

management

LETNIK 19 (2024) ŠTEVILKA 2 ISSN 1854-4231



management

LETNIK 19 (2024) ŠTEVILKA 2 ISSN 1854-4231

- 49 Poslovni bonton kot ogledalo vrednot gospodarstva, politike, medijev in zasebnega življenja
Simona Kustec
- 57 Trgovanje s pravicami do emisij toplogrednih plinov
Simona Brezar in Dimitrij Šamšal
- 63 Pomen empatije pri vodenju različnih generacij
Klavdija Hribar in Ana Arzenšek
- 71 Odziv izbranih slovenskih podjetnic na stres v času krize, povezane s covidom-19
Tina Korošec in Ana Arzenšek
- 79 Novo študijsko leto na UP Fakulteti za management: pot do novih priložnosti in dosežkov
Katja Čolnik
- 83 Povabilo k oddaji prispevkov s področja
Primož Šterbenc

Spoštovane bralke in bralci,

z veseljem sporočam, da je pred nami nova številka strokovne revije *Management*. V prvem prispevku avtorica preučuje poslovni bonton kot ogledalo vrednot gospodarstva, politike, medijev in zasebnega življenja. Teoretske ugotovitve predhodno izvedenega pregleda strokovne literature povzame v posebnem modelu poslovnega bontona, ki ga v prispevku preveri preko izvedbe preliminarne spletne anketne raziskave, v kateri so anonimno sodelovali študentje ter predstavniki podjetniških in obrtniških skupin iz obalno-kraške regije. Drugi prispevek obravnava sisteme trgovanja s pravicami za emisije toplogrednih plinov, ki so ključni za zmanjšanje emisij in boj proti podnebnim spremembam. V tretjem prispevku avtorici predstavitelje rezultate raziskave, ki preučuje pričakovanja glede empatičnih vedenj vodij na vzorcu študentov Fakultete za Management, in analizirata odnos med samozaznano stopnjo empatičnosti na vzorcu teh študentov ter izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. V četrtem prispevku avtorici predstavita raziskavo, izvedeno v okviru magistrske naloge, v kateri sta raziskali odzive izbranih slovenskih podjetnic na stres v času krize zaradi pandemije covid-19. V raziskavi sta se osredotočili na miselnost o stresu in ugotavljali, kako so se podjetnice spoprijele s stresom v tem obdobju ter kakšne posledice je imela izkušnja stresa v času krize za njihovo osebno in poslovno življenje.

V drugem delu revije vas vabim k pregledu in napovedi dogodkov na Fakulteti za management, kjer nas avtorica seznanja z aktualnimi vsebinami. S pogledom v spomladansko obdobje zaključujemo s posebnim povabilom področnega urednika k pisanju prispevkov, povezanih z izpostavljenim problemom hitrega segrevanja ozračja.

Vsem, ki ste pomagali sooblikovati novo številko strokovne revije *Management*, se prav lepo zahvaljujem. V nastajanju je že naslednja številka revije in ob tej priložnosti vam vabim k sodelovanju ter oddaji strokovnega prispevka.

Klemen Kavčič, glavni in odgovorni urednik

Management | Glavni in odgovorni urednik Klemen Kavčič | Uredniki Daniel Bratina, Tina Bratkovič Kregar, Dušan Gošnik, Mateja Jerman, Suzana Laporšek, Igor Rižnar, Primož Šterbenc in Elizabeta Zirnstein | Lektoriranje Davorin Dukič in Susan Cook | Prelom Primož Orešnik | Ilustracija na naslovnici Nuša Mihalič | Uredništvo Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000Koper | management@fm-kp.si | www.mng.fm-kp.si

 https://doi.org/10.26493/1854-4231.19_2

Poslovni bonton kot ogledalo vrednot gospodarstva, politike, medijev in zasebnega življenja

Vodilna namera prispevka je predstaviti poglede gospodarstvenikov, obrtnikov in bodočih managerjev na (poslovni) bonton. Teoretske ugotovitve predhodno izvedenega pregleda strokovne literature najprej povzamemo v posebnem modelu poslovnega bontona, ki ga v prispevku preverjamo preko izvedbe preliminarne spletne anketne raziskave, v kateri so anonimno sodelovali študentje ter predstavniki podjetniških in obrtniških skupin iz obalno-kraške regije.

Analiza pridobljenih podatkov pokaže, da anketiranci bonton v prevladujoči večini razumejo kot pomemben dejavnik tako lastnega poslovnega kot tudi osebnega vsakodnevnega delovanja in da kot negativna ocenjujejo stanja bontona v politiki ter medijih. Anketiranci bonton povezujejo z vedenjskimi vzorci in zunanjim izgledom, pri delu pa v prvi vrsti z vsebinsko dobro pripravljenostjo ter s pogajalskimi in komunikacijskimi veščinami, kar vse odraža visoko izražene vrednote spoštovanja in z njim povezanega zaupanja. Bonton je za anketirance osebno visoko pomemben v življenju nasploh, večina pa največjo pomembnost bontona vidi v kontekstih javnih prostorov življenj – politiki, poslovnemu in medijskemu svetu; stanje bontona v omenjenih svetovih anketiranci ocenjujejo kot najbolj kritično in ga tudi najnegativneje ocenjujejo.

V zaključku prikazane empirične ugotovitve, soočene z začetnimi pričakovanji modela ter s splošnimi aktualnimi javnomnenjskimi podatki o zaupanju, kažejo na smiselnost nadaljnega preučevanja in tudi medsebojnega povezovanja preučevanih vsebin, s tem povezano pa seveda tudi na potrebo po celoviti teoretski in metodološki dodelavi dosedanjega modela ter raziskovalnega načrta.

Ključne besede: vrednote, vedenje, poslovni bonton, gospodarstvo, politika, mediji, preliminarne raziskava

Business Etiquette as a Mirror of Business, Politics, Media and Private Life Values

The guiding intention of this paper is to present the views of businessmen, craftsmen and future managers on (business) etiquette. The theoretical findings of a literature review are first summarised in a specific model of business etiquette, which is empirically tested through a preliminary online survey study, anonymously conducted with students and representatives of business and craft groups from the Obalno-Kraška region.

The analysis of the data shows that respondents overwhelmingly perceive etiquette as an important part of both their own business and personal daily activities, with a particularly critical focus given to the broader public activities of politics and the media. Respondents associate etiquette with behavioural patterns, outlook, and substantive good working manners and negotiation and communication skills, all of which are related to highly expressed values of respect and the associated trust in the long term. Respondents personally consider etiquette to be of high importance in life in general, with the majority attaching the greatest importance to the public spaces of life – politics, business and the media –

whose daily occurrence they also evaluate most critically and negatively. The empirical findings presented in the conclusion, when compared with the initial expectations of the model and the general current public opinion data on trust, point to the rationale for further study and also for the interconnection of the analysed contents, with the starting need for a comprehensive theoretical and methodological refinement of the current preliminary model and research design.

Keywords: values, behaviour, business etiquette, business, politics, media, preliminary study



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.19.49-56>

Uvod

Splošni bonton in z njim povezan poslovni bonton sta pomemben sestavni del vseh civilizacijsko razvitih kultur, družb, poslovnih in seveda tudi političnih sistemov. Bonton je živ fenomen in se spreminja skupaj s spremembami v civilizacijskodružbenem, političnem, kulturnem pa tudi tehnološko razvojnem svetu. Bonton je prisoten v različnih svetovih našega vsakodnevnega življenja – na zasebni in javni oz. poslovni ravni. Že vsaka podoba posameznega sveta bontona, posebej pa seštevka vseh podob skupaj predstavlja aktualno ogledalo družbe, njenih nosilcev, medsebojnih odnosov pa tudi vsakodnevnih operativnih procesov posameznega podsistema družbe ter tudi sistema kot celote.

Bonton je v prvi vrsti odraz vedenjskih lastnosti pa tudi širših vrednotnih norm neke skupnosti in družbe v najširšem pogledu (Kustec 2023). Poslovni bonton glede na navedeno predstavlja osnovno in nujno večino za zaposlene na vseh ravneh delovanja podjetja, na čelu z vodstvom in managerskim delom organizacije. Je odraz zunanjšega izgleda oz. forme, strokovnosti, psiholoških vrlin (posebej samozavesti, prepričljivosti ter zaupanja) in medsebojnih vrednot zaposlenih, prav tako tako kot tudi njihovega odnosa in s tem odnosa celotnega podjetja do zunanjega okolja (Pang in Shamuganathan 2015).

V tem članku se, opirajoč se na zbrane anketne podatke predhodne oz. preliminarne raziskave o poslovnem bontonu v slovenskem podjetniško-obrtnem okolju, osredotočamo na predstavitev in opis poslovnega bontona v poslovnem okolju. S tem namenom v prispevku najprej predstavimo teoretski model preučevanja poslovnega bontona, ki ga v nadaljevanju članka analitično razdelamo z zaznavami skupine podjetnikov, obrtnikov in študentov managementa v obalno-kraški regiji kot pridobljenih preko omenjene predhodne raziskave.

V zaključnem delu prispevka ugotovitve preliminarne empirične raziskave strnjeno prikazemo skozi širši sistemski pogled o vlogi in

pomembnosti bontona v družbi ter izdelamo nabor možnih nadaljnjih raziskovalnih korakov preučevanja bontona.

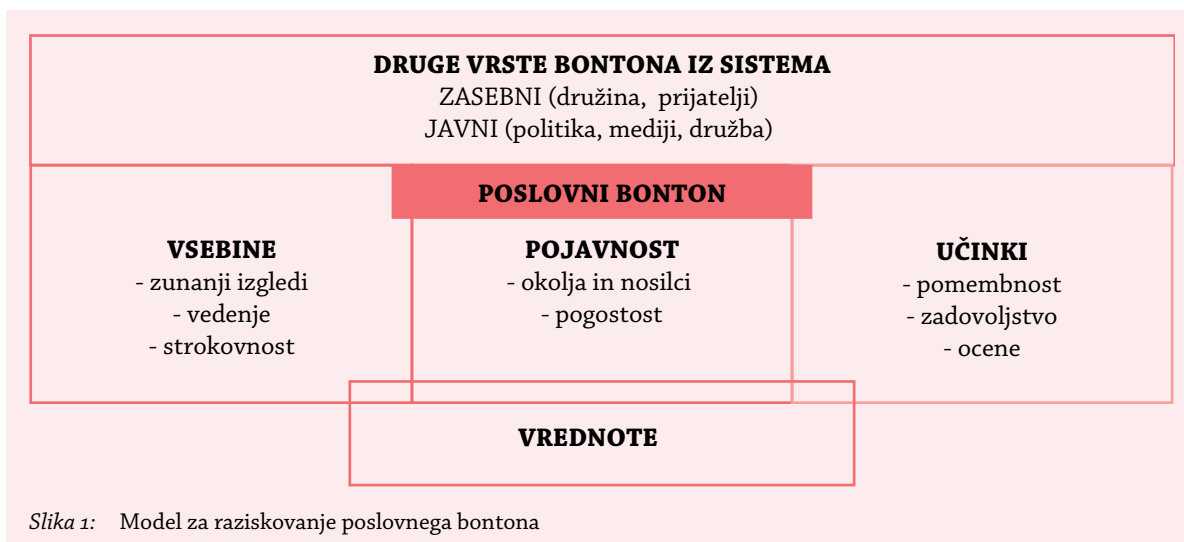
Model poslovnega bontona

Čeprav izhodiščno velja, da je bonton odraz naše spontanosti in predanega strokovnega odnosa do ljudi ter dela inga zato (lahko) urejajo nepisana pravila pričakovanega in primerne družbene vedenja, ki so skladna z normami in vrednotami v neki družbi ali družbeni skupnosti, se ta ocena hitro spremeni, ko »gre kaj narobe«. Takrat se prav v nepoznavanju ali nespoštovanju bontona pogosto išče razloge za nastale probleme, zaplete. Prav zaradi navedenega mnogi avtorji izpostavljajo, da bonton predstavlja pomemben sestavni del širših poslovnih pa tudi družbenih in kulturnih pravil ter vrednotnega sistema, ki se kažejo preko vedenjskih vzorcev posameznega (pod)sistema, zunanje pojavnosti in forme pa tudi norm uspešnosti (Byars in Stanberry 2018; Ajzen 2002; Sanchez 2002).

Kot izhaja iz pregleda literature, ki smo ga predstavili v reviji *Management* v enem od prejšnjih prispevkov (Kustec 2023), poslovni bonton in bonton nasploh lahko prikazemo skozi tri temeljne sestavne elemente, povezane z razumevanjem tega:

1. *kaj* bonton sploh je (*vsebinski del*);
2. *kje, kdaj* in *koliko* ga uporabljati (*pojavnostni del*) ter
3. *kako* smo pri tem uspešni pri njegovem vsakodnevnem »izvajanju« (*učinkovni del*).

V povezavi z *vsebinskim vidikom* bontona ta zajema vidike, ki so povezani: (1) z zunanjim izgledom in urejenostjo posameznika ter organizacije (npr. oblačila, zunanji izgled stavbe, notranjih poslovnih prostorov), (2) z vedenjskimi vzorci (npr. pravočasnost, gostoljubnost) in (3) s strokovno vsebinsko ter komunikacijsko pripravljenostjo.



V primeru *pojavnega vidika* bontona se kot najpogostejša pojavljajo vprašanja, v katerih primerih in okoliščinah naj se bonton sploh pojavlja, kako pogosto in kdo so tisti posamezniki ter skupine znotraj organizacije, ki morajo pri svojem delu spoštovati »pravila« bontona.

Kot posledica obeh opisanih vidikov pa *učinkovni vidik* zajame osebne, subjektivne zaznave oz. ocene dejanske potrebnosti »imeti« in »delovati« po bontonu tako v lastnem poslovnem okolju kot v širši javnosti pa tudi zasebnem svetu, kot se seveda zgradijo na podlagi izkušenj in vrednotnega ter etičnega sistema v družbi in po lastnem videnju.

Odnos do vseh treh pojavnosti bontona znotraj preučevanega poslovnega sveta kot tudi zunanjega zasebnega ter javnega prostora pa na dolgi rok končno gradi tudi odnos do vodilnih vrednot, posebej spoštovanja in zaupanja.

Povzete in na kratko opisane ter medsebojno v eno skupno celostno podobo strnjene poglede na različne vidike oz. razsežnosti bontona lahko prikazemo z na sliki 1 predstavljenim modelom, prilagojenim namenom preučevanja poslovnega bontona. Tvrsten model razumemo kot pripomoček za lažje iskanje ter poznavanje osnovnih pogledov na to, kakšna je podoba bontona v neki preučevani skupnosti in koliko je bonton pomemben za to skupnost ter v odnosu do širšega okolja.

Iz vsega navedenega tako lahko predpostavimo, da preučevana skupina v primerih visoke stopnje prepoznavanja in ocene obstoja tako vsebinskih kot pojavnih oblik bontona (tj. potrebe po stalni prisotnosti bontona in zasledovanju pisanih ter nepisanih pravil glede zunanjega izgleda, primernege vedenja ter strokovnosti delovanja) zase ter za druge – tako v zasebnem kot v

javnem ter poslovnem življenju – pripisuje tudi visoko pomembnost obstoju in zasledovanju pravil bontona, njegovih pozitivnih učinkov ter končno vodilnih vrednot.

Opis metodologije

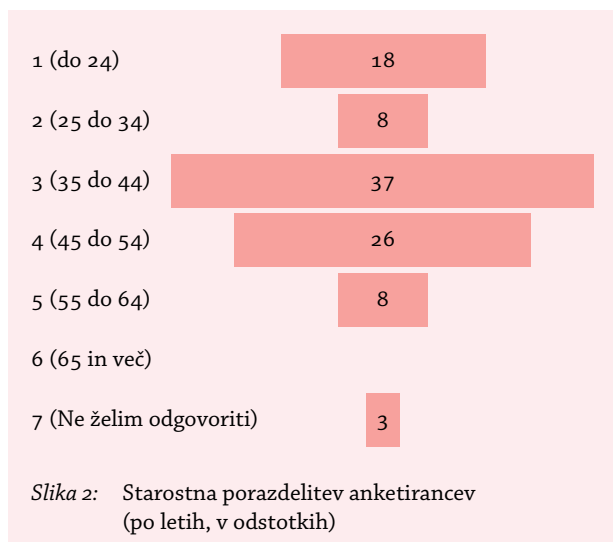
Za namene pridobivanja podatkov, s katerimi smo lahko preverili uporabnost opisanega preliminarnega raziskovalnega modela in z njim povezanih raziskovalnih vsebin ter vprašanj, prikazanih v predhodnem poglavju, je bila oblikovana posebna spletna anketa, ki je bila objavljena na portalu 1ka.¹ Spletno anketiranje se je anonimno izvajalo v sklopu pred izvedbo predavanj na temo poslovni bonton, v obdobju med 14. marcem 2023 in 1. marcem 2024. Anketo je sestavljalo 12 vprašanj in 58 spremenljivk, od tega štiri družbeno-demografska vprašanja in spremenljivke ter osem vprašanj in 54 spremenljivk, ki so se vsebinsko navezovali na teoretske dejavnike modela poslovnega bontona (slika 1), in sicer:²

1 Vsebinski segment modela so pokrivala naslednja vprašanja:

- Q1 Na kaj najprej pomislite ob besedi »bonton«? Možen je zgolj en, za vas osebno najpomembnejši odgovor na to široko vprašanje.
- Q3 Kaj najprej opazite pri drugi osebi? Možen je zgolj en, za vas osebno najpomembnejši odgovor.
- Q5 Kako pomembne se vam zdijo naslednje lastnosti v poslovnem svetu?

¹ Spletna povezava do anketnega vprašalnika: <https://www.1ka.si/a/oebcd5ca>.

² Vprašanja so navedena po zaporedju, kot sledi vsebinsko-analitičen prikaz rezultatov v nadaljevanju prispevka.



2 Pojavni del modela

Q12: *Kako pogosto se pri vašem vsakodnevnem delu neposredno ukvarjate z vsebinami poslovnega bontona?*

Q6: *Kako pomemben se vam zdi bonton v naslednjih »svetovih« naših življenj?*

3 Učinkovni del modela:

Q2 *Kaj se vam pri poslovnem odnosu zdi najbolj pomembno za vas osebno? Izberite le en, za vas osebno ključno pomemben odgovor.*

Q4 *Kaj vas v poslovnem pogledu najbolj zmoti? Možen je zgolj en, po vašem mnenju najpomembnejši odgovor. (Možnih je več odgovorov.)*

Q7 *Kako bi v splošnem ocenili stanje bontona v naslednjih »svetovih« naših življenj v Sloveniji?*

Anketo je izpolnilo 142 anketirancev iz vrst podjetnikov, obrtnikov ter študentov managementa v obalno-kraški regiji, od tega 61 % žensk in 39 % moških, med katerimi jih je 33 % zasedalo vodstvena delovna mesta, 28 % upravno-strokovna (kadrovska, finančno, organizacijsko, projektno delovno mesto), 13 % je bilo študentov, okoli 10 % pedagoških delavcev in samozaposlenih ter med 5 in 8 % zaposlenih na področjih marketinga in odnosov z javnostmi ter splošne podpore in storitev. 36 % anketirancev je imelo zaključeno visokošolsko izobrazbo, 19 % srednjo šolo ali gimnazijo, 6 % poklicno izobrazbo, 9 % višjo šolo, 12 % pa magistrirali ali doktorat. Starost anketirancev se je po sicer običajni porazdelitvi delovno aktivnega prebivalstva porazdelila tako, kot je prikazano na sliki 2.

Po obsegu je bila anketa opredeljena kot »kratka« (trajala je v povprečju štiri minute in 20 sekund), po težavnosti pa kot »zelo enostavna«.

Ustreznih za nadaljnjo vsebinsko preliminarno analizo podatkov, ki jih prikazujemo v nadaljevanju prispevka, je bilo 95 enot.

Rezultati

Vedenje, strokovnost ter obleka z nasmehom kot vodilne podobe poslovnega bontona

Izmed več ponujenih možnosti, teoretsko vezanih na pogled na bonton kot vidik zunanjega izgleda ali vedenja, je kar 92 % vseh anketirancev odgovorilo, da ob besedi bonton najprej pomislijo na vedenje, 5 % na druženje, 3 % pa na sestanke (Q1).

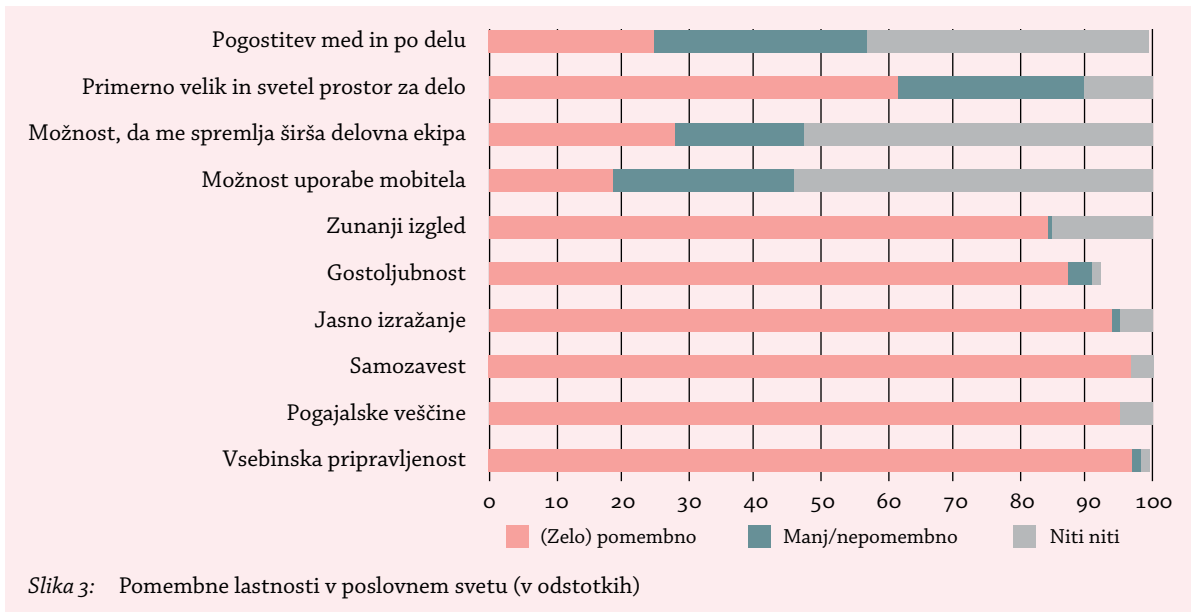
Pri zunanjem izgledu pri drugih (Q3) preko 20 % anketirancev najprej opazi obleko (27 %) in nasmeh (22 %), 15 % oči in prav toliko postavbo, barvo glasu 11 %, po nekaj anketirancev pa izpostavi tudi roke in čevlje. Zgolj en anketiranec samoiniciativno navede »odnos do mene«, ki kot možni odgovor v anketi ni bil ponujen, ampak ga je anketirani navedel v sklopu odgovora »drugo«.

V sklopu vsebinsko strnjenih zunanjih in vsebinsko strokovnih ter vedenjskih pogledov na pomembne vidike bontona za anketirance (Q5) se na lestvici od 1 (zelo pomembno) do 5 (nepomembno) kot zelo pomembna izpostavi vsebinska pripravljenost (69 % vseh odgovorov »zelo pomembno«), ki ji sledi jasno izražanje (64 % »zelo pomembno«), tej pa samozavest (51 % »zelo pomembno«) in pogajalske veščine (37 % »zelo pomembno«). Zunanji izgled kot zelo pomemben vidik bontona oceni 21 % anketirancev, še polovico manj od navedenih pa izgled in svetlost prostora za delo (11 %). 30 % jih kot zelo pomemben vidik bontona opredeli tudi gostoljubje.

Kot izhaja iz slike 3, v kateri so vrednosti ocen pomembnosti strnjene po skupinah »pomembnih« (vrednost 1 in 2, na sliki trije stolpci, obarvani modro), »niti niti« (vrednost 3, na sliki trije stolpci, obarvani sivo) in »manj pomembnih« (vrednosti 4 in 5, na sliki trije stolpci, obarvani oranžno), se ob že izpostavljenih (zelo) pomembnih lastnostih poslovnega sveta kot manj oz. nepomembne dokaj presenetljivo izpostavijo možnost spremstva lastne širše delovne skupine pa tudi uporaba mobitela ter gostoljubnosti, ki se jo izkaže gostu preko pogostitve med in po opravljenem delu.

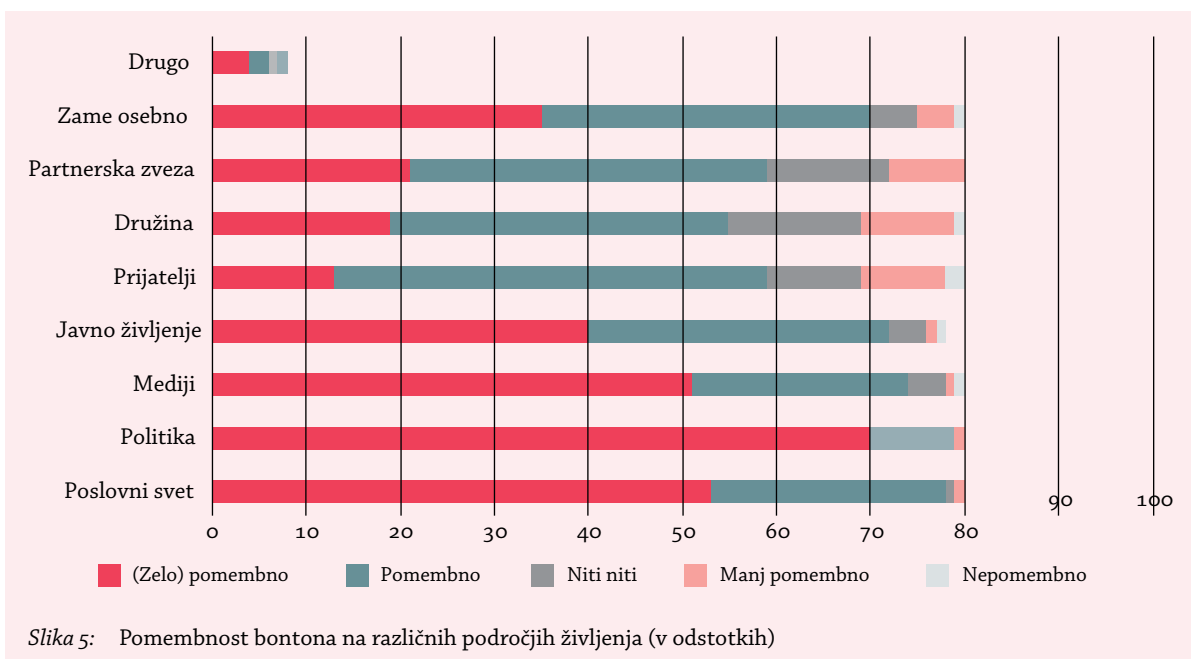
Bonton kot vsakodnevni pomemben vidik poslovnega in širšega javnega ter zasebnega življenja

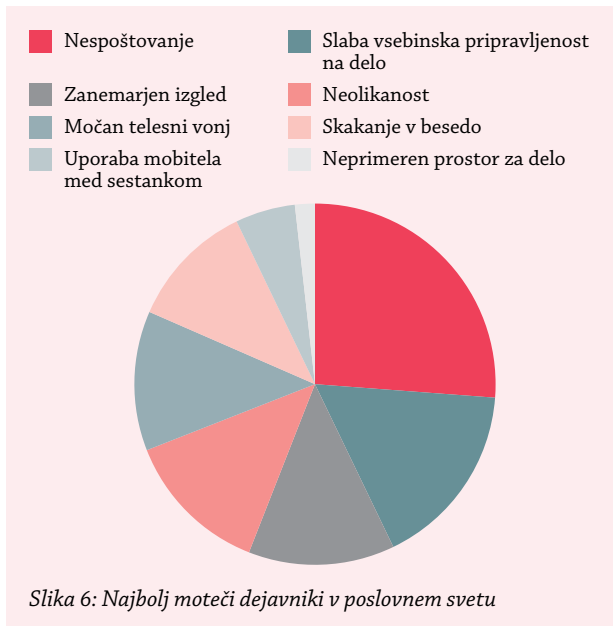
Na vprašanje, kako pogosto se pri svojem vsakodnevnom delu srečujejo z bantomom (Q12), polovica anketirancev odgovori, da vsak dan, več kot 20 %,



da je to nekajkrat tedensko, 15 % redko, 6 % nekajkrat na leto oz. 1 % nikoli (slika 4).

Bonton se je kot pomemben po mnenju anketirancev pojavljal na različnih tako zasebnih kot poslovnih ter javnih področjih življenja (Q6), poleg pomembnosti, ki mu jo pripisujejo v »svojem«, torej poslovnem, svetu, mu enako visoko pomembnost pripisujejo v politiki, medijih in javnem življenju pa tudi v okviru svojega osebnega obnašanja. Manjšo, čeprav še vedno prisotno potrebo po pomembnosti obstoja bontona pa anketiranci prepoznavajo tudi pri partnerskih odnosih, v družini in med prijatelji (slika 5).





Kot je razvidno iz slike 5, so po oceni anketirancev med zelo pomembnimi (stolpci, obarvani z rdečo barvo) svetovi bontona na prvem mestu oz. v 70 % svet politike, ki mu z dobrimi 50 % sledita poslovni svet in mediji, polovica anketirancev pa kot zelo pomemben svet bontona izpostavi tudi javnost. Čeprav v nasprotju s pravkar izpostavljenimi ugotovitvami anketiranci različne zasebne svetove (prijateljstvo, družina, partnerstvo, lastna zasebnost) z vidika bontona ocenjujejo z manjšo »težo«, je tudi na zasebnih področjih življenja bonton zanje pomemben (rdeče in zeleno obarvani stolpci v vseh primerih vidno prestopajo mejo 50 %), pri čemer je zanje najpomembnejši (in hkrati po vrednostih najbližji javnim področjem življenja) njihov lastni bonton.

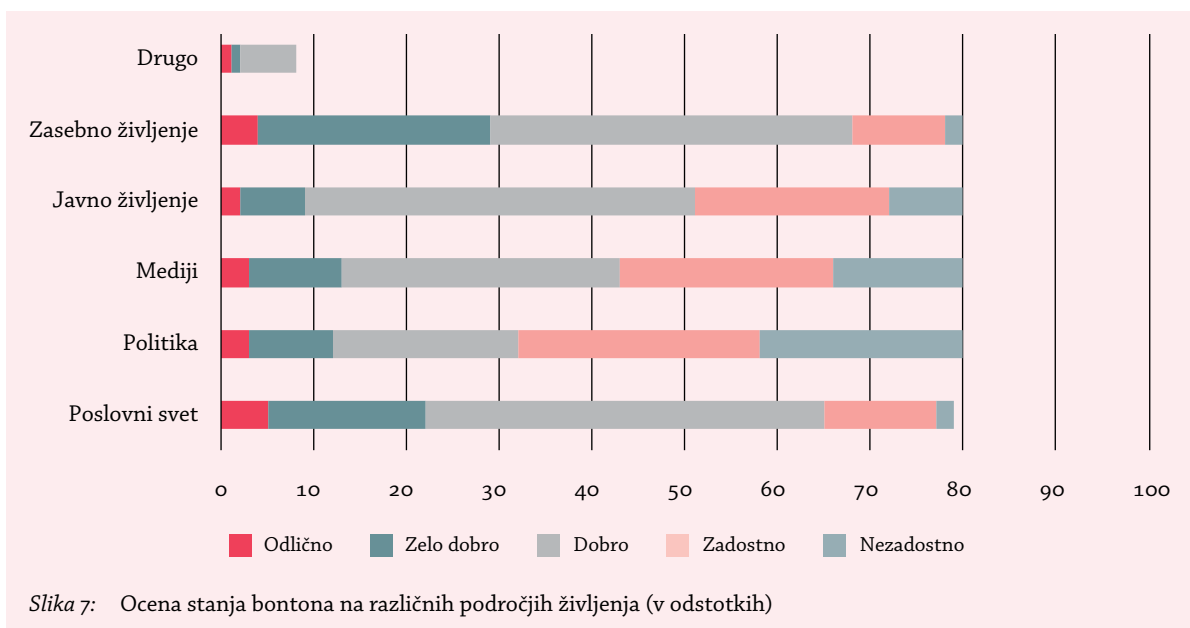
Bonton kot prvo ogledalo vrednot lastnega dela in dojemanja dela širšega okolja

Pri ocenjevanju zadovoljstva z »delovanjem« bontona v lastnem poslovnem in širšem okolju anketiranci pri vprašanju, kaj se jim osebno pri njihovem delu zdi najpomembnejše (Q2), najprej izpostavijo vsebinsko dobro pripravljenost za delo (60 %), ki ji sledi zunanja podoba oz. urejenost (20 %), tej pa v podobni meri (10 %) še mnenje, da se o poslovnem delu anketirancev veliko govori ter da se stranke dobro počutijo.

Anketirance v poslovnem svetu najbolj moti (Q4) nepoštovanje (44 %), nato slaba vsebinska pripravljenost (30 %), v skoraj enakovrednem deležu (20 %) pa tudi neprimeren zunanji izgled (zanemarjen in močan telesni vonj) ter vedenjske lastnosti (neolikanost in skakanje v besedo). Precej presenetljivo malo (manj kot 10 %) anketirancev se zdi moteče, če se med sestanki uporablja mobilni telefon (slika 6).

Pri oceni zadovoljstva s stanjem bontona v poslovnem in širšem javnem ter zasebnem svetu (Q7) anketiranci tega najbolje ocenjujejo najprej v zasebnem, nato pa v svojem poslovnem in širšem javnem okolju. Najslabše ocene pripišejo bontonu v okolju politike in medijev (slika 7).

Slika 7 nazorno prikazuje najslabše ocene anketirancev (svetlomodra in oker barva v stolpcih) za politiko, medije in javno življenje ter najboljše (temnomodro in oranžno obarvani stolpci) v zasebnem življenju ter v poslovnem svetu. Kot povprečno dobro stanje bontona (sivo obarvani stolpci) zopet ocenijo tistega v poslovnem svetu, nadalje v javnem in zasebnem življenju ter na koncu v medijih in politiki.



Razprava in zaključki

Čeprav preliminarni, so prikazani pogledi izbrane regijske skupine podjetnikov, obrtnikov in študentov managementa v Sloveniji tako pokazali, da poslovni bonton pa tudi bonton širšega javnega ter zasebnega okolja predstavlja pomemben vsakodnevni dejavnik delovanja in odnosov tako znotraj poslovnega sveta kot tudi širše. Vsebinsko gledano anketiranci bonton neposredno povezujejo z vedenjskimi lastnostmi ter s profesionalnostjo, ki pri vsakodnevnem delovanju zagotavljajo pogoje za doseganje vrednot, povezanih zlasti s spoštovanjem. Vlogo spoštovanja kot sestavnega dela bontona anketiranci ocenijo z visoko stopnjo pomembnosti, čemur s številnimi spoznanji o pomenu spoštovanja kot temeljnega gradnika vrednot zaupanja pritrjujejo številne že izvedene raziskave po svetu (Gellermann, Frankel in Ladenson 1990; Robinson 1996; Levi in Stoker 2000; Lyman 2003; Clarke 2011; Zmerli in van der Meer 2017; Devine 2024).

Anketiranci sicer stanje bontona v poslovnem svetu ocenjujejo pretežno pozitivno in sorodno visoko kot v zasebnih ter osebnih prostorih, nasprotno pa ga v širšem javnem prostoru, v katerem vsaj posredno delujejo, vidijo mnogo negativneje. Kot najslabše ocenjujejo stanje bontona v svetu politike ter medijev in hkrati menijo, da bi moral v njiju zasedati visoko pomembnost.

Vse izpostavljene ključne ugotovitve – čeprav preliminarne – nakazujejo, da je bonton mnogo več kot zgolj eno od področij našega delovanja in da ga je treba povezovati s širšo podobo bodisi posameznega poslovnega bodisi družbenega ali političnega sistema ter njihovega delovanja. V tem pogledu npr. v primeru Slovenije ni zamenljivo spomniti tudi na podatke o dolgoletno nizkem oz. padajočem zaupanju ljudi v politiko in medije, kjer je stanje bontona tudi v tej anketi ocenjeno kot nizko, s čimer je povezana vse nižja ocena zadovoljstva z demokracijo³ in vse večja

³ Spomladi 2023 je zadovoljstvo vprašanih z delovanjem demokracije v Sloveniji skoraj popolnoma razdelilo slovensko javnost, pri meritvah javnega mnenja jeseni 2023 pa je stopnja zadovoljstva z delovanjem demokracije v Sloveniji še bolj upadla. Z delovanjem demokracije je bilo tako jeseni 2023 zadovoljnih 42 % vprašanih (-8 odstotnih točk), nezadovoljnih pa je bilo skoraj dve tretjini anketiranih oz. za skoraj deset odstotnih točk več kot v meritvi pred pol leta (57 %, +8 odstotnih točk). Evropejci so z delovanjem demokracije v svoji državi zadovoljni v povprečju v 55 % (-1 odstotne točke), nezadovoljnih je 44 % (porast za 1 odstotno točko) (Evropska komisija 2023).

zaskrbljenost zaradi gospodarske (ne)uspešnosti v državi (Evropska komisija 2023, 11–12). Jeseni 2023 je tako npr. zgolj vsaki peti Slovenec (20 %) zaupal slovenski vladi, 77 % jih ji ni zaupalo.⁴ Precej podobno stopnjo zaupanja so anketiranci izražali do slovenskega parlamenta, ki mu zaupa 21 % Slovencev (oz. -2 odstotni točki glede na predhodno meritev spomladi 2023), ne zaupa pa 76 % (+5 odstotnih točk glede na predhodno meritev spomladi 2023).⁵ 73 % vprašanih v Sloveniji ne zaupa medijem, 26 % jih jim zaupa (str. 24).⁶ 48 % anketirancev tudi ocenjuje, da jim mediji ne zagotavljajo zaupanja vrednih informacij (str. 15).⁷

Empirični podatki izvedene preliminarne raziskave so torej nakazali niz zanimivih in relativno pričakovanih pogledov na (poslovni) bonton v naši družbi. Pa vendar, vse doslej zapisano in ugotovljeno predstavlja zgolj teoretske ter metodološke nastavke za morebitno nadaljnjo delano raziskavo (poslovnega) bontona, ki bo zagotavljala pridobivanje metodološko preverljivih ter zanesljivih podatkov in tako tudi izvedbo kompleksnejših statističnih analiz na izbranih reprezentativnih vzorcih. Poleg opisanega aktualnega realnega stanja verjamemo, da bi na takšen način omogočili nadaljnje še jasnejše preverjanje pomembnosti vloge bontona in njegovega mesta ter medsebojnih zgledovanj tako v poslovnem kot tudi širšem družbenem in političnem sistemu.

⁴ V primerjavi s predhodnim merjenjem spomladi 2023 je stopnja zaupanja v vlado med Slovenci upadla (-5 odstotnih točk), na ravni EU 27 pa se je zaupanje v nacionalne vlade v povprečju sicer zvišalo (+4 odstotnih točk). Nacionalnim vladam v državah članicah EU zaupa v povprečju 36 % vprašanih, šest od desetih Evropejcev svoji vladi ne zaupa. Največjo stopnjo zaupanja med državljani uživajo vlada Luksemburga (72 %), vlade v skandinavskih državah in na Irskem (Evropska komisija 2023).

⁵ Med Evropejci nacionalnemu parlamentu v povprečju zaupa 39 % Evropejcev (+6 odstotnih točk), 56 % mu jih ne zaupa (Evropska komisija 2023).

⁶ To je precej pod povprečjem EU 27, kjer medijem zaupa 39 % vprašanih, 57 % pa jim jih ne zaupa. Manjše zaupanje v medije kot Slovenci imajo le še Grki, katerih medijem zaupa petina, 70 % pa ne (Evropska komisija 2023).

⁷ V EU 27 nacionalnim medijem zaupa v povprečju 60 % anketiranih (+1 odstotne točke), v največji meri v skandinavskih državah (preko 80 %, na Švedskem celo 90 %), najmanj poleg Slovencev pa zagotavljanju zaupanja vrednih informacij najmanj zaupajo Grki, Maltežani, Španci in Čehi (Evropska komisija 2023).

Literatura in viri

- Ajzen, I. 2002. »Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior.« *Journal of Applied Social Psychology* 32 (4): 665–683.
- Byars, S. M., in K. Stanberry. 2018. *Business Ethics*. Houston, TX: OpenStax College, Rice University.
- Clarke, N. 2011. »An Integrated Conceptual Model of Respect in Leadership.« *Leadership Quarterly* 22 (2): 316–327.
- Devine, D. 2024. »Does Political Trust Matter? A Meta-Analysis on the Consequences of Trust.« *Political Behaviour*. <https://doi.org/10.1007/s11109-024-09916-y>.
- Evropska komisija. 2023. *Standardni Eurobarometer 100 - Jesen 2023: javno mnenje v Evropski uniji – Slovenija, Poročilo*. Ljubljana: Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji.
- Gellermann, W., M. S. Frankel in R. F. Ladenson. 1990. *Values and Ethics in Organization and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Kustec, S. 2023. »Poslovna etika in bonton: zgodovinsko osredotočen pregled literature.« *Management* 18 (1): 31–38.
- Levi, M., in L. Stoker. 2000. »Political Trust and Trustworthiness.« *Annual Review of Political Science* 3 (1): 475–507.
- Lyman, A. 2003. »Building Trust in the Workplace.« *Strategic HR Review* 3 (1): 24 – 27.
- Pang, K. K., in G. Shamuganathan. 2015. »Engaging Entrepreneurial Etiquette: Driven by a Theory of Planned Behaviour.« Prispevek predstavljen na AeU – International Research Conference, Kuala Lumpur, Malezija, 4. november.
- Patten, M. L. 2017. *Understanding Research Methods: An Overview of the Essentials*. 10. izd. New York: Routledge.
- Robinson, S. L. 1996. »Trust and Breach of the Psychological Contract.« *Administrative Science Quarterly* 41(4): 574–590.
- Sanchez, S. 2002. »Corporate Courtesy – Using Business Etiquette in a Professional Environment.« *Senior Research Projects* 65. https://knowledge.e.southern.edu/senior_research/65.
- Zmerli, S., in T. W. G. van der Meer, ur. 2017. *Handbook on Political Trust*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Simona Brezar

Podiplomska študentka
Univerze na Primorskem,
Fakultete za management
simona.brezar@gmail.com

Dimitrij Šamšal

Podiplomski študent
Univerze na Primorskem,
Fakultete za management
dimitrij.samsal@gmail.com

Trgovanje s pravicami do emisij toplogrednih plinov

Prispevek obravnava sisteme trgovanja s pravicami za emisije toplogrednih plinov, ki so ključni za zmanjšanje emisij in boj proti podnebnim spremembam. Evropski sistem trgovanja z emisijami (EU ETS), delujoč od leta 2005, je globalni vzor, ki se skozi štiri obdobja osredotoča na zmanjševanje emisij in doseg podnebne nevtralnosti do leta 2050.

Kritike opozarjajo na zlorabe, kot so goljufije z emisijskimi kuponi v mednarodnem prostoru in EU. Problematičen je koncept »neto nič emisij«, ki omogoča »greenwashing«, saj podjetja z nakupom kuponov prikrivajo dejanske emisije. Greenpeace zagovarja trajnostne rešitve s poudarkom na »dejanskih ničelnih emisijah«.

Slovenija sodeluje v EU ETS, pri čemer je Termoelektrarna Šoštanj (TEŠ) med največjimi onesnaževalci in se sooča z visokimi stroški emisijskih kuponov. Prispevek opozarja, da trenutni sistem spodbuja gospodarske interese na račun trajnostnega razvoja, zato so potrebne alternativne rešitve za zmanjšanje okoljskega odtisa in prehod v trajnostnejšo prihodnost.

2Ključne besede: sistemi trgovanja, emisije toplogrednih plinov, podnebne spremembe, podnebna nevtralnost, emisijski kuponi, »neto nič emisij«, dejanske ničelne emisije


Greenhouse Gas Emission Rights Trading

The article examines emission trading systems, which are crucial for reducing emissions and combatting climate change. The European Union Emissions Trading System (EU ETS), operational since 2005, serves as a global model, focusing on emission reductions and achieving climate neutrality by 2050 through four trading phases.

Critics highlight abuses, such as fraud involving emission allowances internationally and within the EU. The concept of 'net zero emissions' is seen as problematic, enabling 'greenwashing' by permitting companies to mask actual emissions through the purchase of allowances. Greenpeace advocates for sustainable solutions emphasizing 'real zero emissions'.

Slovenia participates in the EU ETS, with the Šoštanj Thermal Power Plant (TEŠ) among the largest polluters, facing significant costs for emission allowances. The article warns that the current system prioritizes economic interests at the expense of sustainable development, calling for alternative solutions to reduce environmental impact and transition to a more sustainable future.

Keywords: trading systems, emissions, climate change, climate neutrality, emission allowances, 'net zero emissions', real zero emissions

 <https://doi.org/10.26493/1854-4231.19.57-62>

Posamezniki, organizacije ter državne in mednarodne institucije si skupaj prizadevajo zmanjšati koncentracijo toplogrednih plinov (TGP) in ublažiti globalno segrevanje, ki je posledica človeških dejavnosti. Ukrepi vključujejo spodbujanje obnovljivih virov energije, izboljšanje

energetske učinkovitosti, zmanjšanje emisij in uvajanje trajnostnih praks v industriji ter vsakdanjem življenju. Ohranjanje gozdov, ki absorbirajo ogljikov dioksid, je prav tako ključno. Zaradi globalne narave podnebnih sprememb je mednarodno sodelovanje bistvenega pomena za

oblikovanje učinkovitih politik in trajnostnega okolja za prihodnje generacije (Czerny, 2009; Braun 2009; United Nations 1992).

Konvencija Združenih narodov o spremembi podnebja (United Nations Framework Convention on Climate Change – UNFCCC), sprejeta leta 1992, je še vedno ključni mednarodni okvir za zmanjševanje emisij toplogrednih plinov (TGP) in obvladovanje podnebnih sprememb (United Nations 1992). Po *Kjotskem protokolu* iz leta 1997, ki je industrijsko razvite države pravno zavezal k zmanjšanju emisij za 6–8 % med letoma 2008 in 2012, je naslednji pomemben korak predstavljal *Pariški sporazum* iz leta 2015. Njegov cilj je omejiti globalno segrevanje na manj kot 2 °C, s prizadevanji za omejitev na 1,5 °C, da bi preprečili najbolj uničujoče posledice podnebnih sprememb (Braun 2009; Markovič-Hribernik in Murks 2007). Sporazum je pridobil široko podporo, vključno z ZDA, ki so po začasnem umiku k njemu ponovno pristopile leta 2021. Od sprejetja Pariškega sporazuma so države članice predložile nacionalne podnebne načrte (Nationally Determined Contributions – NDC), ki pa jih je treba redno posodabljanje in krepiti, saj trenutna prizadevanja še ne zadostujejo za doseg ciljev omejitve segrevanja. Za doseganje ambicioznih ciljev omejevanja toplogrednih izpustov so se razvili različni pristopi, ki bolj ali manj uspešno poskušajo prispevati k njihovemu doseganju. Žal imajo ti pristopi praviloma tudi negativne plati. Med te sodi tudi trgovanje z emisijami toplogrednih plinov.

Evropska shema za trgovanje z emisijami toplogrednih plinov

Poleg fleksibilnih mehanizmov, kot je trgovanje z emisijskimi kuponi, obstajajo tudi nefleksibilni mehanizmi za nadzor emisij. *Fiksni pokrov* omejuje največjo dovoljeno količino emisij, ki jih podjetja lahko izpustijo. *Davek na CO₂* pa podjetja podjetja k energetske učinkovitosti in uporabi obnovljivih virov, s čimer zmanjšuje emisije brez kvantitativnih omejitev, a z vzpostavitvijo stalne cene za izpuste. V EU je *Evropski sistem trgovanja z emisijami* (EU Emissions Trading System – EU ETS), ki je bil uveden leta 2005, največji svetovni program za zmanjšanje emisij. Sistem omogoča trgovanje z emisijskimi kuponi (EUA), kar spodbuja podjetja k učinkovitejšemu zmanjševanju emisij. Trgovanje vključuje različne vrste kuponov, kot so AAU, ERU, CER in RMU, s čimer se podjetjem omogoča prilagodljivost pri doseganju ciljev. Evropski ETS ima več obdobjev trgovanja, vsako z izboljšavami, kot sta linearno

zmanjšanje kvot emisij in širitev na nove sektorje (United Nations 1992; Braun 2009; MacKenzie, 2009; Rozman, 2010).

Evropski sistem trgovanja z emisijami (EU ETS) je od uvedbe leta 2005 razdeljen na štiri trgovalna obdobja. *Prvo obdobje* (2005–2007) je bilo učno, namenjeno vzpostavitvi trga in nadzorne infrastrukture. *Drugo obdobje* (2008–2012) je bilo prilagojeno zavezam Kjotskega protokola in je uvedlo fleksibilne mehanizme, kot so projekti skupnega izvajanja in mehanizem čistega razvoja. *Tretje obdobje* (2013–2020) je prineslo pomembne izboljšave, kot sta linearna zmanjševalna shema in povezovanje z drugimi sistemi trgovanja. Trenutno smo v četrtem trgovalnem obdobju (2021–2030), kjer so cilji usmerjeni k zmanjšanju emisij za 55 % do leta 2030, kar vključuje širitev na nove sektorje in spodbujanje trajnostnih tehnologij, skladno s cilji Pariškega sporazuma.

Druga plat medalje

Ker ima vsaka medalja najmanj dve plati in ker vsi bilteni ter promocijski materiali »mainstream« udeležencev govorijo le o pozitivnih učinkih in delovanju te predvsem trgovalne sheme – finančnega inštrumenta, moramo izpostaviti tudi pomisleke o takšenem načinu nižanja emisijskih izpustov v ozračje.

Pomembno je razumeti politične vidike sprejemanja tega okvira trgovalnega sistema v Kjotu leta 1997. Cutajar (2004, 62–62) navaja:

Čeprav vse strani, ki so sodelovale v pogajanjih o Kjotskem protokolu, zdaj sprejemajo ta izid, bodisi z večjim ali manjšim navdušenjem, temu ni bilo tako pred in med konferenco v Kjotu. Na primer, Evropska unija – danes povsem zavezana trgovanju z emisijami – je vztrajala, da mora biti trgovanje dopolnilo domačim ukrepom za omejitev emisij, saj so slednji veljali za bistvene pri razvoju tehnologij, ki bi odprle pot v nizkoogljično prihodnost. Evropska unija je bila prav tako skeptična glede uporabe »ponorov« iz istih razlogov in zaradi negotovosti, povezanih s to možnostjo. Vendar so bile prav te točke med ključnimi vprašanji za ameriške pogajalce, zato ni pretirano trditi, da so bili mehanizmi Kjotskega protokola »narejeni v ZDA«.

Velja dodati, da ratifikacijo sporazuma s strani ZDA čakamo še dandanes.

Navkljub dejstvu, da je EU prišla v Kjoto z načrtom, kjer je prednost dana postavljanju za-

konodajnih okvirov s poudarkom na samem zmanjševanju izpustov toplogrednih plinov, ki bi posledično na dolgi rok privedlo do celotne usmeritve razvoja tehnologij in znanj za postavitev ogljično nevtralne družbe, je po pogajanjih prevladal interes ZDA in različnih lobističnih skupin iz kroga naftne industrije, kjer je prioriteta postala postavitev trgovalnega sistema z »odpustki«.

Ta trgovalna shema – finančni inštrument posledično povzroča razvoj tehnologij in izdelkov, ki so za okolje lahko še bolj obremenjujoči, vendar pa zaradi inovativnosti in visoke dodane vrednosti na trgu dosežejo visoke prodajne cene. Uspešna prodaja pa prinese visoke dobičke, iz katerih se preprosto kupijo emisijski kuponi. Ideološko sledi, da celoten sistem deluje v prid razvoju z namenom rasti in dobičkov ne glede na obremenitve, ki jih povzroča planetu, namesto v smeri trajnostnega razvoja, podprtega s tehnološkimi in družbeno inovativnimi prijemi, za omejitev izkoriščanja in izrabe naravnih virov. Ustvarjanje novega finančnega inštrumenta seveda deluje v prid tistim, ki že obvladujejo tradicionalne trgovalne sisteme. Bolje jih razumejo, poznajo prednosti in slabosti. Plastično si lahko zadevo zamislimo tako, da so veliki igralci na finančnih trgih v svoje kolesje le umestili nov izdelek. Namesto trgovanja z zlatom in vsemi izvedenimi finančnimi produkti na tej platformi sedaj trgujemo s t. i. »carbon crediti«.

Da bi ta način dobil zagon, pa je bilo ključno spremeniti še pojmovanje zniževanja izpustov in samega cilja. Ta se je moral spremeniti iz »zero emission« v »net zero emission«. V prvi različici bi to pomenilo, da se subjekt razvija in investira v tehnologije ter znanja, da bi izpuste postopoma zniževal, v drugi različici pa, da se razvija in investira v produkte ter storitve z visoko dodano vrednostjo, ki mu omogočijo lažji nakup emisijskih kuponov. Na ta način doseže status »net zero emission«, kar pa v praksi lahko pomeni, da veliko več onesnažuje, vendar si lahko to tudi privoščiti. V tej različici torej finančni inštrument služi za izrazit »greenwashing« prijem.

Zlorabe sistema emisijskih kuponov

Globalno gledano so trgi z različnimi emisijskimi kuponi vredni več kakor 900 milijard evrov. Zlorabe sistema so prisotne na vseh celinah. Velikokrat pa zaradi narave sistema samega sodelujejo akterji z več celin.

V zgodnjih letih tega tisočletja je prišlo do izrazitih zlorab s strani Rusije in Ukrajine. Ti sta se posluževali več različnih prijemov, kako povečati

število emisijskih kuponov, ki so se pozneje prodali na trgu. V začetku so bili to izkopi premoga ter izdajanje kuponov na osnovi preprečevanja samovžiga, kar je sicer možen pojav, vendar se je izkazalo, da tveganja nikakor ne dosega števila izdanih kuponov. Sledile so prevare s projekti obnov naftovodov in plinovodov v izogib izgubam nafte ter predvsem plina, vendar se je izkazalo, da so bili projekti že zaključeni ali pa se sploh niso odvili. Kuponi pa so navkljub vsemu bili izdani.

V ZDA predvsem odmevajo zlorabe s kuponi iz sfere zasajevanja in ohranjanja gozdov. Veliko primerov zasledimo, kjer izdajatelji kuponov novih dreves sploh ne zasadijo pa tudi tistih, namenjenih za posek, ne ohranijo, ker se izkaže, da sploh niso bila namenjena sečnji. Vloga trga emisijskih kuponov je v takem primeru čisto nesmiselna, saj ni nikakršnega vpliva na zniževanje emisij ali zajem le-teh iz ozračja oz. je stanje nespremenjeno. Mogoče največji pretres v zadnjih letih je bil škandal organizacije Verra, ki pod okriljem Združenih narodov izvaja večino svojih projektov v sklopu programa REDD+ (Reducing Emissions from Deforestation and Forreest Degradation). Raziskovalni novinarji in pozneje strokovnjaki s področja licenciranja emisijskih kuponov so dokazali, da je bilo kar 90 % kuponov neveljavnih.

Potrjeni primeri malverzacij prihajajo tudi iz drugih držav in kontinentov. Večje zlorabe so bile prisotne v zadnjih desetih letih tako v Avstraliji kot na Kitajskem ter v Braziliji. Slednji projekt, imenovan Portel-Para project in lociran v mestu Portel, naj bi zajel 22.000.000 ton CO₂. Ponovno gre za projekt ohranjanja gozdov, kjer je bila prisotna nevladna organizacija Verra. Izkazalo se je, da je bila izpeljana le začetna faza projekta, v nadaljevanju pa nič več. Uporabnica teh kuponov, Veolia, je prisotna tudi v Sloveniji, zato lahko sklepamo, da so bili kuponi uporabljeni tudi v namen zmanjšanja emisij v cestnem prometu Slovenije, navkljub dejstvu, da v Braziliji ni bilo zasajeno nobeno drevo iz tega naslova.

Sistem trgovanja z emisijami Evropske unije je bil v času od uvedbe leta 2005 žrtev različnih goljufivih trgovcev in hekerjev. To je povzročilo izgube v višini več milijard evrov za več nacionalnih davčnih prihodkov. Ocenjuje se, da so v začetnih letih v nekaterih državah do 90 % celotnega obsega trga povzročile goljufive dejavnosti.

Znaki sumljivih trgovalnih dejavnosti, poimenovanih »washtrading«, so bili opaženi konec leta 2008, ko je več tržnih platform zaznalo povečanje obsega trgovanja z evropskimi pravicami (EUA), kot ga še ni bilo.

Predvsem pa je za sistem EU značilna goljufija v obliki t. i. davčnega vrtiljaka (INTERPOL 2013). Goljufije znotraj skupnosti z manjkajočim trgovcem (Missing Trader Intra Community – MTIC) so kraje davka na dodano vrednost (DDV) s strani organiziranih kriminalnih združb, ki izkoriščajo način obravnave DDV v državah članicah EU. Eklatanten primer take zlorabe je zelo znan. *Les rois de l'arnaque oz. Lords of Scam* (Nicloux 2021), kakor je Netflix v svojem dokumentarnem filmu poimenoval goljufijo v Franciji, je vključeval več milijard evrov vredno prevaro, povezano s sistemom trgovanja z emisijami ETS, kjer ukradena sredstva niso bila nikoli povrnjena. Sofisticirana goljufija se je zgodila med letoma 2008 in 2009, pri čemer so francoskim davkoplačevalcem ukradli več kakor 1,6 milijarde evrov.

Leta 2011 pa je skupina grških hekerjev v prevari z lažnim predstavljanjem (angl. *phishing attack*) uspešno vdrla v registre emisij ter podjetjem ukradla emisijske kupone v vrednosti 40 milijonov evrov in jih nezakonito prodala.

Zanimiv je primer iz preteklega leta, kjer Urad evropskega javnega tožilca (European Public Prosecutor's Office – EPPO) preiskuje večmilijonske goljufije v zvezi z emisijami toplogrednih plinov v Bolgariji. Zaznati je, da se goljufije, prej prisotne v deželah zahodne Evrope, sedaj selijo na vzhod, torej v mlajše članice EU, kjer sistemi nadzora še niso tako razviti. Zasebno podjetje, odgovorno za preverjanje emisij toplogrednih plinov termoelektrarn in toplarn v Bolgariji, je v preiskavi zaradi domnevnega predložitve ponarejenih poročil pristojnim nacionalnim organom. Po preiskavi je družba od leta 2017 do danes zavestno predložila lažne podatke in dokumentacijo za letna poročila o emisijah toplogrednih plinov, ki jih proizvedejo termoelektrarne in toplarne v Bolgariji, da bi prijavila premalo svojih emisij v skladu z EU ETS. Na podlagi dokazov se ocenjuje, da so v prejšnjem obsegu prijavljene emisije, predložene nacionalnim organom, povzročile izgube za proračune EU in nacionalne proračune v višini 80 milijonov evrov v neplačanih zneskih za dejansko porabljene emisije toplogrednih plinov. Poleg tega so napačno sporočene emisije vplivale tudi na kakovost zraka v Bolgariji (European Public Prosecutor's Office 2023).

Slovenija in EU ETS

Slovenija je kot članica Evropske unije še vedno vključena v Evropski sistem trgovanja z emisijami (EU ETS), kar slovenska podjetja in industrije, ki proizvajajo večje količine toplogrednih plinov, za-

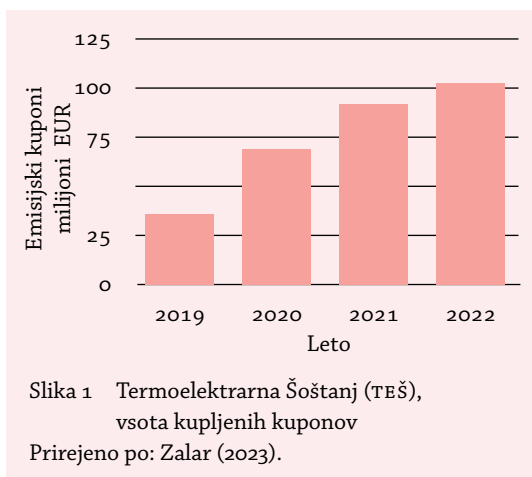
vezuje k zmanjšanju emisij. Načrt razdelitve emisijskih kuponov še vedno upravlja Ministrstvo za okolje v sodelovanju z Agencijo za okolje in Inštitutom Jožef Stefan (Rozman 2010). V shemo so vključeni ključni sektorji, kot so proizvodnja električne energije, metalurgija, cementarne in papirnice, ki morajo spoštovati emisijske omejitve in sodelovati v trgovanju z emisijskimi dovoljenji (Sandoff in Schaad 2009). Slovenija si prizadeva doseči cilje zmanjšanja emisij v skladu z evropsko strategijo »Pripravljeni na 55«, ki stremi k 55-odstotnemu zmanjšanju emisij do leta 2030 in s tem podjetja spodbuja k uporabi trajnostnih tehnologij ter praks. Ti cilji so vključeni tudi v celovit Nacionalni energetski in podnebni načrt (NEPN), ki opredeljuje konkretne ukrepe za zmanjšanje emisij na nacionalni ravni (European Commission, 2023).

V Sloveniji je v sistem trgovanja z emisijskimi kuponi vključenih več kot 50 družb. Stroški emisijskih kuponov najbolj bremenijo energetsko intenzivna podjetja in proizvajalce elektrike, ki uporabljajo fosilna goriva. Tako je na prvem mestu Termoelektrarna Šoštanj (TEŠ), na drugem mestu Salonit Anhovo, na tretjem pa Energetika Ljubljana.

Termoelektrarna Šoštanj (TEŠ)

Največji porabnik emisijskih kuponov v Sloveniji je TEŠ. Ta je s proizvodnjo električne in toplotne energije v letu 2022 v zrak izpustila 2.662.097 ton ogljikovega dioksida, kar je sicer 712.943 ton manj kot leto prej. Za poravnavo dajatve je imela lani na razpolago na razpolago 14.295 brezplačnih kuponov za dejavnost proizvodnje toplotne energije, razliko v višini 2.647.802 emisijskih kuponov pa si je TEŠ zagotovila z nakupom pri Holdingu Slovenske elektrarne (HSE). Gre za dolgoletno prakso, kjer TEŠ odkupuje višek kuponov s strani HSE. Čeprav je bilo izpustov v TEŠ manj, pa je znesek višji zaradi višje cene dodatno kupljenih kuponov na trgu, preden je cena padla. Ker TEŠ proizvaja tudi energijo za daljinsko ogrevanje Šaleške doline, tamkajšnji prebivalci že čutijo posledice pri dvigih cen s strani komunalnega podjetja Velenje.

V prihodnje pa se bodo ti stroški še povečali, saj je sprejeta reforma sistema »Pripravljeni na 55« pospešila uresničevanje podnebnih ciljev EU, tj. da se neto emisije toplogrednih plinov do leta 2030 zmanjšajo za vsaj 55 %, do leta 2050 pa da se doseže podnebna nevtralnost. Na ta način bo število razpoložljivih kuponov nižje, kar posledično prinaša višje cene. Ob odstranitvi t. i. državne



kapice na ceno energije pa bo proizvedena energija v TEŠ cenovno nekonkurenčna.

V okoljski organizaciji Focus so na prihajajoče težave opozorili leta 2021 in argumente podkrepili z neodvisno analizo Projekcije potencialne donosnosti TEŠ od 2021 do 2030 (»Projecting Potential Future Profitability of TEŠ from 2021 to 2030«), ki so jo pripravili v organizaciji Ember (Brown 2021). Ta se deklarira za neodvisni »think tank« za podnebje in energijo, ki se osredotoča na pospešitev globalnega energetskega prehoda s fosilnih virov. Analiza v najverjetnejšem scenariju prihodnjih cen električne energije in CO₂-kuponov ocenjuje, da bodo skupne izgube TEŠ od leta 2021 do leta 2030 znašale približno 870 milijonov evrov.

Aktualna situacija potrjuje ta scenarij, saj Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo v sodelovanju z Ministrstvom za finance napoveduje interventni zakon v januarju 2025 zaradi predvidene izgube med 150 in 200 milijoni evrov, ker je projekt insolventen in tik pred stečajem. Sla-

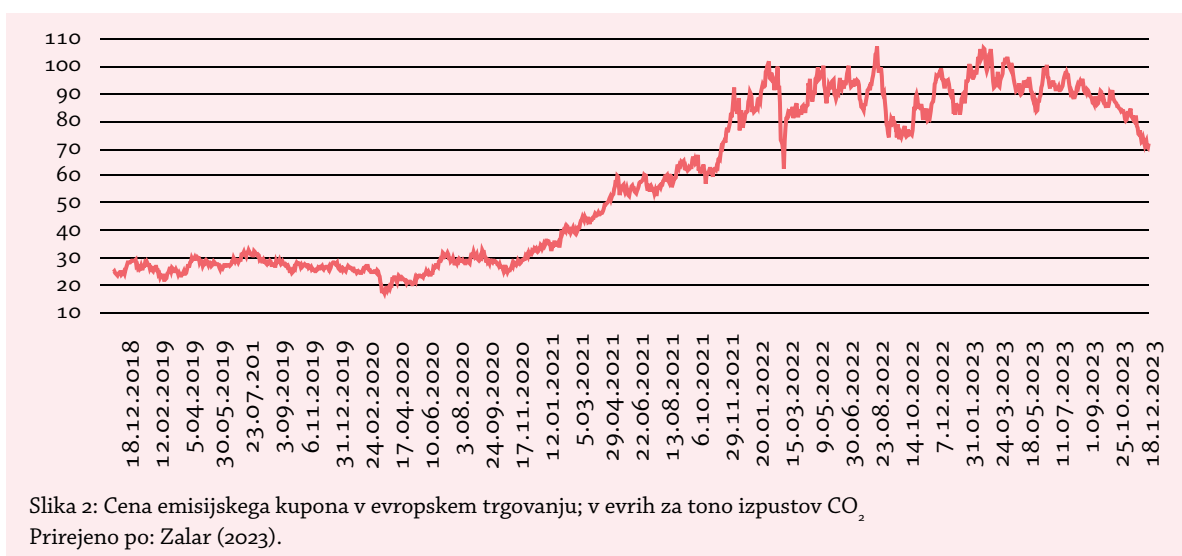
bi rezultati, spremenjeno stanje na trgu in pritiski t. i. nuklearnega lobija v povezavi z izgradnjo NEK2 še dodatno zaostrujejo situacijo projekta TEŠ. Predvidoma bo služil v veliko manjšem obsegu ter nudil stabilen vir energije le Šaleški dolini. V letu 2024 je od predvidenih 34 % v omrežje prispeval dobrih 17 %.

Zaključek

Greenberg (2021) zapiše, da je stališče organizacije Greenpeace in ostalih okoljevarstvenih organizacij, da se ta način omejevanja izpustov uporablja za izrazit »greenwashing«. Gre za seveda radikalno stališče, ki sicer temelji na znanstveno podkrepjenih podatkih, da je obstoječe stanje planeta kritično in je trgovanje z emisijskimi kuponi kot rešitev tako kompleksne težave izpostavljena kot preveč pragmatična ter zgrešena smer odločevalcev. Namesto investicij in razvoja v dejansko trajne prakse, izdelke in storitve ta poteka v smeri doseganja visokih dodanih vrednosti, dobičkov, ter nakupa emisijskih kuponov sumljivega izvora. Zgrešen je celoten proces spoprijemanja s to krizo, saj ohranjamo mentalni sklop, ki nikakor ne sledi smernicam odrasti in le prijemom »bigger is better«.

Greenpeace zagovarja obraten način, imenovan »real zero«, kar bi pomenilo, da so cilji postopno zmanjševanje emisij z razvojem in investicijami v tehnologije ter znanja in posledično izdelke ter storitve, ki so za planet manj obremenjujoči.

Plastično bi lahko ta pogled opisali na primeru TEŠ. Ta bi lahko del sredstev, ki jih je danes prisiljena uporabljati za nakup emisijskih kuponov, skozi zadnje desetletje investirala v pospešen razvoj in raziskave ter inovativne tehnolo-



ške rešitve za zmanjševanje emisijskih izpustov v okolje. Na tak način bi obšla to pragmatično reševanje prevelikih izpustov s kompenzacijo v kuponih ter se spoprijela z jedrom problema. Iz sfere »net zero« bi se na ta način pomaknili v sfero »real zero«, ki jo zagovarja Greenpeace. Tak razvoj bi seveda potekal počasi in postopoma, vendar bi na dolgi rok spremenil mentalni sklop spoprijemanja s problematiko izpustov.

Zaključimo lahko, da je sistem trgovanja ETS EU globalno ena izmed bolj sofisticiranih in dodelanih shem. Ker je bil vpeljan že leta 2005, je doslej že prešel različne izzive v obliki goljufij in zlorab ter posledično doživel spremembe, ki so sprožile tudi spremembe zakonodaj v članicah EU, da bi bolje zavarovale in odpravile tveganja delovanja trgovalne sheme. V drugih delih sveta delujejo veliko slabše sheme, ki so prepuščene le trgu in površnim načinom regulacije (ZDA) ali pa so bile uvedene kasneje ter morajo šele dozoreti (Kitajska).

Pomembno je poudariti, da je kljub preteklim in trenutnim izzivom sistem EU ETS postal zgled drugim državam v prizadevanjih za učinkovito upravljanje emisij toplogrednih plinov. S svojimi prilagoditvami in z nenehnim izpopolnjevanjem se izkazuje kot instrument, ki lahko prispeva h globalnim prizadevanjem za zmanjšanje emisij in soočanje s podnebnimi izzivi.

Čeprav uvedba trgovanja z emisijami ni najboljša rešitev, danes temu modelu sledijo vse ostale države z uvajanjem lastnih shem trgovanja. Alternativne rešitve, ki bi spodbujale predvsem trajnostni razvoj, podprt s tehnološkimi in z družbeno inovativnimi prijemi za omejitev izkoriščanja ter izrabe naravnih virov v smeri ideologije odrasti, so zanemarljive in vpeljan je model razvoja tehnologij ter izdelkov, ki so za okolje lahko še bolj obremenjujoči, vendar pa zaradi inovativnosti in visoke dodane vrednosti na trgu dosežejo visoke prodajne cene. Uspešna prodaja pa prinese visoke dobičke, iz katerih se preprosto kupijo emisijski kuponi.

V tem kontekstu se postavlja pomembno vprašanje, ali trenutni model spodbuja resnično trajnostni razvoj ali zgolj ohranja obstoječi ekonomski okvir, ki temelji na obremenjevanju okolja. Razprava o alternativnih pristopih, ki bi zagotavljali bolj uravnoteženo ravnatežje med gospodarskim napredkom in varstvom okolja, je ključna za prihodnji razvoj na področju upravljanja emisij toplogrednih plinov in bo po vsej verjetnosti še predmet raziskovanj.

Literatura

- Braun, M. 2009. »The Evolution of Emissions Trading in the European Union – The Role of Policy Networks, Knowledge and Policy Entrepreneurs.« *Accounting, Organizations and Society* 34 (3–4): 469–487.
- Brown, S. 2021. »Projecting Potential Future Profitability of TEŠ from 2021 to 2030.« Ember.
- Cutajar, M. Z. 2004. »Reflections on the Kyoto Protocol – Looking Back to See Ahead.« *International Review for Environmental Strategies* 5 (1): 61–70.
- Czerny, A. 2009. »Ukrepi proti globalnemu segrevanju in njihov vpliv na poslovanje slovenskih podjetij.« Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani.
- European Commission. 2023. »Commission Welcomes Completion of Key 'Fit for 55' Legislation, Putting EU on Track to Exceed 2030 Targets.« 9. oktober. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_4754.
- European Public Prosecutor's Office. 2023. »Bulgaria: EPPO Probes into Multi-Million Euro Fraud Regarding Greenhouse Gas Emissions.« 27. februar. <https://www.eppo.europa.eu/en/news/bulgaria-epo-probes-multi-million-euro-fraud-regarding-greenhouse-gas-emissions>.
- Greenberg, C. 2021. »Carbon Offsets Are a Scam.« Greenpeace, 10. november. <https://www.greenpeace.org/international/story/50689/carbon-offsets-net-zero-greenwashing-scam/>.
- INTERPOL. 2013. *Guide to Carbon Trading Crime*. Lyon: INTERPOL.
- MacKenzie, D. 2009. »Making Things the Same: Gases, Emission Rights and the Politics of the Carbon Markets.« *Accounting, Organisations and Society* 34 (3–4): 440–455.
- Markovič-Hribernik, T., in A. Murks. 2007. »Slovenia's Climate Policy Efforts: CO₂ Tax and Implementation of EU ETS.« *Climate Policy* 7 (2): 139–155.
- Nicloux, G., režiser. 2021. *Les rois de l'arnaque*. Gaumont Television in Moonshaker. 1 ura, 45 min. <https://www.netflix.com/si/title/81092697>.
- Rozman, M. 2010. »Analiza vpliva obsega dejavnosti podjetij na njihove emisije toplogrednih plinov.« Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Sandoff, A., in G. Schaad. 2009. »Does EU ETS Lead to Emission Reductions through Trade? The Case of the Swedish Emissions Trading Sector Participants.« *Energy Policy* 37 (10): 3967–3977.
- United Nations. 1992. »United Nations Framework Convention on Climate Change.« FCCC/INFOMAL/84 GE.05-62220 (E) 200705.
- Zalar, J. 2023. »Cene emisijskih kuponov upadle: kako veliko breme so za slovenska podjetja?« Bloomberg Adria, 20. december. <https://si.bloombergadria.com/posel/poslovanje/48012/koliko-slovenskaodjetja-stanejo-emisijski-kuponi/news/>.

Klavdija Hribar

Diplomantka
Univerze na Primorskem,
Fakultete za Management
klavdijahribar@icloud.com

Ana Arzenšek

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za Management
ana.arzensek@fm-kp.si

Pomen empatije pri vodenju različnih generacij

V članku predstavljamo rezultate raziskave, ki preučuje pričakovanja glede empatičnih vedenj vodij na vzorcu študentov Fakultete za Management Univerze na Primorskem, ki so pripadniki generacij X, Y in Z. Obenem preučimo odnos med samozaznano stopnjo empatičnosti na vzorcu teh študentov in izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. Rezultati kvantitativne raziskave pokažejo, da med generacijami študentov ni razlik glede njihovih pričakovanj do empatičnih vedenj pri njihovih vodjih. Poleg tega so empatična vedenja pomembna za pripadnike vseh generacij, X, Y in Z. Hkrati obstaja pozitivna povezava med samozaznano stopnjo empatičnosti in izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. Zaključimo lahko, da je izkazovanje empatičnih vedenj vodilnih kadrov pomembno.

Ključne besede: empatična vedenja, delovno okolje, vodenje, generacija X, generacija Y, generacija Z

Importance of Empathy in Leading Different Generations

The article presents the results of a study examining expectations regarding empathetic behaviours among leaders in a sample of students from the Faculty of Management, University of Primorska who belong to Generations X, Y, and Z. Additionally, it examines the relationship between the perceived level of empathy in the sample and the expression of the need for empathetic behaviours in leaders. The results of the quantitative research show that there are no differences between generations of students regarding their expectations of empathetic behaviours in their leaders. Furthermore, empathetic behaviours are important for members of all Generations, X, Y, and Z. At the same time, there is a positive correlation between self-perceived empathy levels and the expression of the need for empathetic behaviours in leaders. In conclusion, demonstrating empathetic behaviours in leading personnel is important.

Keywords: empathetic behaviours, work environment, leadership, Generation X, Generation Y, Generation Z



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.19.63-69>

Uvod

Skozi leta so se načini vodenja precej spreminjali. Od prejšnje stroge hierarhije, kjer so bili uboganje ukazov ter hladni odnosi pogosti, se pričakovanja do vodij spreminjajo, tudi s spreminjanjem generacij in okolja. Vsak posameznik ima edinstvene lastnosti, zato naj bi bil potreben individualiziran pristop k vodenju, čeprav je pri vodenju različnih posameznikov mogoče najti tudi skupne točke. Človek naravno stremi k pripadnosti določeni skupini; med njimi so tudi generacije, ki združujejo osebe podobnih let, ki so delile enake zgodovinske dogodke v določenem časovnem intervalu.

V sodobnem upravljanju se poudarja t. i. mehke vidike vodenja, z upoštevanjem potreb in želja vodenih, zato se postavlja vprašanje, kaj so izzivi in priložnosti pri vodenju različnih generacij v poslovnem okolju.

Na podlagi pregleda literature s področij generacij in čustvene inteligentnosti pri vodenju smo raziskali, kakšna pričakovanja imajo različne generacije do vodij v smislu posedovanja empatije. Med pregledanimi raziskavami je mogoče najti številne časovne opredelitve generacij, zato smo v naši raziskavi kot generacijo X opredelili rojene od leta 1960 do 1979, kot generacijo Y rojene od

leta 1980 do 1995 ter kot generacijo Z rojene od leta 1996 dalje (iPROM in Valicon 2021).

Preverjali smo, ali med pričakovani glede izraženosti empatičnih vedenj pri nadrejenih obstaja razlika glede na generacijo in so torej pričakovanja generacijsko pogojena. Nekateri raziskovalci (Machová idr. 2020; Belli idr. 2015) na podlagi manjših vzorcev ugotavljajo, da so mlajše generacije lahko manj empatične, zato smo želeli raziskati, ali so pričakovanja glede empatičnih vedenj vodij pri pripadnikih teh generacij manjša, večja, gre morda za starostno spreminjanje v obliki obrnjene črke U kot pri dojemanju lastne stopnje empatije, kar so ugotovili O'Brien idr. (2013). Kot so storili omenjeni raziskovalci, smo tudi mi v raziskavo vključili samoocenjevanje empatičnosti pri posameznikih, kar nam je omogočilo še primerjanje empatije med udeleženci raziskave po generacijah.

Značilnosti generacij X, Y in Z

Na vsako generacijo so vplivali pomembni svetovni dogodki, ki so oblikovali vrednote njenih pripadnikov ter njihove poglede na svet. Različni vplivi so vodili k različni vzgoji, kar je oblikovalo njihov značaj in jih usmerilo v dobo odraslosti. Posledično so razvili različno dojetje sveta in na svojevrsten način oblikovali svoje prioritete v zasebnem ter poklicnem življenju (Goessling 2017). V nadaljevanju predstavimo nekatere značilnosti generacij X, Y in Z, ki so splošne in ne povsem enotne ter jih ni mogoče enostavno pripisati vsakemu posamezniku, saj tudi po mnenju Kimberly Lanier (2017, 288) nobena generacija ni monolitna, vseeno pa je mogoče pri posameznikih, ki ji pripadajo, opaziti nekatere skupne lastnosti, vzorce in vedenja.

Otroci deloholičnih staršev so pripadniki generacije X, ki so zato pogosto odraščali brez vzora staršev. Veljajo za samostojne, želijo si pridobiti več znanja in so prva digitalno pismena generacija (Ličen in Bolčina 2010, 26–27). Ksenija Ramovš (2013, 11) navaja, da na delovnem mestu izražajo previdnost in kritičnost do svojih nadrejenih, raje delijo svoje ideje. So prizadevni delavci, ki hkrati želijo dovolj prostega časa zase. Poudarjajo potrebo po stalnih povratnih informacijah iz okolice. Digitalne medije že dobro poznajo in jih uporabljajo ter radi sodelujejo v kratkih, neformalnih pogovorih. Po navedbah Ovsenika in Kozjeka (2015, 22) pripadniki generacije X ne stremijo k stabilnim zaposlitvam, temveč iščejo dobre delovne pogoje ter so konkurenčni na trgu dela.

Generacija Y, odraščajoča v obdobju tehnološke revolucije, je znana po pozitivni naravnosti, optimizmu in visoki stopnji avtonomije. Njeni člani so radovedni, radi se učijo in delujejo neodvisno, pri čemer je prisotna velika raznolikost med njimi zaradi izpostavljenosti različnim medijskim vplivom (Ramovš 2013, 11). Na delovnem mestu izražajo zahteve po višjih plačah, veljajo za individualiste, ki si želijo veliko samostojnosti pri opravljanju dela, obenem radi sodelujejo pri projektih. Osredotočajo se na področja, ki so cenjena na trgu dela in pripomorejo k izboljšanju kakovosti njihovega življenja. Za druge ne želijo prevzemati odgovornosti, niso obsedeni z delom, več kot napredovanje po hierarhiji pa jim pomenita osebno izražanje in raznolikost dela (Ovsenik in Kozjek 2015, 22).

Generacija Z velja za prvo generacijo, odraščajočo v dobi interneta in ob stalni izpostavljenosti javnosti preko družbenih medijev. Po nekaterih ugotovitvah generacija Z kaže nagnjenost k egocentričnosti in pomanjkanju empatije (Djedović, Mujkanović in Mirković-Hajdukov 2020, 389, 391). Njeni pripadniki veljajo za začetnike na delovnem mestu, zato jim običajno dodeljujejo manj pomembna dela. Pri učenju novih stvari niso zadržani, še najraje se učijo kar preko pametnih telefonov in prenosnikov (Chillakuri in Mahanandia 2018, 35). Elizabeth Segran (2016) zapiše, da na delovnem mestu kažejo visoko stopnjo tekmovalnosti, saj so jim tako sliko predstavili njihovi starši. Navkljub temu da službo pogosto vidijo kot bojišče in se trudijo doseči svoje cilje, hkrati izkazujejo spoštovanje in toleranco do različnosti.

Čustvena inteligentnost pri vodenju

V delovnem okolju imajo čustva, sploh pri vodenju, ključno vlogo, saj je vodenje v svoji osnovi čustven proces, kar pomeni, da voditelji izražajo svoja čustva in skušajo vzpodbuditi čustva pri drugih. Različni raziskovalci ugotavljajo, da ima čustvena inteligentnost potencial prispevati k učinkovitemu vodenju na več načinov, tako z vidika tistega, ki vodi, kot tudi z vidika tega, ki je voden (George 2000 po Kraus 2017, 66; Zineldin in Hytter 2012). Čustvena inteligentnost predstavlja posameznikovo sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev ter večine, ki jih uporablja za upravljanje odnosov s seboj in z drugimi (Kapur 2018).

V sklop čustvene inteligentnosti spada empatija, ki je po Golemanu (2006, 414) prepoznavanje občutkov drugih ter sposobnost življenja v druge ljudi. Empatija velja za spoštovano značilnost,

vendar med znanstveniki ni soglasja o njenem dejanskem pomenu (Blanke in Riediger 2019, 3). Definicija empatije je torej zaradi stopnje zapletenosti in različnih interpretacij še vedno nekoliko nejasna, kar vodi v različna razumevanja in uporabo tega koncepta (Simonič 2020, 391).

Barbara Simonič (2014, 63) empatijo predstavi kot ključno medosebno spretnost, saj posamezniku dovoljuje vživitev v mentalni okvir drugega. Na ta način postane razumevanje čustev in vedenj druge osebe v določeni meri jasnejše, ta čustva in vedenja pa predvidljivejša. Po avtoričinem mnenju je v sodobnem, digitalnem času še toliko pomembnejša, saj ima možnost obuditi povezanost med sočlovekom. Tudi po mnenju Syahrine Hayati Md Jani idr. (2022) je empatija temelj za izgradnjo dobrega odnosa, medsebojnega razumevanja in uspešne komunikacije, zato je pomembna pri vodenju. Ravno tako se Yoshie Tomozumi Nakamura, Julia Milner in Trenton Milner (2022) strinjajo, da na delovnem mestu obstajajo velike prednosti, če vodje vodijo z empatijo. Navkljub prepoznavanju pomembnosti nekatere raziskave (Konrath, O'Brien in Hsing 2011 po Fuller idr. 2021) kažejo, da se sposobnost empatije v splošnem zmanjšuje.

Značilnosti raziskave

Izvedli smo kvantitativno raziskavo z uporabo anketnih vprašalnikov in metodo snežne kepe. Populacijo raziskave so predstavljali študentje Univerze na Primorskem, Fakultete za Management (UP FM), stari med 18 in 64 let, ki so imeli vsaj dve leti delovnih izkušenj z rednimi in/ali občasnimi deli in ki so se odzvali našemu vabilu za sodelovanje v raziskavi. Do izbrane populacije smo najprej dostopali preko Službe za odnose z javnostmi UP FM in s pomočjo aplikacije za izvajanje spletnega anketiranja 1KA. Predstavnica Službe za odnose z javnostmi FM je povezavo do ankete in osnovne informacije o raziskavi delila na družbenih omrežjih; kasneje smo se zaradi nizke odzivnosti na anketo za pomoč obrnili na nekatere profesorje UP FM, ki so anketo delili med študenti, hkrati smo se povezali s študenti tutorji in predstavnicami alumnov kluba ter tako povabilo k sodelovanju delili tudi na njihovih družbenih omrežjih.

Pred izvedbo raziskave smo zastavili dve hipotezi:

H1 Študentje UP FM, ki so predstavniki generacij X, Y in Z, se pomembno razlikujejo v pričakovanih glede izraženosti empatičnih vedenj pri njihovih vodjih.

H2 Samozaznana stopnja empatičnosti pri študentih UP FM se pozitivno povezuje z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij.

Glede na zastavljene hipoteze smo oblikovali vprašalnik. V prvem delu vprašalnika so bila postavljena ključna demografska vprašanja, drugi del je vseboval lestvico za samoocenjevanje stopnje empatičnosti, poimenovano Lestvica bazične empatije (Basic Empathy Scale – BES) (Jolliffe in Farrington 2006), uporabili smo slovensko različico po Turku (2013). Tretji del vprašalnika je vseboval vprašanja na podlagi preučene teorije in se je nanašal na prepoznavanje empatičnih vedenj vodij in pomen, ki ga anketiranec pripisuje empatičnim vedenjem vodij. Vsi udeleženci so bili deležni enakih vprašalnikov, zagotovljena je bila anonimnost.

Rezultati raziskave

Anketa je bila na spletnem portalu 1KA aktivna med februarjem in marcem 2024. V tem času smo pridobili 128 odgovorov, od tega 112 dokončno izpolnjenih vprašalnikov. Za potrebe analize podatkov smo najprej iz programa 1KA izvozili vse podatke iz končanih vprašalnikov in jih shranili v obliki Excelove datoteke, ki smo jo nato prenesli v program SPSS. Pri obdelavi podatkov smo uporabili tudi izločitvene kriterije. Najprej smo pri izvozu iz programa 1KA izvozili le popolno rešene vprašalnike in tiste, ki so ustrezali pogoju vsaj dveletnih delovnih izkušenj. Izločili smo tudi vprašalnik, ki ga je izpolnil pripadnik babyboom generacije. Po navedenih izločitvah se je število enot zmanjšalo na 92, ki smo jih nadalje analizirali.

Najprej smo analizirali sestavo vzorca po generacijah. Ugotovili smo, da je bilo 73,90 % anketirancev iz generacije Z (18–28 let), 14,10 % iz generacije Y (29–44 let) in 12,00 % iz generacije X (45–64 let).

V nadaljevanju so anketiranci izpolnjevali lestvico bazične empatije na podlagi samopresoj. Nekatere vrednosti so se vrednotile obratno, zato smo jih rekodirali, nato pa iz vseh trditev, ki so spadale pod lestvico BES, ustvarili spremenljivko, ki smo jo poimenovali Samozaznana stopnja empatičnosti, hkrati smo sklopa vprašanj, ki sta spraševala po višini pomembnosti empatičnih vedenj vodje, združili in spremenili v spremenljivko Pomembnost empatičnih vedenj vodij. Za obe spremenljivki smo nato izračunali povprečje in standardni odklon ter preverili zanesljivost obeh spremenljivk s Cronbachovim alfa-koefici-

Preglednica 1 Samozaznana stopnja empatičnosti glede na generacije X, Y in Z

Generacija		Št. veljavnih enot	Min.	Max.	Povprečje (\bar{x})	Stand. odklon
Z	Samozaznana stopnja empatičnosti	68	2,65	4,75	3,80	0,53
Y	Samozaznana stopnja empatičnosti	13	3,05	5,00	4,05	0,64
X	Samozaznana stopnja empatičnosti	11	2,60	4,55	3,84	0,56

Preglednica 2 Pomembnost empatičnih vedenj vodij glede na generacije X, Y in Z

Generacija		Št. veljavnih enot	Min.	Max.	Povprečje (\bar{x})	Stand. odklon
Z	Pomembnost empatičnih vedenj vodij	68	3,33	5,00	4,29	0,37
Y	Pomembnost empatičnih vedenj vodij	13	4,00	4,89	4,48	0,29
X	Pomembnost empatičnih vedenj vodij	11	3,44	5,00	4,49	0,49

Preglednica 3 ANOVA za spremenljivko Pomembnost empatičnih vedenj pri vodjih

Odvisna spremenljivka: Pomembnost empatičnih vedenj vodij						
	Σ kvadratov	df	Povpr. kvadrat	F-statistika	Sig. (p-vrednost)	
Med skupinami	0,74	2	0,37	2,63	0,08	
Znotraj skupin	12,60	89	0,14	/	/	
Skupaj	13,34	91	/	/	/	

entom (α). Ugotovili smo, da obe vrednosti koeficienta α kažeta na dobro stopnjo zanesljivosti, saj ustrezata kriteriju $0,90 > \alpha \geq 0,70$, pri čemer Cronbachov alfa-koeficient (α) za spremenljivko Samozaznana stopnja empatičnosti znaša 0,89, za spremenljivko Pomembnost empatičnih vedenj pa 0,76.

Potem smo za vsako generacijo na podlagi teh dveh spremenljivk ugotovili povprečje (\bar{x}), kar prikazujeta preglednici 1 in 2. Iz preglednice 1 je razvidno, da ima generacija Y najvišje povprečje samozaznane stopnje empatičnosti ($\bar{x} = 4,05$), sledi ji generacija X ($\bar{x} = 3,84$). Generacija Z ima na podlagi pridobljenih podatkov najnižjo samozaznana stopnjo empatičnosti ($\bar{x} = 3,80$).

Vezano na pomembnost empatičnih vedenj, ki jih generacije našega vzorca pričakujejo od vodij, iz preglednice 2 ugotovimo, da ima generacija X najvišje povprečje ($\bar{x} = 4,49$), zelo blizu ji sledi generacija Y ($\bar{x} = 4,48$), najnižje povprečje pa ima glede na pridobljene podatke generacija Z ($\bar{x} = 4,29$). Glede na rezultate sicer opazimo, da so si povprečja vseh treh generacij precej blizu.

Za preverjanje prve hipoteze (H_1), ki predpostavlja razliko v pričakovanih glede izraženosti empatičnih vedenj vodij, smo najprej izvedli dva predtesta, Shapiro-Wilkov test in Levenov test, ki sta predpostavki za izvedbo statistične metode ANOVA. Ugotovili smo, da sta obe predpostavki izpolnjeni, zato smo lahko izvedli ANOVA, katere rezultati so predstavljeni v preglednici 3.

Glavni rezultat ANOVA je p-vrednost. Ničelna hipoteza ANOVA trdi, da so povprečja po skupinah enaka, njena alternativna hipoteza pa, da vsaj ena skupina izstopa. Ker pridobljena p-vrednost (0,08) ni manjša od statističnega praga 0,05, to ne kaže statistično pomembne razlike med skupinami in ni mogoče zavrniti ničelne hipoteze. Je pa rezultat mejen, saj je blizu statističnega praga. *Hipotezo H_1 torej ovržemo.*

Sledil je postopek preverjanja hipoteze H_2 o povezovanju samozaznane stopnje empatičnosti z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. V preglednici 4 je prikazan izračun Pearsonovega korelacijskega koeficienta med spremenljivkama na našem vzorcu. Ničelna hipoteza trdi, da je korelacijski koeficient enak 0. Glede na

Preglednica 4 Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama

Korelacija med spremenljivkama			
Št. enot	Vrednost koeficienta	p-vrednost	
92	0,36	0,001	

pridobljeno p-vrednost (0,001) ničelno hipotezo zavrnilo, saj je korelacijski koeficient statistično značilno različen od 0, torej sta spremenljivki statistično značilno povezani. Povezanost je srednja/zmerna (0,36) ter pozitivna, kar pomeni, da se z višanjem samozaznane stopnje empatičnosti zvišuje tudi pomen empatičnih vedenj vodij. Na podlagi ugotovljenega hipotezo *H2* potrdimo.

Omejitve raziskave

Izvedena raziskava ima nekatere vsebinske in metodološke omejitve. Vsebinska omejitev raziskave je, da je zaobjela le študente UP FM, kar je le manjši del predstavnikov generacij X, Y in Z, to pa pomeni, da ugotovitev ni mogoče prenesti na ostale pripadnike generacij X, Y in Z, ki niso del izbrane populacije. Čeprav smo lahko pridobili podatek o tem, koliko je vseh vpisanih študentov v slovenske študijske programe na vseh stopnjah – 574 –, ne vemo, koliko teh ustreza kriteriju dveletnih predhodnih delovnih izkušenj, zato resnične velikosti raziskovane populacije ne poznamo. Z raziskavo je bilo zaradi slabše odzivnosti anketirancev in časovne stiske mogoče pridobiti zgolj majhen vzorec. Vzorčenje je potekalo z metodo snežne kepe preko spleta in preko neposrednega anketiranja v predavalnicah, kar je imelo svoje prednosti in slabosti.

Priporočila za prakso

Čeprav je empatija abstrakten koncept, ki ga lahko posamezniki različno dojemajo, smo v naši raziskavi ugotovili, katera domnevna empatična vedenja vodij imajo po mnenju pripadnikov različnih generacij v našem vzorcu največjo vrednost. Med prepoznanimi ključnimi empatičnimi vedenji so: aktivno poslušanje zaposlenih, pozornost na neverbalno komunikacijo, razumevanje okoliščin in vplivov, sprejemanje raznolikosti, pozitivna komunikacija, zagotavljanje pomoči in podpore, ustvarjanje varnega in uravnoteženega delovnega okolja, prilagajanje vodstvenih stilov in nalog potrebam zaposlenih ter odprtost za povratne informacije. Na podlagi ugotovljene pomembnosti, ki jo pripadniki preučevanih generacij našega vzorca izrazijo glede empatičnih vedenj vodij, torej menimo, da lahko vodja, ki se

poslužuje teh vedenj, uspešneje vodi različne generacije.

Empatija in z njo povezana empatična vedenja so izraz visoke čustvene inteligentnosti, za katero Radhika Kapur (2018) zapiše, da vodjem omogoča učinkovito uporabo veščin vodenja in spodbujanje učinkovitosti njihovih podrejenih. Ker na našem vzorcu ugotovimo tudi, da se samozaznana stopnja empatičnosti pozitivno povezuje z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij, vsem, ki se ukvarjajo z vodenjem generacij X, Y in Z, predlagamo, da pozornost posvečajo prepoznavanju empatije pri sebi in drugih. Iz pregleda literature lahko vidimo, da se empatije lahko naučimo in jo krepimo (Shapiro 2002), je pa to dolgotrajen proces, ki zahteva zavedanje, prakso in odprtost za druge. Zaradi številnih prednosti, ki jih vodenje s čustveno inteligentnostjo prinaša, vodjem predlagamo, da se redno izobražujejo na področju čustvene inteligentnosti, kar lahko storijo na več načinov. Prvi primer je z udeležbo na specializiranih delavnicah in seminarjih, kjer programi vključujejo igre vlog in skupinske diskusije, ki pomagajo prepoznati čustva pri sebi in drugih. Prav tako je koristno sodelovati s poslovnimi trenerji ali z mentorji, ki jim pomagajo razvijati samozavedanje in prilagodljivost v različnih situacijah. Poleg tega lahko vodje pridobivajo znanje s pomočjo strokovne literature ali praktičnih orodij za presojanje čustvene inteligentnosti. Pomembno je tudi, da se posvetijo vsakodnevni praksi refleksije o lastnem vedenju in aktivnega poslušanja zaposlenih ter v svoje delo vključijo tehnike za obvladovanje stresa, kot sta čuječnost ali meditacija.

Sklep

Na izbrani populaciji študentov UP FM smo ugotovili, da se udeleženci, ki so pripadniki generacij X, Y in Z, pomembno ne razlikujejo v pričakovanjih glede izraženosti empatičnih vedenj pri njihovih vodjih, opazili pa smo, da pripadniki našega vzorca preučevana empatična vedenja vodij dojemajo za pomembna, torej so pričakovanja do empatičnih vedenj vodij pri pripadnikih vzorca podobno visoka.

V okviru raziskave nas je zanimalo tudi, ali se samozaznana stopnja empatičnosti pozitivno povezuje z izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij. Rezultati samoocenjevanja empatije pri pripadnikih našega vzorca so pokazali, da imajo tisti, ki so pripadniki generacije Z, najnižjo samozaznano stopnjo empatije v primerjavi s tistimi, ki so pripadniki generacij X in Y. Pripadni-

kom generacije Z po naših rezultatih sledijo pripadniki iz generacije X, najvišjo stopnjo samo-ocenjene empatije pa zaznamo pri pripadnikih, ki sodijo v generacijo Y. Povezanost med samozaznano stopnjo empatičnosti in izražanjem potrebe po empatičnih vedenjih vodij se na našem vzorcu izkaže kot pozitivna, iz česar ugotovimo, da se z višanjem samoocenjene stopnje empatičnosti zvišuje tudi pomen empatičnih vedenj vodij.

Opomba: Ta članek temelji na rezultatih raziskave, izvedene v okviru magistrskega dela z naslovom »Pomen empatije pri vodenju različnih generacij«, zaključenega na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za Management, avtorice Klavdije Hribar in pod mentorstvom izr. prof. dr. Ane Arzenšek. Glavni poudarki raziskave so bili prilagojeni za strokovno obravnavo v tem članku. Celotno delo je dostopno na: <https://repozitorij.upr.si/IzpisGradiva.php?id=20815>.

Literatura

- Belli, E., F. Yildirim, S. Naktiyok, A. Gurbuz in A. Dursun Aydin. 2015. »The Comparison of Empathic Tendencies of the Management Department Students.« *Journal of International Education and Leadership* 5 (1): n1.
- Blanke, E., in M. Riediger. 2019. »Reading Thoughts and Feelings in Other People: Empathic Accuracy across Adulthood.« *Progress in Brain Research* 247:305–327.
- Chillakuri, B., in R. Mahanandia. 2018. »Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent.« *Human Resource Management International Digest* 26 (4): 34–38.
- Djedović, V., E. Mujkanović in M. Mirković-Hajdukov. 2020. »Post-milenijalci: upoznajmo generacijo Z.« *Društvene i humanističke studije* 1 (14): 389–406.
- Fuller, M., E. Kamans, M. van Vuuren, M. Wolfensberger in M. D.T. De Jong. 2021. »Conceptualizing Empathy Competence: A Professional Communication Perspective.« *Journal of Business and Technical Communication* 35 (3): 333–368.
- George, J. M. 2000. »Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence.« *Human Relations* 53 (8): 1027–1055.
- Goessling, M. 2017. »Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace.« *Integrated Studies* 66, Murray State University, Center for Adult and Regional Education, Murray, KY.
- Goleman, D. 2006. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Prevedla M. Čakš. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hribar, K. 2024. »Pomen empatije pri vodenju različnih generacij.« Magistrsko delo, Univerza na Primorskem.
- iPROM in Valicon. 2021. »Medijska potrošnja 2021: predstavitev izsledkov raziskave o potrošnji medijskih vsebin in komunikacijskih kanalov v Sloveniji.« Poročilo za medije. <https://iprom.si/files/2021/05/iPROM-in-Valicon-raziskava-Medijska-potrosnja-2021-Porocilo-iPROM-Press.pdf>.
- Jolliffe, D., in D. P. Farrington. 2006. »Development and Validation of the Basic Empathy Scale.« *Journal of Adolescence* 29 (4): 589–611.
- Kapur, R. 2018. *Emotional Intelligence at the Workplace*. https://www.researchgate.net/publication/323725847_Emotional_Intelligence_at_the_Workplace.
- Konrath, S. H., E. O'Brien in C. Hsing. 2011. »Changes in Dispositional Empathy in American College Students over Time: A Meta-Analysis.« *Personality and Social Psychology Review* 15 (2): 180–198.
- Kraus, M. 2017. »Comparing Generation X and Generation Y on Their Preferred Emotional Leadership Style.« *Journal of Applied Leadership and Management* 5:62–75.
- Lanier, K. 2017. »5 Things HR Professionals Need to Know about Generation Z: Thoughts Leaders Share Their Views on the HR Profession and Its Direction for the Future.« *Strategic HR Review* 16 (6): 288–290.
- Ličen, N., in B. Bolčina, ur. 2010. *Izobraževanje - most med generacijami: priručnik za medgeneracijsko učenje*. Ajdovščina: Ljudska univerza.
- Machová, R., T. Zsigmond, K. Lazányi in V. Krepszová. 2020. »Generations and Emotional Intelligence. A Pilot Study.« *Acta Polytechnica Hungarica* 17 (5): 229–247.
- Md Jani, S. H., M. Syafiq Tan, N. H. Othman, N. I. Mohd Salleh, P. A. Z. Mohd Azri in N. A. D. Badarul Hissam. 2022. »Literature Review of Emotional Intelligence and Psychological Well-Being.« *International Journal of Accounting, Finance and Business* 7 (42): 165–174.
- Nakamura, Y. T., J. Milner in T. Milner. 2022. »Inclusive-Empathy in Leadership.« *The Journal of Applied Behavioral Science: A Publication of the NTL Institute* 58 (1): 161–163.
- O'Brien, E., S. H. Konrath, D. Grühn in A. L. Hagen. 2013. »Empathic Concern and Perspective Taking: Linear and Quadratic Effects of Age across the Adult Life Span.« *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences* 68 (2): 168–175.
- Ovsenik, R., in D. Kozjek. 2015. »Vrednote generacij.« *Revija za univerzalno odličnost* 4 (2): 17–32.
- Ramovš, K. 2013. »Medgeneracijsko sožitje in solidarnost.« *Kakovostna starost* 16 (4): 3–33.
- Segran, E. 2016. »Your Guide To Generation Z: The Frugal, Brand-Wary, Determined Anti-Millennials.« *Fastcompany*, 8. september. <https://www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millenn>.

- Shapiro, J. 2002. »How do Physicians Teach Empathy in the Primary Care Setting?« *Academic Medicine* 77 (4): 323–328.
- Simonič, B. 2014. »Psihoterapija kot možnost razvoja empatije v odraslosti.« *Andragoška spoznanja* 20 (4): 63–76.
- Simonič, B. 2020. »Recenzija knjige Paula Blooma Proti empatiji: razlogi za razumno sočutje.« *Kairos: slovenska revija za psihoterapijo* 14 (3/4): 391–395.
- Turk, S. 2013. »Krepitev samoučinkovitosti z razvijanjem empatije in samouravnavanja.« Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Zineldin, M., in A. Hytter. 2012. »Leaders' Negative Emotions and Leadership Styles Influencing Subordinates' Well-Being.« *The International Journal of Human Resource Management* 23 (4): 748–758.

Tina Korošec

Diplomantka
Univerze na Primorskem,
Fakultete za management
tina.korosec12@gmail.com

Ana Arzenšek

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
ana.arzensek@fm-kp.si

Odziv izbranih slovenskih podjetnic na stres v času krize, povezane s covidom-19

V članku predstavljamo raziskavo, izvedeno v okviru magistrske naloge, v kateri smo raziskali odzive izbranih slovenskih podjetnic na stres v času krize zaradi pandemije covid-19. V raziskavi smo se osredotočili na miselnost o stresu in ugotavljali, kako so se podjetnice spoprijele s stresom v tem obdobju ter kakšne posledice je imela izkušnja stresa v času krize za njihovo osebno in poslovno življenje. S subjektivnim vzorčenjem smo v raziskavo vključili 12 podjetnic, ki kot samostojne podjetnice ali podjetnice mikropodjetij upravljajo svoje podjetje pet let ali več ter so članice ene izmed skupnosti podjetnic. Izbrali smo kvalitativno metodologijo in izvedli polstrukturirane individualne intervjuje. Rezultati raziskave kažejo, da so se podjetnice v času pandemije covid-19 s stresom spoprijele predvsem s čuječnostjo in preživljanjem časa v naravi ter spremembo načina dela in preoblikovanjem poslovanja. Stres v času krize je deloval kot katalizator sprememb, ki so privedle do osebne rasti, izboljšanja poslovnih praks in krepitev socialnih odnosov, k čemur pa sta v veliki meri prispevali tudi podjetniška razvojna miselnost podjetnic in njihova osebna odgovornost.

Ključne besede: stres, podjetnice, covid-19, krizno upravljanje, miselnost, strategije spoprijemanja, osebna rast

Response of Selected Slovenian Businesswomen to Stress during the COVID-19 Crisis

In the article, we present the research carried out as part of a master's thesis, in which we investigated the responses of selected Slovenian female entrepreneurs to stress during the COVID-19 pandemic crisis. We have focused on the stress mindset and examined how the female entrepreneurs coped with stress during this period of time, as well as the consequences that the experience of stress during the crisis had on their personal and business lives. Using subjective sampling, we included twelve female entrepreneurs who have been managing their own business as self-employed or micro-enterprise entrepreneurs for five years or more and are members of one of the female entrepreneurs' communities. We chose a qualitative methodology and conducted semi-structured individual interviews. The research findings show that female entrepreneurs coped with stress mainly through mindfulness and spending time in nature, as well as by changing their work methods and restructuring their businesses. Stress during the crisis acted as a catalyst for changes that led to personal growth, improved business practices and strengthened social relationships, significantly aided by the entrepreneurial growth mindset of the female entrepreneurs and their personal responsibilities.

Keywords: stress, female entrepreneurs, COVID-19, crisis management, mindset, coping strategies, personal growth



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.19.71-78>

Kriza, povezana s covidom-19, in podjetništvo

Pandemija covid-19 je na različne načine pretresla svetovno ekonomijo in vplivala na podjetniško dejavnost (Manolova idr. 2020, 482). Povzročila je motnje v oskrbovalnih verigah, brezposelnost, socialno fobijo in deglobalizacijo, po drugi strani pa prinesla možnosti za inovativne rešitve in s tem podjetniške priložnosti. Za podjetja je bila ključna sposobnost hitre prilagoditve, ki je zajemala vpeljavo novih poslovnih strategij in spremembo načina poslovanja (Gorzelany-Dziadkowiec 2021, 4). Številni podjetniki so bili zaradi vladnih ukrepov primorani začasno celo prekiniti poslovanje, kar je najbolj prizadelo dejavnosti, ki so temeljile na fizičnem stiku. V mnogih primerih pa je to tudi ogrozilo obstoj podjetij (Stephan, Zbierowski in Hanard 2020, 5). Še posebej so bila na udaru mikro- in mala podjetja (Gorzelany-Dziadkowiec 2021, 14), saj sta razvitost in vključenost kriznega managementa pri njih običajno manjši kot pri večjih podjetjih ter svetovnih korporacijah (Mayr, Mitter in Aichmayr 2017).

Čeprav v svetu podjetništva še vedno prevladujejo moški, se v zadnjih nekaj letih za samostojno podjetniško pot odloča vedno več podjetnic (Global Entrepreneurship Monitor 2023, 87). Prevladujoče število moških v podjetništvu je tudi eden izmed razlogov, ki ga Kokila in Subashini (2016, 86) navajata kot utemeljitev, zakaj je treba ženske podjetnice obravnavati ločeno. Poleg tega se več s poklicnim stresom povezanih simptomov pojavlja pri podjetnicah, ob tem pa so tudi stresni dejavniki in njihovo dožemanje pri podjetnikih ter podjetnicah različni (Kariv 2008). V raziskavi smo se zato osredotočili na samostojne podjetnice in podjetnice mikropodjetij, ki so pri poslovanju podjetja občutile ukrepe v času krize, povezane s covidom-19.

Stres kot posledica negotovosti

Občutenje stresa je, zaradi vseprisotne negotovosti v podjetniškem svetu, za podjetnike praktično neizogibno (Rauch, Fink in Hatak 2018). Ker je negotovost v kriznih situacijah običajno še večja, to s seboj prinaša tudi več stresa. Poznamo več vrst stresa. V raziskavi smo se osredotočili na psihološki stres, ki se pojavi, ko je posameznik negotov glede uspehu in dosege svojih pričakovanj, povezanih z izpolnitvijo zahtev in izkoriščanjem priložnosti, ki se pojavijo v okolju (Kokila in Subashini 2016, 87; Rauch, Fink in Hatak 2018).

Pomen miselnosti v času krize

Izboljšanje posameznikove miselnosti o stresu lahko pripomore k učinkovitejšemu prilagoditvenemu odzivu in s tem uspešnejšemu spoprijemanju s stresom. To izpostavlja tudi psihologinja Kelly McGonigal (2017), ki pravi, da sta doživljanje stresa in njegova škodljivost odvisna predvsem od posameznikovega pogleda nanj. Poleg tega naj bi pozitivna miselnost glede stresa spodbujala zdravje, učenje in osebno rast. Do tega naj bi prišlo zaradi neposrednega vpliva take miselnosti na fiziološko ozadje stresnega odziva in posredno na miselne, čustvene ter vedenjske vzorce, ki so odvisni od pogleda na stres (Crum, Salovey in Anchor 2013; Crum idr. 2017, 90). V raziskavi nas je zato zanimalo, kakšen pogled imajo izbrane slovenske podjetnice na stres ter kakšno vlogo v njihovem delovanju je imela izkušnja stresa v času krize, povezane s pandemijo covid-19.

Namen raziskave

Namen raziskave je bil pridobiti poglobljen vpogled v miselnost o stresu pri izbranih slovenskih podjetnicah ter ugotoviti, kako so se odzvale na stres v času krize, povezane s pandemijo covid-19. Zanimalo nas je, kako so doživljale stres v tem obdobju in na kakšne načine so se z njim spoprijele. Osvetlili smo, kako lahko posameznikov pogled na stres oblikuje njegovo doživljanje, ter se osredotočili na razumevanje vloge stresa v človeškem delovanju. Poleg tega smo raziskali, kakšne posledice je imela izkušnja stresa v času krize, povezane s covidom-19, za osebno rast in poslovni razvoj izbranih podjetnic.

V raziskavi smo odgovarjali na naslednja raziskovalna vprašanja:

Kakšen pogled imajo udeleženke na stres in kakšno vlogo ima stres v njihovem delovanju?

Kako so udeleženke doživljale stres v času krize, povezane s pandemijo covid-19, ter na kakšne načine so se spoprijele z njim?

Kako je udeleženke v raziskavi po njihovem mnenju zaznamovala izkušnja stresa v času krize, povezane s pandemijo covid-19, na osebni in poslovni ravni?

Metode raziskovanja

Po pregledu literature s področja obravnavanega problema v prvem delu raziskave smo se odločili za kvalitativno metodologijo, za katero je samo po sebi značilno, da je raziskovalec

primarni instrument, kot sekundarni instrument pa smo izbrali polstrukturirani individualni intervju. Odločili smo se za subjektivno vzorčenje, za katerega je značilno, da raziskovalec presodi in oceni, katere so najprimernejše preiskovane enote za določeno raziskavo (Malhotra in Birks 2017, 421–422). Ker je subjektivni vzorec majhen in nenaključen, pa je treba biti pozoren, da izbira vzorca temelji na jasnem kriteriju za izbiro (Sharma 2017, 752). V raziskavo smo tako vključili posameznice, ki so ustrezale naslednjemu kriteriju za izbiro vzorca:

- podjetnice, ki upravljajo svoje podjetje pet let ali več,
- so članice ene izmed skupnosti podjetnic,
- velikost podjetja: s. p. ali mikropodjetje,
- podjetnice so pri poslovanju podjetja občutile ukrepe v času krize, povezane s covidom-19,
- podjetje je registrirano v Sloveniji.

V vzorec so bile tako zajete podjetnice, katerih glavna dejavnost podjetja obsega eno izmed naslednjih dejavnosti: organizacijo dogodkov, storitev potovalnih agencij, umetniško in modno oblikovanje, slaščičarstvo, vodeno vadbo, nego hišnih ljubljencev, pivovarstvo in inštrukcije. Pri izbiri vzorca smo poskušali zagotoviti tudi geografsko raznolikost na območju države, kar pomeni, da so podjetja izbranih podjetnic registrirana v različnih slovenskih regijah.

Zbiranja podatkov smo se najprej lotili tako, da smo povabilo k sodelovanju v naši raziskavi naslovili na eno izmed skupnosti slovenskih podjetnic in odgovorne osebe prosili, da nas povežejo s tistimi podjetnicami v njihovem združenju, ki ustrezajo našemu kriteriju. Ker na ta način s strani skupnosti in podjetnic ni bilo odziva ali pa slednje niso ustrezale kriteriju, smo isto vabilo naslovili še na dve drugi skupnosti, kjer prav tako nismo bili uspešni. Preko posrednega stika se je odzvala zgolj ena podjetnica, zato smo se odločili za neposredno kontaktiranje izbranih slovenskih podjetnic, katerih stike smo pridobili preko spletnih strani in družbenih omrežij različnih skupnosti podjetnic ter podjetnikov. Do njihovih osebnih kontaktnih podatkov smo nato prišli preko spletne strani njihovega podjetja. V skladu z etiko raziskovanja so imena skupnosti in udeleženk v raziskavi ostala neimenovana.

Tako smo izvedli 12 individualnih intervjujev, ki smo jih opravili v živo ali v spletnem okolju

ter jih s predhodnim soglasjem udeleženk tudi posneli, da smo lahko naredili transkripcije. Intervjuji so trajali od 30 do 45 minut. Prvi sklop vprašanj se je navezoval na miselnost in pogled na stres, drugi je zajemal doživljanje stresa in spoprijemanje z njim v času krize, povezane s covidom-19, tretji pa je v skladu s tretjim raziskovalnim vprašanjem odkrival posledice izkušnje stresa v času krize za osebni in poslovni razvoj izbranih podjetnic.

Pridobljene podatke smo nato analizirali z metodo analize vsebine (Mesec 1998), na osnovi katere smo kvalitativne podatke smiselno strukturirali in osvetlili posamezne vidike tematike na način, da smo čim celostneje odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ker smo se v raziskavi osredotočili na vlogo stresa v delovanju izbranih podjetnic v in po obdobju krize, povezane s pandemijo covid-19, intervjuji pa so bili izvedeni v februarju in marcu 2024, je v raziskavi prisotna časovno pogojena omejitev. Gre za možnost zmot v poročanju in interpretaciji preteklih dogodkov pri udeleženkah, ki sta lahko zaradi časovne distance podvržena spominskim luknjam in različnim oblikam popačenj.

Spoprijemanje s stresom v času krize

Vpeljava različnih strategij in mehanizmov za spoprijemanje s stresom je ključna za uspešno poslovanje podjetja, v času krize pa je lahko od tega odvisen tudi obstoj podjetja. Poznamo tri glavne strategije spoprijemanja s stresom: strategijo z osredotočenostjo na čustva, pri čemer posameznik stremi k spremembi nelagodnega čustvenega stanja, strategijo z osredotočenostjo na reševanje problema, pri čemer posameznik stremi k iskanju konstruktivne rešitve problema s ciljem spremeniti težavno situacijo, in strategijo izogibanja, pri kateri se posameznik izogiba neprijetni situaciji tako, da pozornost preusmeri v druge stvari (Lazarus in Folkman 1984; Wu idr. 2020, 2).

Raziskava, ki sta jo izvedla Megan Chapman Cook in Steven J. Karau (2023), izpostavlja, da so se podjetniki v malih podjetjih z negotovostjo v času krize poskušali spoprijeti z osredotočenostjo na reševanje problema. To jim je omogočilo čim boljše prilagoditev obstoječih poslovnih strategij in preživetje posla. Prilagoditve strategij so se v večini primerov lotili tako, da so preučili obstoječe vire in naredili analizo sprememb kupčevih potreb, nato pa so v prilagoditev zajeli naslednje korake (Chapman Cook in Karau 2023, 172; Fabeil, Pazim in Langgat 2022, 842):

- prilagoditev procesov z digitalizacijo,
- sprememba ponudbe izdelkov in storitev z inoviranjem,
- povezovanje z drugimi podjetniki, s kupci, strankami in z dobavitelji.

Tudi udeleženske v naši raziskavi so za spoprijemanje s stresom v času krize uporabile strategijo z osredotočenostjo na reševanje problema, vendar šele po tem, ko so se s strategijo z osredotočenostjo na čustva uspešno spoprijele s čustvi strahu, stiske, panike, jeze, žalosti in razočaranja. Čuječnost jim je omogočila prisotnost, stik z lastnim telesom in s tem jasnejši pogled na situacijo. Tako so lažje prepoznale različne možnosti in vpeljale strategijo z osredotočenostjo na reševanje problema, ki je zajemala tako premik poslovanja v spletno okolje, v kolikor je bilo mogoče, kot tudi inoviranje in medsebojno povezovanje z drugimi podjetnicami. Pri spoprijemanju s stresom v času krize pa jim je bila dobrodošla tudi podpora družinskih članov.

Kot uspešna in konstruktivna v času krize se je pri podjetnicah izkazala tudi strategija izogibanja. Zanj sicer velja, da dolgoročno običajno ni najučinkovitejša, v času krize pa je bila podjetnicam v veliko pomoč. S tem ko so se odmaknile od medijev in bile telesno aktivne v naravi, se je izboljšalo njihovo psihofizično počutje, kar je pripomoglo k uspešnemu uravnavanju stresnega odziva.

Z igrivostjo nad stres

Nedavne raziskave kažejo, da pri zmanjševanju občutenja stresa in izboljšanju spoprijemanja z njim pomembno vlogo igra tudi igrivost v odrasli dobi. Gre za eno izmed posameznikovih veščin, ki vključuje kreativnost, smisel za humor, svobodo, spontanost in radovednost ter oblikuje posameznikovo zaznavo in vrednotenje različnih življenjskih situacij ter načine spoprijemanja z njimi (Guitard, Ferland in Dutil 2005). Cale D. Magnuson in Lynn A. Barnett (2013, 136–139) sta namreč ugotovila, da igrivejši posamezniki doživljajo manj distresa in se pogosteje usmerijo v aktivno reševanje bistva problema. Raziskava, ki so jo izvedli Clifford idr. (2022, 7), pa je pokazala, da je igrivost tudi v času krize, povezane s covidom-19, občutno zmanjšala raven distresa ter pripomogla k učinkovitejšemu spoprijemanju z njim. Po-Ju Chang, Xinyi Qian in Careen Yarnal (2013, 282) ob tem ugotavljajo, da naj bi igrivost spodbudila pozitivna čustva in prispevala k večjemu zadovoljstvu z življenjem nasploh.

S tem, da igrivost v odrasli dobi zmanjšuje raven stresa, se strinjajo tudi izbrane podjetnice, ki igrivost v zasebno in poslovno življenje poskušajo vnašati v čim večji meri. Vidi jo kot ključen sestavni del podjetništva, ki jim je bil v veliko pomoč tudi v času krize, povezane s covidom-19. Ob tem ena izmed podjetnic poudarja:

Igrivost ni samo to, da se ti igraš ali pa da neke igrive elemente vnašaš. Jaz na »playfulness« gledam kot na odnos do življenja. Ali ti v eni situaciji greš čisto v glavo, zmrzneš in jemlješ vse stvari tako resno ali pa imaš ta odnos: »Okej, kaj vse je še mogoče?«.

Psihološka odpornost na stres

Pomembno vlogo pri spoprijemanju s stresom ima tudi psihološka odpornost (rezilientnost) posameznika na stres, saj posamezniku omogoča, da v težkih situacijah ohranja stabilnost in pozitivno naravnost, kar prispeva k boljšemu spoprijemanju s stresom ter večji prilagodljivosti. Pri podjetnikih ima psihološka odpornost na stres pomembno vlogo pri poslovnih odločitvah, nadaljevanju dejavnosti po kriznih obdobjih ter njihovem duševnem zdravju, saj jim omogoča, da v zahtevnih situacijah ohranjajo optimizem, samozavest ter zaupanje v svoje sposobnosti za prilagoditev (Ahmed idr. 2022; Hartmann idr. 2022). Kriza, povezana s covidom-19, pa je še poudarila pomen psihološke odpornosti pri podjetnikih, saj so se odpornejši posamezniki lahko hitreje prilagodili, hkrati pa so imeli podjetniki skozi izkušnjo krize možnost še dodatno razviti svojo odpornost in se naučiti čim učinkoviteje spoprijeti s stresom takih razsežnosti tudi v prihodnje (Pyrkosz-Pacyna, Nawojczyk in Synowiec-Jaje 2021).

Razvoj večje odpornosti na stres je bilo mogoče opaziti tudi pri izbranih podjetnicah, ki to v veliki meri povezujejo z izkušnjo stresa v času krize. Pri tem izpostavljajo, da se danes ne obremenjujejo več toliko zaradi določenih stvari, ki so se jim pred krizo zdele pomembne. Poleg tega pa ena izmed njih prepoznava boljšo pripravljenost za spoprijemanje s podobnimi stresnimi situacijami v prihodnje: »Tudi če bi prišlo zdaj do tega, točno vem, kaj bi naredili in na kakšen način in kako bi vse skupaj speljali.«

Vloga stresa pri delovanju posameznika

Stres lahko na različne načine vpliva na podjetniške procese in posledično na uspešnost poslovanja, kar se je pokazalo tudi v času krize, povezane s covidom-19.

Stres, motivacija in kreativnost

Nekatere podjetnice lahko stres še dodatno motivira in spodbudi h konstruktivnemu ukrepanju ter iskanju učinkovitih in hitrih rešitev, pri čemer zavzame vlogo motivatorja (Gmelch 1982, 29). Poleg motivacije pa lahko stres povečuje ali zmanjšuje tudi kreativnost (Ghafoor in Haar 2022). Wang idr. (2019) so z raziskavo nevronske mehanizmov potrdili, da akutni stres zmanjšuje kreativno mišljenje, medtem ko Vartanian idr. (2020, 4) izpostavljajo, da vpliv stresa na kreativnost ni vedno negativen in da je to odvisno od vrste stresa ter tega, kako posameznik zaznava določen stresor in z njim povezano stopnjo stresa.

V raziskavi smo ugotovili, da je pri večini podjetnic v obdobju krize, povezane s covidom-19, prišlo do upada kreativnosti, pri nekaterih pa se je v tem obdobju pojavila neke vrste kreativnost iz preživetja, za katero ena izmed podjetnic pove naslednje:

Ne bi rekla, da bi ta kreativnost lahko dobila neka krila, ker je bil še vedno skozi nek ta strah zadaj. Bi rekla, da zdaj imam več svobode, bolj si upam bit drzna kakor takrat, ko je bil skozi zraven pripet še ta strah preživetja.

Tudi druga podjetnica, ki je pri sebi opazila pozitiven učinek stresa na svojo motivacijo in kreativnost, pravi, »da je bil to malo obrambni mehanizem.«

Učinek stresa na učinkovitost izvedbe

Stres ima pomembno vlogo pri učinkovitosti izvajanja izbrane dejavnosti. Tako motivacija kot kreativnost poleg drugih dejavnikov pomembno prispevata k temu, kako bo podjetnik posloval. Gmelch (1983, 10) razlaga, da je za učinkovito in dobro izvedbo pomembna predvsem raven stresa, ki smo ji izpostavljeni. Od ravni zaznanega stresa je odvisen tudi pojav njegovega škodljivega ali koristnega učinka. Zaželen je optimalna cona stimulacije, ki se nahaja na sredini krivulje učinkovitosti v odvisnosti od ravni stresa, na kateri sta učinkovitost in kreativnost podjetnika največji. Treba pa je poudariti, da je krivulja dinamična, kar pomeni, da je za vsakega posameznika optimalna drugačna raven stresa (Gmelch 1983, 10).

Stres kot katalizator spremembe

Stres pa je lahko tudi spodbuda za osebno spremembo posameznika in s tem zavzame vlogo katalizatorja spremembe. Teoretični model procesa odločitve, ki ga je razvila K. Jill Kiecolt (1994), opisuje, kako lahko stresne situacije vplivajo na

odločitev za pot osebne spremembe, in poudarja, da do tega pride, če so prisotni različni dejavniki, ki so pogoj za takšno odločitev in ki se navezujejo na naravo stresorja, na miselnost posameznika ter na občutek osebne odgovornosti.

Izkazalo se je, da sta ravno ta občutek in prevzem osebne odgovornosti pri podjetnicah veliko pripomogla k njihovem uspešnemu spoprijemanju s stresom v času krize, povezane s covidom-19, ter jih spodbudila k osebni rasti in poslovnemu razvoju. Poleg tega ena izmed njih celotno situacijo krize, povezane s covidom-19, opiše kot »neko kolektivno čiščenje, ki še vedno traja. Zdi se mi, da nas res vabi v tako res veliko mero osebne odgovornosti [...], ki pa je zelo neudobno.« Ena izmed ostalih podjetnic ob tem doda, da »je zelo dinamično vse, ampak istočasno smo z namenom v tem času tu, ker smo očitno sposobni iti čez to. [...] Največ lahko narediš sam, v kakšnem stanju je tvoje telo, od tega je odvisno tudi, kako boš doživel stres.«

Hkrati se večina podjetnic zaveda, da imajo, kljub neki meri določenosti, v dani situaciji vedno možnost izbire: »Na nek način verjamem, da so stvari določene, ampak po drugi strani pa verjamem, da je do te določenosti več poti, ki si jih izberemo sami.« Strinjajo se, da ima človek vpliv na to, kako se bo odzval in katero pot bo izbral: »Tudi če ni v naši moči, če nimamo vpliva, imamo pa vpliv na to, kako se mi odzovemo in kako razmišljamo.« Ob tem ena izmed podjetnic poudarja, da je treba na situacijo nujno pogledati z drugega zornega kota, kar je prav tako skladno z zadnjim korakom modela procesa odločitve (Kiecolt 1994, 51) za pot osebne spremembe:

Ta nek drug pogled, da probaš videt, ti lahko oriše situacijo popolnoma drugače in sploh na koncu ni tako črno, kot se tebi zdi. Če z razdalje malo pogledaš, z drugimi očmi, drugo perspektivo, ti to čisto neka nova obzorja odpre.

Elementi neoliberalnega diskurza

Tak pogled na stres nakazuje elemente neoliberalnega diskurza, ki poleg prostega trga zagovarja individualizem in osebno odgovornost. S tem tudi odgovornost za uspešno spoprijemanje s stresom prestavlja izključno na posameznika. Tak pogled sicer posameznika opolnomoči z možnostjo izbire in samorazvoja, a hkrati zanemarja vpliv zunanjih dejavnikov, kot so delovni pogoji in družbene neenakosti (Brockmann in Garrett 2022; Perez in Salter 2019; Venugopal 2015). Neoliberalni

poudarek na samopomoči lahko posledično vodi do stigmatizacije tistih, ki se ne zmorejo učinkovito spoprijeti s stresom, ter poveča občutek sramu in poslabša duševno zdravje (Becker, Hartwich in Haslam 2021). Istočasno pa lahko posamezniku vliva upanje, da lahko z aktivnimi koraki izboljša situacijo in doseže svoje cilje, saj neoliberalizem skladno s podjetniško razvojno miselnostjo spodbuja prepričanje, da je posameznik sam snovalec svojega življenja. Celostno razumevanje vloge stresa v človeškem delovanju zato, poleg ustrezne miselnosti in prevzema osebne odgovornosti, zahteva tudi pripoznanje širših družbenih in ekonomskih dejavnikov.

Posledice pandemije covid-19 za podjetnice

Stresne izkušnje lahko na posameznika vplivajo tako negativno kot pozitivno. Čeprav lahko dolgoročna izpostavljenost visoki ravni stresa vodi v resne zdravstvene težave (Eager, Grant in Martitz 2015, 253), pa so lahko, ob uspešnem spoprijemanju s stresom, posledice stresnih izkušenj tudi osebna rast, boljša samopodoba, trdnejši socialni odnosi, sprememba življenjskih prioritet (Updegraff in Taylor 2000, 5), pri podjetnikih pa se to lahko odrazi v poslovnem razvoju in uspešnosti poslovanja podjetja (Ahmed idr. 2022, 510–511).

To nam potrjuje tudi stresna izkušnja krize, povezane s pandemijo covid-19. Za večino ljudi je ta izkušnja predstavljala svojevrsten primer travmatskega stresa, kar je negativno vplivalo na njihovo duševno zdravje (Ashby idr. 2022; Wathélet idr. 2021), poleg tega pa so Kira idr. (2023, 52) ugotovili, da gre za novo obliko travme, saj je bil posameznik daljše časovno obdobje izpostavljen večplastnemu in kumulativnemu travmatskemu stresu. Raziskava, ki so jo izvedli Vazquez idr. (2021), je pokazala, da je bil odziv posameznika na stres v času krize v veliki meri odvisen tudi od njegovega pogleda na svet. Pozitivna prepričanja so prispevala k osebni rasti, medtem ko so bili posamezniki z negativnim odnosom do sveta bolj nagnjeni k razvoju posttravmatske stresne motnje (Vazquez idr. 2021, 2925).

Slednje je bilo moč opaziti tudi pri izbranih slovenskih podjetnicah, ki so skozi izkušnjo krize, povezane s covidom-19, osebno zrasle, se spoprijele s svojimi strahovi in dvomi, prepoznale svoje zmožnosti ter okrepile svojo odpornost na stres. Poleg tega poročajo tudi o poslovnem razvoju. Nekatere so spremenile način poslovanja, razvile tržno strategijo, večina je postavila nove prioritete in fokus, poleg tega so se naučile zmanjšati

stroške in razpršiti tveganje prihodkov. Zaradi sprememb v vedenju strank so bile v določenih primerih primorane spremeniti svoj pristop, ena izmed njih pa ja morala podjetje poslati v stečaj, kar je prepoznala kot spodbudo za nov začetek in popolnoma spremenila svoj posel. Tako so bile kljub težki situaciji, v kateri so se znašle, sposobne prepoznati priložnosti za rast in razvoj, poleg tega pa izrazile tudi hvaležnost za izkušnjo, ki jih je na nek način utrdila in skozi katero so se o sebi veliko naučile:

Ravno zaradi te stresne izkušnje se je zgodila največja rast in osebnostno in poslovno in potem čisto prihodkovna, potem ko se je vse spet sestavilo. Ravno zaradi tega, ker me je to postavilo tako zelo iz cone udobja, da sem morala toliko enih stvari spremenit in drugače odreagirat. Tako da sem, vsaj upam, postala tudi nekako boljša podjetnica ali pa vodja ravno zaradi te izkušnje.

Podobno misli strne tudi druga podjetnica, ki pravi: »Vsaka izkušnja v življenju nas nekaj nauči in definitivno ne bi bila tukaj, kjer sem, če ne bi imela tudi te izkušnje.«

Sklep

Kriza, povezana s covidom-19, je močno zaznamovala življenja izbranih podjetnic, pri čemer je stres v času krize deloval kot katalizator sprememb na njihovem osebnem in poslovnem področju. Podjetnice so se uspešno soočile z izzivi, ki so jih spodbudili k osebni rasti, spremembi prioritete, skrbi za telo in iskanju ravnovesja med zasebnim ter poslovnim življenjem. Kljub neudobju in včasih travmatičnim trenutkom so v stresni situaciji prepoznale priložnosti ter situacijo čim bolj izkoristile za osebno rast in poslovni razvoj.

Izkušnja stresa je podjetnicam omogočila globlji vpogled vase, prepoznavanje pomembnosti stika s telesom in čuječnosti ter jih s tem naučila še uspešneje ohranjati optimalno raven stresa. Kriza jih je spodbudila k razvoju novih produktov in poslovnih strategij ter opustitvi strahov in omejitev. Hkrati je stres poudaril pomen ranljivosti in iskrenosti do sebe, kar je zahtevalo pogum za soočanje s šibkostmi in preoblikovanje vzorcev lastnega delovanja. Poleg tega so podjetnice izkusile, da lahko učinkovito spoprijemanje s stresom vodi do večje odpornosti, občutka svobode in osebnega zadovoljstva.

K uspešnemu spoprijemanju s stresom sta veliko pripomogli tudi njihova podjetniška razvojna miselnost, ki vključuje prilagodljivost,

vztrajnost, pogum in vero vase, ter miselnost o spodbudnem delovanju stresa, ki smo ju prepoznali pri večini podjetnic. Strinjajo se, da je določena raven stresa nujna in spodbudna, hkrati pa opozarjajo, da je pomembno ohranjati optimalno raven stresne stimulacije, saj ima dolgoročno izpostavljenost visoki ravni stresa lahko škodljive učinke.

V veliko pomoč pri spoprijemanju s stresom sta jim bila tudi zavedanje, da se iz vsake izkušnje lahko nekaj naučimo, ter velika mera osebne odgovornosti, ki jih je spodbudila k iskanju konstruktivnih rešitev. Zanimariti pa ne smemo tudi ostalih družbenih in psiholoških dejavnikov ter časa in prostora, v katerih živimo.

Ker smo v raziskavi uporabili subjektivno vzorčenje, pri katerem obstaja še nekoliko večja raziskovalna pristranskost kot pri ostalih nenaključnih vzorcih, ugotovitev ne moremo posploševati. Kljub temu nam izkušnje izbranih slovenskih podjetnic prikazujejo, kako lahko stresne življenjske izkušnje oblikujejo posameznikovo življenje. Če jih prepoznamo kot priložnost za rast, lahko postanejo »odskočna deska« za razvoj in pozitivne spremembe. Od povedanega in doživetega s strani podjetnic je pomembno predvsem, da v dani stresni situaciji ostanemo čim bolj v stiku s svojimi čustvi, se osredotočimo na stvari, na katere lahko vplivamo, ter vpeljemo nove strategije in pristope, pri čemer so ključni pogum, zaupanje, radovednost, ranljivost in vera vase.

Hkrati ugotovitve naše raziskave nakazujejo potrebo po nadaljnjih raziskavah, kot sta preučevanje dejavnikov za pravočasno prepoznavo stresa ter ugotavljanje vpliva stresa, ki ga doživljajo podjetnice, na njihove družinske člane, saj je njihovo poslovno življenje tesno prepleteno z zasebnim. Poleg tega bi lahko naredili primerjavo izkušenj podjetnic z izkušnjami podjetnikov.

Opomba

Ta članek temelji na rezultatih raziskave, izvedene v okviru magistrskega dela z naslovom *Odziv izbranih slovenskih podjetnic na stres v času krize covid-19* avtorice Tine Korošec, ki je nastala pod mentorstvom izr. prof. dr. Ane Arzenšek na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Glavni poudarki raziskave so bili prilagojeni za strokovno obravnavo v članku. Celotno delo je dostopno na: <https://repozitorij.upr.si/IzpisGradiva.php?id=20828&lang=slv>.

Literatura

Ahmed, A. E., D. Ucbasaran, G. Cacciotti in T. A. Williams. 2022. »Integrating Psychological Resilience, Stress, and Coping in Entrepreneurship: A Critical

- Review and Research Agenda.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 46 (3): 497–538.
- Ashby, J. S., K. G. Rice, I. A. Kira in J. Davari. 2022. »The Relationship of COVID-19 Traumatic Stress, Cumulative Trauma, and Race to posttraumatic Stress Disorder Symptoms.« *Journal of Community Psychology* 50 (6): 2597–2610.
- Becker, J. C., L. Hartwich in S. A. Haslam. 2021. »Neoliberalism Can Reduce Well-Being by Promoting a Sense of Social Disconnection, Competition, and Loneliness.« *British Journal of Social Psychology* 60 (3): 947–965.
- Brockmann, O., in P. M. Garrett. 2022. »People Are Responsible for Their Own Individual Actions: Dominant Ideologies within the Neoliberal Institutionalised Social Work Order.« *European Journal of Social Work* 25 (5): 880–893.
- Chang, P.-J., X. Qian in C. Yarnal. 2013. »Using Playfulness to Cope with Psychological Stress: Taking into Account Both Positive and Negative Emotions.« *International Journal of Play* 2 (3): 273–296.
- Chapman Cook, M., in S. J. Karau. 2023. »Opportunity in Uncertainty: Small Business Response to COVID-19.« *Innovation & Management Review* 20 (2): 162–178.
- Clifford, C., E. Paulk, Q. Lin, J. Cadwallader, K. Lubbers in L. D. Frazier. 2022. »Relationships among Adult Playfulness, Stress, and Coping during the COVID-19 Pandemic.« *Current Psychology* 43:8403–8412.
- Crum, A. J., P. Salovey in S. Achor. 2013. »Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response.« *Journal of Personality and Social Psychology* 104 (4): 716–733.
- Crum, A. J., M. Akinola, A. Martin in S. Fath. 2017. »The Role of Stress Mindset in Shaping Cognitive, Emotional, and Physiological Responses to Challenging and Threatening Stress.« *Anxiety, Stress and Coping* 30 (4): 379–395.
- Eager, B., S. Grant in A. Martitz. 2015. »Entrepreneurs and the Stress-Coping-Strain Process: How Relevant Are Existing Theoretical Frameworks?« Predavanje na konferenci Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange (ACERE) Conference, Adelaide, februar.
- Fabeil, N. F., K. H. Pazim in J. Langgat. 2020. »The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy.« *Journal of Economics and Business* 3 (2): 837–844.
- Ghafoor, A., in J. Haar. 2022. »Does Job Stress Enhance Employee Creativity? Exploring the Role of Psychological Capital.« *Personnel Review* 51 (2): 644–661.
- Global Entrepreneurship Monitor. 2023. *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. London: GEM.
- Gmelch, W. H. 1982. *Beyond Stress to Effective Management*. New York: Wiley.

- Gmelch, W. H. 1983. »Stress for Success: How to Optimize Your Performance.« *Theory into Practice* 22 (1): 7–14.
- Gorzelany-Dziadkowiec, M. 2021. »Covid-19: Business Innovation Challenges.« *Sustainability* 13 (20): 11439.
- Guitard, P., F. Ferland in É. Dutil. 2005. »Toward a Better Understanding of Playfulness in Adults.« *Occupational Therapy Journal of Research* 25 (1): 9–22.
- Hartmann, S., J. Backmann, A. Newman, K. M. Brykman in R. J. Pidduck. 2022. »Psychological Resilience of Entrepreneurs: A Review and Agenda for Future Research.« *Journal of Small Business Management* 60 (5): 1041–1079.
- Kariv, D. 2008. »The Relationship between Stress and Business Performance among Men and Women Entrepreneurs.« *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 21 (4): 449–476.
- Kiecolt, K. J. 1994. »Stress and the Decision to Change Oneself: A Theoretical Model.« *Social Psychology Quarterly* 57 (1): 49–63.
- Kira, I. A., H. A. M. Shuwiekh, J. S. Ashby, S. A. Elwakeel, A. Alhuwailah, M. S. F. Sous, S. B. A. Baali, C. Azdaou, E. M. Oliemat in H. J. Jamil. 2023. »The Impact of COVID-19 Traumatic Stressors on Mental Health: Is COVID-19 a New Trauma Type.« *International Journal of Mental Health and Addiction* 21 (1): 51–70.
- Kokila, M., in R. Subashini. 2016. »Stress Faced by Women Entrepreneurs – A Critical Review.« *Sona Global Management Review* 10 (3): 85–91.
- Korošec, T. 2024. *Odziv izbranih slovenskih podjetnic na stres v času krize covid-19*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem.
- Lazarus, R. S., in S. Folkman. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Magnuson, C. D., in L. A. Barnett. 2013. »The Playful Advantage: How Playfulness Enhances Coping with Stress.« *Leisure Sciences* 35 (2): 129–144.
- Malhotra, N. K., in D. F. Birks. 2017. *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: Prentice Hall.
- Manolova, T. S., C. G. Brush, L. F. Edelman in A. Elam, A. 2020. »Pivoting to Stay the Course: How Women Entrepreneurs Take Advantage of Opportunities Created by the COVID-19 Pandemic.« *International Small Business Journal* 38 (6): 481–491.
- Mayr, S., C. Mitter in A. Aichmayr. 2017. »Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs.« *Journal of Small Business Management* 55 (1): 108–127.
- McGonigal, K. 2017. *Druga stran stresa: zakaj je dober za nas in kako ga izkoristiti sebi v prid*. Prevedla H. Marko. Ljubljana: UMco.
- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Perez, M. J. in P. S. Salter. 2019. »Trust, Innocence, and Individual Responsibility: Neoliberal Dreams of a Colorblind Peace.« *Journal of Social Issues* 75 (1): 267–285.
- Pyrkosz-Pacyna, J., M. Nawojczyk in L. Synowiec-Jaje. 2021. »Entrepreneurial Resilience in the COVID-19 Crisis: A Qualitative Study of Micro and Small Entrepreneurs in Poland.« *Polish Sociological Review* 216 (4): 571–592.
- Rauch, A., M. Fink in I. Hatak. 2018. »Stress Processes: An Essential Ingredient in the Entrepreneurial Process.« *Academy of Management Perspectives* 32 (3): 340–357.
- Sharma, G. 2017. »Pros and Cons of Different Sampling Techniques.« *International Journal of Applied Research* 3 (7): 749–752.
- Stephan, U., P. Zbierowski in P. J. Hanard. 2020. *Entrepreneurship and Covid-19: Challenges and Opportunities*. London: King's College London.
- Updegraff, J. A., in S. E. Taylor. 2000. »From Vulnerability to Growth: Positive and Negative Effects of Stressful Life Events.« *V Loss and Trauma: General and Close Relationship Perspectives*, uredila J. Harvey in E. Miller, 3–28. Philadelphia, PA: Routledge.
- Vartanian, O., S. A. Saint, N. Herz in P. Suedfeld. 2020. »The Creative Brain under Stress: Considerations for Performance in Extreme Environments.« *Frontiers in Psychology* 11:585969.
- Vazquez, C., C. Valiente, F. E. García, A. Contreras, V. Peinado, A. Trucharte in R. P. Bentall. 2021. »Post-Traumatic Growth and Stress-Related Responses during the COVID-19 Pandemic in a National Representative Sample: The Role of Positive Core Beliefs about the World and Others.« *Journal of Happiness Studies* 22 (7): 2915–2935.
- Venugopal, R. 2015. »Neoliberalism as Concept.« *Economy and Society* 44 (2): 165–187.
- Wang, X., H. Duan, Y. Kan, B. Wang, S. Qi in W. Hu. 2019. »The Creative Thinking Cognitive Process Influenced by Acute Stress in Humans: An Electroencephalography Study.« *Stress* 22 (4): 472–481.
- Wathelet, M., F. d'Hondt, E. Bui, G. Vaiva in T. Fovet. 2021. »Posttraumatic Stress Disorder in Time of COVID-19: Trauma or Not Trauma, Is That the Question?« *Acta Psychiatrica Scandinavica* 144 (3): 310–311.
- Wu, Y., W. Yu, X. Wu, H. Wan, Y. Wang in G. Lu. 2020. »Psychological Resilience and Positive Coping Styles among Chinese Undergraduate Students: A Cross-Sectional Study.« *BMC psychology* 8 (1): 79.

Katja Čolnik

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
katja.colnik@fm-kp.si

Novo študijsko leto na UP Fakulteti za management: pot do novih priložnosti in dosežkov

Novo študijsko leto 2024/2025 na UP Fakulteti za management prinaša svežo energijo, nove priložnosti in navdihujoče izzive. Z inovativnimi pristopi in s predanostjo zastavljenim ciljem stopamo v obdobje, ko znanje, raziskovanje in razvoj sodobnih vodstvenih praks postavljamo v ospredje. Skupaj z našimi študenti, profesorji in partnerji gradimo temelje za uspešno prihodnost, polno ustvarjalnosti in dosežkov na različnih področjih.

V tem jesensko-zimskem času smo bili priča že številnim dejavnostim, ki so obogatile študijsko okolje ter prispevale k pridobivanju in razvoju znanja, kompetenc ter ustvarjalnosti naših študentov, raziskovalcev in predavateljev. V nadaljevanju bomo izpostavili nekaj pomembnih dogodkov in dosežkov, ki so zaznamovali to obdobje, in predstavili, kako fakulteta s svojimi aktivnostmi in programi pripravlja študente na izzive, ki jih prinaša prihodnost v svetu vodenja in upravljanja.

V novo študijsko leto smo pozdravili 753 študentov na dodiplomskem in podiplomskem študiju, od tega je bilo 199 bruck in brucev, ki so prvič zakorakali v naše predavalnice. Kot vsako leto smo v prvem študijskem tednu pripravili sprejem za brucke in bruce kot tudi že vpisane študente naše fakultete. Z velikim ponosom opazujemo, da številni naši diplomanti nadaljujejo svojo izobraževalno pot na magistrskih programih in kasneje tudi na doktorskem programu. Iskanje znanja in stalno izpopolnjevanje sta ključna za osebni razvoj in na UP FM se zavedamo, kako pomemben je ta proces. Ponosni smo, da lahko našim študentom ponujamo odlične možnosti za napredek in oblikovanje kariere. V letošnjem študijskem letu smo začeli tudi z novim načinom izvedbe doktorskega študija, ki je prijazen študentom, ki so zaposleni, hkrati pa zagotavlja visoko intenzivnost študija. Ponosni smo na to, da smo v letošnjem letu zapolnili vsa razpisana mesta v slovenski izvedbi doktorskega študijskega programa Management in že prejeli povpraševanja o izvedbi v naslednjem letu.

Za našo fakulteto se odloča tudi vedno več študentov iz tujine, kar je dokaz rastoče prepoznavnosti ustanove na mednarodni ravni. Naša odprtost za globalne izzive in povezovanje s svetom študentom iz različnih držav omogočata, da pridobijo izkušnje v raznolikem akademskem okolju. Tako prispevamo h bogatitvi študijskega procesa, hkrati pa študenti z različnimi ozadji obogatijo našo skupnost z novimi perspektivami, idejami in pristopi. Ponosni smo na to, da je naša fakulteta prizorišče srečanj ljudi različnih kultur in ozadij, kjer se oblikujejo nova prijateljstva ter prepletajo medsebojne vezi znanja in izkušenj.

Izredno veseli smo tako velikega zanimanja za študij na naši fakulteti, kar nas dodatno motivira, da še naprej širimo informacije o naših programih. Že v jesenskem času smo se lotili obiskov po srednjih šolah, kjer dijakom predstavljamo prednosti in priložnosti, ki jih ponuja študij pri nas. Ti obiski bodo potekali tudi v prihodnjem letu, saj želimo mladim omogočiti čim boljši vpogled v možnosti njihovega nadaljnega razvoja, ki jim jih nudimo.

Ob začetku novega študijskega leta smo na ravni UP organizirali **orientacijske dneve** za vse mednarodne študente, ki so lahko uživali v številnih zabavnih športnih aktivnostih, spoznavanju novih ljudi, spoznavanju študijskega življenja na UP ter odkrivanju čudovitih kotičkov naše regije. Prav tako smo na ravni UP izvedli tradicionalni dogodek **ŠtartUP**, ki je bil odprt za vse študente in zaposlene na Univerzi na Primorskem. Namen dogodka je bil predvsem spoznavanje in povezovanje med študenti ter zaposlenimi kot tudi predstavitev obštudijskih dejavnosti, ki študentom ponujajo možnosti osebnega in profesionalnega razvoja ter bogatijo njihovo študijsko obdobje. Ti dogodki so ključnega pomena na začetku študija, saj študentom omogočajo, da se lažje vključijo v akademsko skupnost, se spoprijeteljijo in razvijejo občutek pripadnosti.

Tudi letos smo v okviru **Rektoričinega dne**, ki združuje študente in zaposlene v sproščenem

Gostje UP FM

V jesenskem semestru smo na UP FM študijski proces popestrili z obiski številnih strokovnjakov z različnih področij. Nekateri so našo fakulteto obiskali v okviru aktivnih projektov, v katerih sodelujejo tudi naši zaposleni, medtem ko so drugi kot gostje iz prakse skozi predavanja in razprave študentom približali povezavo med teoretičnim znanjem in praktičnimi izkušnjami s svojih področij delovanja. Kot fakulteta si namreč prizadevamo, da študentje pridobijo vpogled v realne izzive in priložnosti neposredno od strokovnjakov, ki so aktivni na svojih področjih. S tem študentom omogočamo boljše razumevanje praktičnih vidikov njihovega študija, širimo njihovo obzorje in jih opremljamo z znanji ter veščinami, ki so ključnega pomena za njihov profesionalni razvoj.

UP FM je med 25. in 30. septembrom 2024 gostila izr. prof. dr. Alena Mujčinovića in prof. dr. Aleksandro Nikolić z Univerze v Sarajevu (UNSA). Srečanje je potekalo v okviru bilateralnega sodelovanja med Slovenijo in Bosno ter Hercegovino. Gre za **projekt Socialni kapital kot dejavnik modernizacije in internacionalizacije univerze**, ki ga na UP FM vodi prof. dr. Štefan Bojnec in v okviru katerega je bil v mesecu oktobru izveden obisk Univerze v Sarajevu. V času obiska se je dr. Bojnec udeležil tudi konference the 34th International Scientific-Expert Conference of Agriculture and Food Industry, From Hidden Threats to Innovative Assets: Transformative Capacity of Agrifood Systems, ki jo je organizirala gostujoča fakulteta, s katero sodelujejo pri projektu.

V okviru **projekta UNIK@TT** je Center za razvoj in prenos znanja (CRPZ) UP FM gostil Daniela »Dano« Marshalla. Srečanje s tako izkušenim gostom, kot je Daniel »Dano« Marshall, je omogočilo dragoceno izmenjavo znanja in izkušenj na področju inovacij, prenosa tehnologij in podjetništva, kar bo zagotovo prispevalo k nadaljnjemu razvoju podjetniških in inovacijskih projektov.

športnem, družabnem ter izobraževalnem okolju, uživali v pestro obogatenem programu, ki so ga organizirali zaposleni na UP. Na voljo so bile različne delavnice, pohodi, izleti in številni drugi dogodki, v katere smo se zaposleni fakultete skupaj s študenti lahko aktivno vključili in preživeli delovni dan na UP malo drugače.

Jesen je prinesla tudi nov **Študentski svet UP FM**, ki je že aktiven na različnih področjih in prip-

V mesecu oktobru smo gostili skupino dijakov, in sicer **slovenske zamejske dijake**. Ta obisk je predstavljal priložnost za dijake, ki živijo izven slovenskih meja, da bolje spoznajo izobraževalne možnosti na naši fakulteti, kjer se oblikujejo prihodnji voditelji in strokovnjaki na področju upravljanja ter managementa. Srečanje so organizirali društvo Slovik, Luka Koper in Fakulteta za management.

Dekanja UP FM prof. dr. Tatjana Horvat je gostila prof. dr. Snežano Živković, prof. dr. Slobodana Milutinovića in doc. dr. Tamaro Radjenović s Fakultete za varstvo pri delu Univerze v Nišu. Srečanje je uskladir prof. dr. Mirko Markič v okviru projekta **Raziskovanje prakse varnosti in zdravja pri delu v Sloveniji in Srbiji: Krepitev varnosti in zdravja pri delu v organizacijah in izboljšanje dobrega počutja zaposlenih**. Glavni namen projekta je oceniti in obvladovati najboljše prakse na področju zdravja ter varnosti pri delu in dobrega počutja v Sloveniji in Srbiji.

Gosti iz prakse, ki so izvedli predavanje za študente:

- **Pomen marže in pribitka pri oblikovanju cene in prihodka v podjetju** | prof. dr. Žiga Čepar | gost izr. prof. dr. Sergej Gričar, dekan Fakultete za poslovne in upravne vede Univerze v Novem mestu
- **Poslovna etika: Ko se dobiček sreča z vestjo** | prof. dr. Žiga Čepar | doc. dr. Urška Lampret
- **Taxes, Regulation and Economic Outcomes/ Davki, regulacija in gospodarski rezultati** | prof. dr. Tatjana Horvat | prof. dr. Peter F. Orazem
- **Human Capital, Housing and Wealth/ Človeški kapital, stanovanjska oskrba in premoženje** | izr. prof. dr. Suzana Laporšek | prof. dr. Peter F. Orazem
- **Pomen in vloga dodatnega pokojninskega zavarovanja v slovenskem pokojninskem sistemu** | izr. prof. dr. Suzana Laporšek | Dino Šterpin

ravlja dogodke ter aktivnosti za naše študente vseh stopenj.

Dogodki UP FM

Univerza na primorskem je s Centrom za razvoj in prenos znanja (CRPZ) v okviru festivala **UNI. MINDS** organizirala dan inovacij in partnerstev, ki je uspešno združil strokovnjake in raziskovalce z različnih področij. Poudarek dogodka je bil na

inovacijah v avtomobilski in industrijski tehnologiji ter živilskopredelovalnem sektorju. Dogodka so se udeležili tudi študenti naše fakultete, ki so s tem dobili dragocen vpogled v najnovejše trende in inovacije na teh področjih, hkrati pa so imeli možnost neposrednega stika s strokovnjaki in z raziskovalci, ki aktivno delujejo v industriji.

Univerza na Primorskem in CRPZ sta na Fakulteti za management novembra uspešno izvedla drugi dogodek »**INOVACIJE in pika**«. Ta je s predstavitvami uspešnih inovativnih zgodb združil raziskovalce UP z različnih področij, lokalno skupnost, predstavnike gospodarstva in študente. Dogodek je potekal v duhu navdihujočih zgodb, ki so izpostavile ključno vlogo sodelovanja med raziskovalci, podjetniki in lokalno skupnostjo. To sodelovanje je temelj za spodbujanje inovacij in ustvarjanje novih priložnosti, naprednih rešitev ter dolgotrajnih sprememb.

V mesecu novembru je na UP FM potekalo letno srečanje **projekta AGRIGEP**, ki je bilo razdeljeno na dva dela. Prvič, izveden je bil interni sestanek partnerjev projekta in predstavnikov Evropske komisije REA iz Bruslja. Drugič, potekale so javne politike in okrogla miza z deležniki o spolni enakosti ter politikah opolnomočenja žensk, v kateri so sodelovali dr. Boris Jerman iz Luke Koper, dr. Janez Rogelj z Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport, dr. Kristina Žagar Soderžnik, predsednica Komisije za enake možnosti v znanosti v Sloveniji in zaposlena na Inštitutu Jožef Stefan v Ljubljani, dr. Aurelia Calabro, UNIDO na Dunaju, direktorica, oddelek za spolno enakost in opolnomočenje žensk, ter Nadia Cigale, vodja Slovensko-kamerunskega poslovnega kluba, Duala Cameroon, iz Ljubljane. Moderator je bil dr. Maxime Forest iz ustanove Yellow Window v Bruslju. Razpravo je sklenil prof. dr. Štefan Bojnec. V zaključku sta projektne partnerje AGRIGEP sprejeli še rektorica Univerze na Primorskem prof. dr. Klavdija Kutnar in dekanja Fakultete za management prof. dr. Tatjana Horvat.

V četrtek, 28. novembra, je na fakulteti potekalo izjemno zanimivo predavanje z naslovom »Aktualna geopolitična dogajanja v svetu«, in sicer v okviru cikla srečanj **Pogovori z Alumni UP – Povezujemo znanost z vsakdanom**. Dogodek je bil del projekta Evropska noč raziskovalcev, katerega cilj je približati znanost širši družbi. Predavanje sta izvedla doc. dr. Primož Šterbenc in naša bivša študentka, mag. politologije Simona Simonovič, ki sta osvetlila ključne teme sodobnih mednarodnih odnosov. Dogodek je pritegnil številne študente, ki so aktivno sodelovali v razpravi in prav

tako izrazili zadovoljstvo nad pridobitvijo novega vpogleda v kompleksne globalne izzive.

V novembru je bila prav tako izvedena **Okrogla miza za bruce UP FM**, namenjena lažjemu prehodu v akademsko okolje. Dogodek so vodili priznani strokovnjaki in profesorji naše fakultete, med njimi prof. dr. Simona Kustec, prof. dr. Mirko Markič, prof. dr. Andrej Bertoncelj, pred. Tin Pofuk ter predstavnik ŠOS Andrej Pirjevec. Takšni dogodki so izjemno pomembni na začetku študija, saj brucem omogočajo lažji začetek, vzpostavljanje prvih stikov in boljše vključevanje v študijsko skupnost.

Decembrski čas je tradicionalno odlična priložnost za srečanje, klepet in druženje s starimi ter z novimi kolegi, bivšimi in sedanjimi sošolci ter s profesorji. Gre za čas, ko se navezujejo novi stiki, spletajo mreže, izmenjujejo ideje, izkušnje in nasveti ter ustvarjajo nove priložnosti, ki jih prinaša prihajajoče leto. Tako so se 12. decembra člani Alumni kluba Univerze na Primorskem ponovno zbrali na dogodku **Prednovoletna zdravica 2024** in nazdravili zaključku leta 2024. Uspešno prihajajoče leto 2025 pa sta s svojimi vzpodbudnimi besedami zaželela tudi rektorica UP ter predsednik Alumni UP izr. prof. dr. Mirko Prosen. Dogodka se je udeležila tudi dekanja UP Fakultete za management skupaj s pedagoškimi in strokovnimi sodelavci.

V začetku decembra je Študentski svet UP FM skupaj z zaposlenimi združil moči in fakulteto odel v praznično podobo. Skupno okraševanje je bila priložnost za sproščeno druženje, ki je med udeleženci pričaralo pravo praznično vzdušje. Poleg ustvarjalnega vzdušja in druženja smo se spomnili tudi na pomen dobrotelosti ter z veseljem z dobrinami podprli pobudo **Caprisovega hladilnika toplega srca**, ki pomaga socialno ogroženim družinam in otrokom v obalno-kraški regiji.

V četrtek, 19. decembra, je potekala 4. redna seja **Akadskega zbora UP Fakultete za management**. Na seji smo podrobno spoznali rezultate in delovanje preteklega leta, se seznanili z uspešnostjo naših dosežkov in razpravljali o prihajajočih načrtih ter izzivih. Po zaključeni seji smo nadaljevali v prazničnem duhu, saj smo uživali v pogostitvi in izmenjavi daril, s čimer smo simbolično zaključili uspešno leto 2024. Z optimizmom in veseljem gledamo naprej ter se veselimo novih izzivov, ki jih prinaša leto 2025.

V prihajajočem letu načrtujemo še številne obiske gostov iz prakse, saj verjamemo, da je neposreden stik s strokovnjaki ključnega pomena

za naše študente. Takšni obiski omogočajo, da študenti pridobijo dragocen vpogled v aktualne trende, izzive in prakse v industriji ter povezujejo teoretično znanje s praktičnimi izkušnjami. Poleg tega bomo nadaljevali z različnimi aktivnostmi za študente, ki jim bodo omogočile širjenje znanja, mreženje in osebnostni razvoj. Naša fakulteta bo še naprej aktivno sodelovala v različnih raziskovalnih projektih, ki raziskovalcem, profesorjem in študentom ponujajo priložnost za aktivno sodelovanje pri iskanju novih rešitev ter inovacij na področju managementa.

V januarju se bomo udeležili tudi INFORMATIVE, največjega vseslovenskega predinformativnega dne v Ljubljani. Zavedamo se, kako pomembno je, da študenti že zgodaj pridobijo vse potrebne informacije o študijskih možnostih, zato si želimo našim bodočim študentom čim bolj približati našo fakulteto, predstaviti prednosti študija pri nas in odgovoriti na vsa vprašanja, ki jih imajo ob izbiri svoje nadaljnje izobraževalne poti. Nadaljevali bomo tudi z obiski po srednjih šolah, saj je zanimanja za študij na naši fakulteti vsako leto večje.

V februarju (14. in 15.) bodo tudi na naši fakulteti potekali informativni dnevi za dodiplomske študijske programe v slovenskem jeziku. Fakulteta za management v študijskem letu 2025/2026 razpisuje dva študijska programa 1. stopnje:

- univerzitetni študijski program Management (v slovenščini in angleščini) in
- visokošolski strokovni študijski program Management (redni in izredni).

V začetku aprila načrtujemo **podelitev diplom** našim diplomantom, ki bodo v prijetnem okolju fakultete lahko prevzeli svoje listine ter nagrade za svoj uspeh. Prav tako bomo v mesecu aprilu za izvedbo predavanj in različnih delavnic sodelovali v **Tednu Alumni UP** in **Tednu UP**.

Naši raziskovalci so na številnih srečanjih v okviru različnih projektov uspešno predstavili ključne izsledke svojih raziskav, s čimer so prispevali k širjenju znanstvenega znanja in spodbujanju strokovnih razprav na različnih področjih. Ponosni smo tudi na pridobitev številnih novih raziskovalnih projektov, ki bodo pripomogli k nadaljnemu razvoju znanstvenih raziskav in inovacij na različnih področjih. Te pridobitve niso le potrditev kakovosti našega raziskovalnega dela, temveč tudi priložnost za sodelovanje z domačimi in mednarodnimi strokovnjaki. Veselimo se novih priložnosti, ki jih ti projekti prinašajo za študente, raziskovalce in širšo skupnost.

Leto 2024 zaključujemo z občutkom ponosa in zadovoljstva nad doseženim ter z optimizmom glede prihodnosti. Naša fakulteta se nenehno razvija, krepi svojo mednarodno prepoznavnost in svojim študentom ponuja številne priložnosti za osebni, akademski ter profesionalni razvoj. Z veseljem se bomo še naprej osredotočali na zagotavljanje kakovostnega izobraževanja, inovativnih raziskav in povezovanja s svetom prakse. Hvaležni smo za uspešno sodelovanje z našimi študenti, partnerji in zaposlenimi ter se veselimo novih izzivov, ki jih prinaša leto 2025.

Povabilo k oddaji prispevkov s področja

V zadnjem desetletju je človeštvo še posebej stvarno spoznalo, da imamo akuten, naraščajoč in eksistenčno nevaren problem – hitro segrevanje ozračja. Po vsem svetu se vrstijo vremenske katastrofe – poplave, suše, orkani, naraščanje gladine morja, izginjanje živalskih in rastlinskih vrst –, ki nas opozarjajo, da gre zares in da bi naše življenje lahko kmalu postalo bistveno težavnejše, marsikje v svetu pa nemogoče. Tudi v Sloveniji smo pred letom in pol doživeli katastrofalne poplave, ki so bile posledica rekordno visokih temperatur v Sredozemlju, leto pred tem pa nas je prizadela huda suša. Pred nekaj meseci so katastrofalne poplave prizadele Španijo. Male otoške države v Tihem oceanu se zaradi naraščanja morske gladine vse bolj potapljaajo, iz Afrike pa v Evropo zaradi suš in pomanjkanja vode prihaja vse več podnebnih beguncev. Jasno postaja tudi to, da bodo ekonomski stroški brez našega stvarnega ukrepanja postali bistveno višji, kot so stroški ukrepanja proti segrevanju ozračja.

Okoljevarstveniki so že pred več desetletji opozorili, da bi morali z namenom stvarnega ustavljanja segrevanja ozračja uveljaviti (angleško) trojni R – *reduce* (zmanjšaj), *re-use* (ponovno uporabi) in *recycle* (recikliraj). Danes je jasno, da bolj ali manj delamo le na recikliranju, pa še za to se je izkazalo, da ne deluje. Celo na Švedskem, ki je po kriteriju skrbi za okolje ena od najnaprednejših držav na svetu, namreč reciklirajo zgolj deset odstotkov zbrane plastike; 90 odstotkov plastičnih odpadkov je sežganih ali pa končajo na ogromnih podzemnih odlagališčih v jugovzhodni Aziji in Afriki. Zaradi tega je mogoče reči, da je metanje plastične embalaže v posebne zabojnike, kar v ljudeh ustvarja občutek, da delujejo ozaveščeno in pozitivno, bolj ali manj brezpredmetno; korporacije, ki poudarjajo, da je embalaža, v katero pakirajo svoje izdelke, na koncu reciklirana, pa izvajajo »zeleno zavajanje« (angl. *greenwashing*). Tudi uporaba električnih avtomobilov, ki naj bi v pomembni meri reševala problem, je nezadostna, če že ne neprimerna. Ves obseg prodaje električnih avtomobilov je namreč nevtralizirala močno naraščajoča prodaja SUV-jev (športnih terenskih vozil), ki so okoljsko škodljivi. Poleg tega se postavlja vprašanje, kako razgraditi sestavine, iz katerih so narejena ta vozila.

Mogoče je argumentirati, da bo do dejanske spremembe lahko prišlo le v primeru, če bo resnič-

no sistemska, pri čemer je treba najprej postaviti diagnozo bolezni. V tem smislu je nujno poudariti, da smo od leta 1991 do danes ustvarili več emisij ogljikovega dioksida (CO₂), ki je najodgovornejši za segrevanje ozračja, kot prej skozi celotno zgodovino. Do tega je prišlo zaradi tega, ker v zadnjih štirih desetletjih živimo v neoliberalnem družbenoekonomskem sistemu, ki zahteva nenehno ekonomsko rast, poleg tega pa poudarja nujnost deregulacije oz. odpravljanja omejitev in nadzora za ekonomske akterje. Zaradi prve zahteve zmeraj bolj izčrpavamo planet, ki preprosto nima dovolj materialnih virov za vzdrževanje nenehne ekonomske rasti. Zaradi neoliberalnega imperativa deregulacije pa ne ustavljamo industrije fosilnih goriv (premog, nafta, zemeljski plin), ki je odgovorna za 71 odstotkov vseh emisij CO₂ ter ki še kar naprej vrta in črpa, tudi s pomočjo državnih subvencij. Poleg tega je neoliberalna paradigma ustvarila enormne dohodkovne razlike oz. vse večjo koncentracijo bogastva v rokah zmeraj manjše skupine ljudi, kar vpliva tudi na problem segrevanja ozračja – deset odstotkov najbogatejših na svetu namreč (predvsem s svojim ekscesnim življenjskim stilom) ustvari 51 odstotkov vseh emisij CO₂ oz. bistveno bolj prispeva k problemu kot običajni ljudje. Če zelenega prehoda ne bo spremljalo tudi prizadevanje za večjo socialno pravičnost v smislu proporcionalne stroškovne obremenitve najbogatejših, zelenega prehoda ne bo. To bi moralo postati jasno tudi zaradi paradoksalnega procesa, ko kljub vse akutnejšemu okoljskemu problemu evropske zelene stranke izgubljajo podporo volivcev.

Končno bi se moral vsak od nas vprašati, kako lahko dejansko prispeva svoj delež k ustrezni preobrazbi. Pri tem je nujno izpostaviti, da prvenstveno vprašanje ni, kako pridobivati energijo (z jedrskimi elektrarnami ali obnovljivimi viri energije), temveč, kako bomo zmanjšali našo porabo energije. Razmisliti bi morali o naši tako rekoč brezmejni potrošnji, pogostem letenju z nizkocevnimi prevozniki po svetu in največkrat prevelikem uživanju mesa. Če parafraziramo Johna F. Kennedyja: Ne sprašuj, kaj lahko država stori zate, temveč, kaj lahko ti storiš za ohranitev znošnega življenja na Zemlji.

Vljudno vabljeni k pisanju prispevkov oz. k razmišljanju, povezanem z zgoraj izpostavljenim problemom!

