkrat prihaja do konfliktnih situacij, ki smo si jih mi vzeli za izhodišče.

Kadar je delo enakomerno razporejeno med vse, vodja pravično presoja rezultate, se vede do sodelavcev z veliko mero empatije, ceni avtentičnost posameznikov in je do vseh pošten, praviloma ne prihaja do nerešljivih konfliktov.

Tako dobimo tudi odgovor na vprašanje, ki sva si ga zastavili pred teoretičnim delom. Če izhajamo iz predpostavke, da si v osnovi vsi prizadevamo biti dobri in da le v naši komunikaciji zaradi šumov v komunikaciji in odnosov prihaja do konfliktnih situacij z določenimi, velikokrat enimi in istimi sodelavci (Gorenc 2003). Kako to, da zgleda, kot da nam eni in isti ljudje pijejo kri? Ker si konfliktov, ki jih imamo s sodelavci, s katerimi imamo dobre odnose že sicer, ne zapomnimo. Tiste namreč rešimo kot bi mignil, saj nam naš odnos že v osnovi omogoča pretočno, transparentno komunikacijo. Odgovor na naše vprašanje: »Kaj naj z njim/njo?« je, da se trudimo vzpostaviti s to osebo dober odnos. Pretehtati moramo, v čem je večja korist, ali v tem, da vsi vpleteni v konflikte energijo izgubljammo za obračanje besed, pretvarjanje misli, iskanje »krivca«, kdo je konflikt začel, ali za umirjanje situacije in izboljšanje pogojev za dobro klimo v kolektivu. Kot je bilo zapisano na začetku tega prispevka, je razlogov za nastanek slabih odnosov lahko veliko.

## Zaključek

Delo na odnosih vidiva kot osnovno in bistveno rešitev za dobro delo v kolektivih. Še zlasti seveda tistih, ki imajo vsakodnevno opraviti z ljudmi. Za katero vrsto razvoja klime in odnosov se odloči vodja, je vseeno, pomembno je le, da pri tem sledi specifikam okolja, v katerem je zavod, in potrebam ljudi, ki jih vodi.

## Literatura

- Hargreaves, A., in D. Dean. 2011. »Razporejeno vodenje: demokracija ali dostava?« *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 42–49.
- Erčulj, J., in P. Markič. 2012. »Razvoj ravnateljstva: etika in vodenje.« Interno gradivo, Šola za ravnatelje, Kranj.
- Faganelj, A., in E. Krajnović. 2008. »Težavni sodelavci so test profesionalizma.« MQ, junij. [http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3886/28\\_Tezavni\\_sodelavci.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3886/28_Tezavni_sodelavci.pdf)
- Glasser, W. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.

- Glasser, W. 2007. *Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem*. Prev. A. Urbančič. Ljubljana: Samozaložba A. Urbančič.
- Gorenc, S. 2003. »Vloga in vpliv procesa komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetjih.« Diplomski naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Heathfield, S. M. N. d. »Rise Above the Fray: How to Deal With Difficult People at Work.« About.com. <http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/difficultpeople.htm>
- Lešnik, V. 2009. »Kako delati s težavnimi sodelavci.« *Podjetnik*, 9. februar. <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=489&ClanekID=4391>
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Veliki slovar tujk*. 2002. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Silva Jančan je ravnateljica na oš Belokranjskega odreda Semič.  
*silva.jancan@guest.arnes.si*
- Ana Nuša Kern je ravnateljica v oš Preserje pri Radomljah.  
*ana.kernv@guest.arnes.si*

Silva Jančan,  
Ana Nuša Kern

### **Kaj naj z njim/z njo?**

Članek predstavlja razmislek avtoric o vodenju težavnih in problematičnih sodelavcev. Avtorici prikažeta svoj osebni pogled in lastno opredelitev ter razvrstitev težavnih in problematičnih sodelavcev. V zaključnem delu predlagata nekaj rešitev, ki jih utemeljujeta z lastnimi izkušnjami in pristopi k vodenju v teoriji. Povezava s pristopi k vodenju nima namena utemeljitve teorije, je osnova za refleksijo lastnih spoznanj in pogledov.

*Ključne besede:* težavni in problematični sodelavci, vodenje, odnosi

### **What To Do with Him Or Her?**

The paper presents the authors' reflection on managing difficult and problematic employees. The authors present their own perspective and definition as well as classification of difficult and problematic employees. They conclude with possible problem solutions based on their personal experience and theoretical approaches to management and leadership. The link with different management approaches has no intention of basing the theory but is a foundation for the reflection of one's own realisations and views.

*Keywords:* difficult and problematic employees, management, relationships

VODENJE 2|2012: 115–124