

# VODENJE V KONTEKSTU COV-19: IZZIVI IN PRILOŽNOSTI V SLOVENIJI

PATRIK ARH,<sup>1</sup> ŽAN ČERNIVEC<sup>2</sup> IN MIHA MARIČ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.

E-pošta: patrik.arh@student.um.si, miha.maric@um.si

<sup>2</sup> Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, Slovenija.

E-pošta: zc0881@student.uni-lj.si

**Povzetek** Svet, v katerem živimo zadnji dve leti, je svet, katerega nihče od nas ni pričakoval. V zelo kratkem času smo bili postavljeni pred dejstva, ki definirajo novo realnost. Le-ta je drugačna, po mnenju mnogih pa s tem tudi slabša, bolj omejena, temačna in žalostna. Cilj prispevka je celostno predstaviti različne vidike omenjene situacije; ugotoviti, ali novi koronavirus prinaša več izzivov ali več priložnosti za kratkoročne oziroma dolgoročne uspehe; ter se osredotočiti predvsem na analizo vodenja slovenskih podjetij v času Cov-19. V prispevku smo se posluževali metode kritičnega pregleda aktualnih virov literature ter z metodo sinteze predstavili dve osrednji tematiki prispevka – splošno predstavitev virusa Cov-19 in vodenje slovenskih podjetij v kriznih situacijah, vse to pa z namenom predstaviti njune medsebojne povezanosti in vpliva ter posledic pandemije, tako na mikro, kot tudi na makro ravni. Prispevek spodbuja h kritičnem razmišljanju, ali je pandemija lahko dejavnik evalvacije dela vodij v svojih podjetjih do točke izbruha virusa.

## **Ključne besede:**

vodenje,  
Covid-19,  
krizni  
management,  
organizacija,  
management.

# LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE COVID-19: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN SLOVENIA

PATRIK ARH,<sup>1</sup> ŽAN ČERNIVEC<sup>2</sup> & MIHA MARIČ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: patrik.arh@student.um.si, miha.maric@um.si

<sup>2</sup> University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, Ljubljana, Slovenia.  
E-mail: zc0881@student.uni-lj.si

**Abstract** The world we have been living in for the last two years is a world that none of us expected. In a very short time, we have been confronted with the facts that define the new reality. It is different, but in the opinion of many, it is also worse, more limited, dark and sad. The paper aims to comprehensively present various aspects of this situation; determine whether the new coronavirus presents more challenges or opportunities for short-term or long-term success; and focus mainly on the analysis of the leadership of Slovenian companies during Cov-19. In this paper, we used the method of critical review of current sources of literature, and with the method of synthesis, we presented two main topics of the paper, the general presentation of the Cov-19 virus and the leadership of Slovenian companies in crisis situations. To present the connection, impact and consequences of the pandemic at the micro and macro level. The paper encourages critical thinking about whether a pandemic can be a factor in evaluating the work of leaders in their companies to the point of a virus outbreak.

**Keywords:**

leadership,  
Covid-19,  
crisis  
management,  
organisation,  
management.

## **1 Uvod**

Bistvena naloga vodenja neke skupine je usmerjanje sočlanov k uresničitvi ciljev. Vodje se med seboj razlikujejo po značajskih lastnostih in sposobnostih. To pomeni, da vsak k tej »misiji« pristopi v nekem lastnem slogu (Kotnik, 2012). V začetni fazi – fazi priprave – vodja pripravlja načrt, pri čemer skuša zaobiti vse mogoče prepreke, ki bi ga utegnile ovirati pri dosegu uspeha. Kotnik pravi še, da je pomembno, da so vodje pripravljene sprejeti izzive sprememb ter se nenehno prilagajati (Kotnik, 2012). Dejstvo, da faza priprave terja od vsakega posameznika subjektivno oceno tega, kdaj je vodja preučil vse potencialne prepreke in da pravzaprav noben zunanji ali notranji vpliv ne more preprečiti zmagoslavja, postavlja organizacije v kočljiv položaj.

Realnost najbolj sveže modernosti našega planeta predstavlja novi koronavirus Cov-19. Aktualna sodobnost dokazuje sklepni del uvodnega odstavka – da žal vodje nikoli ne morejo biti povsem prepričani oziroma mirni glede prihodnosti. V nadajevanju se sprašujemo, kako močno ter na kakšen način je in bo pandemija posegla v prihodnost. Fokus bo usmerjen na vodenje podjetij na slovenskem območju. K temu bo pripomogla razčlenitev, kaj sploh je novi koronavirus, nato pa prikaz osnov vodenja podjetja. Tako bo moč najlepše videti, pri čem vse pandemija omejuje vodje. Dodajamo pa še predstavitev posledic: sprva trenutnih, na mikro ravni, nato pa še tistih večjih, ki jih lahko napovemo v bližnji oziroma daljni prihodnosti. Sulkowski (2020) je povzel tri glavne smeri pričakovanih sprememb post-pandemičnega časa: ekonomska recesija, de-globalizacija in revolucija v virtualizaciji, pri čemer se pri vseh naslanja na svetovne razsežnosti.

## **2 Pregled literature**

### **2.1 Cov-19**

Decembra 2019 je bila v mestu Wuhan, v kitajski provinci Hubei, odkrita nova pljučna bolezen. Izvor virusa je živalski, na človeka pa se je najverjetneje prenesel prek netopirjev (Conti in Younes, 2020). Rastlinski in živalski svet namreč prenaša številne človeku nevarne viruse. Divje živali, kot so kače ali luskavci, ki jih človeška vrsta lovi in ubija, lahko prenesejo viruse, med katerimi je tudi Cov-19, na človeka, ki pa nima dovolj močnega imunskega sistema, ki bi lahko odbil nevarnost vdora nepoznanih virusov (Conti in Younes, 2020). Sprva je Kitajska

skušala prikriti izbruh epidemije s tem, da je utišala žvižgače (ang. »whistleblowers«) (Sulkowski, 2020). To so bili zdravniki, ki so opazili, za kako resen virus gre in so skušali o njem spregovoriti, vendar pa kitajske oblasti niso želele zbuhati panike. Virus navsezadnje ni zgleдал nič drugega, kot neka vrsta pljučnice. Vendar pa so se kmalu pokazale zastrašujoče infekcijske razsežnosti virusa, t.j. hitrost, s katero se virus širi med ljudmi. Kitajska kmalu ni imela več možnosti prikrivanja, na vrsto so prišli radikalni ukrepi (Sulkowski, 2020).

Zadnji dan leta 2019 je WHO (World Health Organization) prvič dobila poročilo o izbruhu virusa v Wuhanu. Sledile so popolne blokade prostega prehoda med Kitajsko in zunanjim svetom, kar pa je posledično poseglo tudi v ekonomske, socialne in politične sfere. Sledil je ukrep kitajske vlade: v želji po omejitvi širitve virusa je bila v Wuhanu, sicer mestu z 11,8 milijoni prebivalcev, razglašena karantena. Ljudje so bili prisiljeni ostati doma. O tem, kakšno paniko je virus sprožil na Kitajskem, priča podatek, da je bila v rekordnih 10 dneh zgrajena velikanska bolnišnica s kar 1000 posteljami. Resnosti navkljub so še vedno obstajali tudi takšni, ki so mislili, da vedo več kot medicina – Chauhan navaja primer Kitajca, ki se je zaradi laganja o svojem gibanju v Singapurju v času karantene znašel pred sodiščem (Chauhan in drugi, 2020). Stanje je postalo zelo hitro zelo resno.

Virus je najbolj zahrbtnen z vidika, da se simptomi na človeku pojavijo šele 2 do 14 dni po okužbi (CDC, 2020). To pomeni, da je lahko kužen nekdo, ki se počuti povsem zdravo. Na ta način se je virus uspel s Kitajske razširiti praktično po celotnem svetu. 11 marca 2020 je WHO razglasila svetovno pandemijo Covid-19. Pandemija je sicer po klasični definiciji epidemija, ki se pojavi na globalni ravni, prehaja mednarodne meje in vpliva na veliko število ljudi (Heath, 2011). Omejitev gibanja je s tem, tako kot povsod drugod po svetu, obveljala tudi v Sloveniji. Iz dneva v dan je bolj očitno, da je virus presenetil vse – tudi medicino. Novi koronavirus je (bil) nepoznan, zdravniki si še danes niso povsem enotni, slišati pa je moč mnogo različnih mnenj in ugibanj. Virus ponuja več vprašanj kot odgovorov, med njimi pa je največ zanimanja za podatek, kdaj se bo situacija umirila in življenje vrnilo stanje pred pandemijo.

## 2.2 Vodenje

Pojem *vodenja sodelavcev* v strokovnem in splošnem čtivu skušajo pojasniti številne definicije. Že samo to je potrditev sama po sebi, da gre dejansko za kompleksen pojem. Veliko bolj kompleksen, kot si marsikdo predstavlja. Med definicijami bi lahko potegnili neko vzporednico, da gre za proces, v katerem vodja vpliva na ljudi, da bi skupaj dosegli zastavljen cilj. Sethuraman in Suresh se obregata ob odgovornost vodje vplivati na enega ali več sledilcev (Sethuraman in Suresh, 2014). Matsudaira (2019) poudarja pomembnost komunikacije. Tisti vodja, ki komunikacijo razume in prakticira kot dvosmeren proces med vodjo in ekipo, interakcijo izkorišča kot pomembno, koristno večščino pri vodenju kolektiva. Poleg tega je pomembna konstantna prisotnost, da vodja lahko vidi širšo sliko zaposlenih. Bližina s sodelavci vodji zagotavlja kontrolo in ustrezno razporejanje dela. Vodja je tudi zgled ostalim zaposlenim. Pri delu ga opazujejo in se učijo, s tem pa lahko v prihodnje delo (sami) opravijo bolje. Na ta način lahko vodja v idealnih okoliščinah doseže, da bo kolektiv čez čas sposoben stvari opravljati brez nadzora nadrejenega. Seveda je za to kar nekaj omejitev, kot denimo motivacija, proaktivnost, želja, talent, čustva in druge. V optimalnih pogojih je torej samostojno delo kolektiva mogoče, dokler pa teh pogojev ni, je za kvalitetno delo potreben nadzor vodje (Sethuraman in Suresh, 2014).

Vsak človek pa svet vidi po svoje. Tako so se tudi med vodji razvili različni stili vodenja kolektiva. Pregled klasičnih teorij lahko posplošimo v dve glavni veji: usmerjenost vodje bodisi k nalogam bodisi k sodelavcem. Obstajata torej dva pola – na enem so vodje, ki v ospredje postavljajo produktivnost in si prizadevajo uresničitev zadanih ciljev za vsako ceno. Tak vodja izkorišča moč avtoritete, podrejene redno kontrolira in jih na različne načine redno vzpodbuja oziroma sili k delu. Na drugi strani pa so vodje, ki več pomena dajejo na odnose in medosebne stike do zaposlenih. Tak vodja verjame v višjo učinkovitost kolektiva, ko so v timu dobri odnosi, ko sta prisotna sodelovanje in pozitivna energija (Tabarnero, Chambel, Curral in Arana, 2009).

Tudi za slovensko področje seveda enoznačna ocena stila vodenja ni mogoča. Vilman in Žezlina (2007; v Horvat, 2008) na podlagi raziskave ocenjujeta, da med vodji slovenskih podjetij prevladuje t.i. »k-delovnim-nalogam-usmerjeno« vodenje. To kaže na dejstvo, da vodje podjetij v Sloveniji več časa in pozornosti posvečajo delovnim nalogam in poslovnim vprašanjem, kot pa odnosom med

zaposlenimi. To v praksi pomeni, da imajo dobiček in poslovni rezultati prednost pred kolektivnim delovanjem in verjetno tudi pozitivno delovno atmosfero v podjetju. Po drugi strani pa podatki raziskave »Zlata nit«, raziskave, ki poteka pod okriljem Dnevnika ter Univerze v Ljubljani in vsako leto nagrajuje slovenske podjetnike, govorijo drugače (Kohont, 2016). Podatki podajajo lep kontrast prej omenjenim rezultatom raziskave Vilmana in Žezline. Rezultati med leti 2007 in 2016 govorijo, da so odnosi med vodjo in zaposlenimi stabilni. Slovenski vodje naj bi se zavedali, da je za uspeh podjetja pomembna dobra in dolgoročna orientacija vodje na ljudi. Dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu dviguje kvaliteto dela in reševanje problemov. In, glede na rezultate, se tega zavedajo tudi podjetniki sami, subjekti letnih raziskav.

Niti na splošno, niti na slovenskem poslovnem parketu torej ni mogoče opredeliti enoličnega pravilnega stila vodenja. Vsak vodja ima svoj stil, po možnosti celo več njih. Celo smotno je, da vodja prilagaja stil zaposlenim, prav tako pa tudi različnim situacijam. Uvajanje in obvladovanje sprememb je tesno povezano s samim načinom vodenja, saj je od njega odvisno, kako se bodo spremembe uvajale ter koliko bomo pri uvajanju sprememb uspešni (Kotnik, 2012).

In prav takšno »spremenjeno situacijo« nam je v zadnjih mesecih ponudila pandemija novega koronavirusa. V opisu ključnih aspektov funkcije vodje v odnosu do podrejenih smo izpostavili komunikacijo, redno prisotnost, bližino, zgled in nadzor. Vendar pa se virus in njegovo »zaprtje« ljudi v svoje domove ponuja kot spremenjena situacija, ki ji zdajšnja generacija slovenskih (pa tudi svetovnih) vodij še ni bila priča. V trenutnih okoliščinah se namreč vse omenjene funkcije zdijo omejene, pogosto kar neizvedljive. Ker so vse bolj kot ne utemeljene na človeški interakciji »face-to-face«, se zdi, da so slovenska podjetja, pri čemer je prst bolj konkretno uperjen v vodje le-teh, pred resnim izzivom. Za preprečitev kapitulacije je potrebna iznajdljivost in predvsem prilagodljivost, to pa lahko vodi celo v nek nov vodstveni stil. Sestanki, konference in videoanalize so se prestavili na internet. Vse več je dela od doma preko zaslonov, ljudje pa so sprejeli spremembe pandemije kot pozitivne – predvsem z vidika (fizičnega in tudi socialnega) udobja. Kar pa vodje postavlja pred preizkušnjo – kako kvalitetno upravljati kader, poučevati podrejene ter gojiti pozitivno delovno atmosfero, ko pa so člani ekipe razpredeni stotine kilometrov narazen (Yen-Hao Chu, Alam, Larson in Lin, 2020).

Neposredna napoved Anne Kate Smith (2020) je, da se recesiji ne bomo izognili (ang. »*A recession is certain*«). Prepoved vseh nenujnih potovanj z začetka izbruha je omejila tudi pretok trgovine in surovin po svetu. Tako je virus zavrl pretok surovin med državami. Zopet gre izpostaviti Kitajsko, ki se je zaprla prva, poleg tega pa v svetu predstavlja pomembno izvoznico (Smith, 2020). Pri tem ni Slovenija nobena izjema. Smo namreč izrazita »država uvoznica«. To pomeni, da smo bolj kot sami od sebe in svoje lastne produkcije, odvisni od uvoza surovin. Temu priča tudi podatek, da je bilo v letu 2017 v Sloveniji 26.007 izvoznih in kar 59.007 uvoznih fizičnih ali pravnih oseb (SURS, 2018).

Tovornjaki na črpalkah, ladje v pristaniščih in letala v hangarjih ne koristijo tako rekoč nikomur, saj se s tem poslovni krogotok maši. Nato k temu dodamo še okoliščine na mikro ravni. Na primer sestanki – ti so v današnjem svetu hitrega napredka nujni. A če se slednje še nekako da rešiti z oblikami video-klicev, pa je osebni stik, ki ga imajo sodelavci in vodja, nenadomestljiv. Človeška interakcija v živo hkrati gradi odnos in prispeva k večjemu učinku. Največ odgovornosti pa bo, kakopak, padlo na ramena vodij. Ti so zadolženi za to, da skrbijo za mirno plovbo skozi razburkano poslovno morje, hkrati pa so na najvišjem mestu z razlogom. Tja jih je (praviloma) popeljalo znanje, kompetence in talent, zato morajo v tudi v obdobju razburkanega morja prevzeti vajeti in umiriti situacijo. In s predpostavljanjem, da navedene kvalitete res posedujejo, kontroliranje še tako nepredvidljive situacije ne bi smelo biti prevelik zalogaj.

Večina vodij je prve ukrepe že sprejela, med njimi pa sta (pre)pogosta zniževanje plač in odpuščanje. Če se znatno zmanjša dohodek, se mora tudi odhodek. Zaposleni, ki so na prisilnem dopustu ali pa je njihov delavnik omejen, bodo po večini prejeli manjše mesečno plačilo. Toda za plače gre pričakovati, da se bodo vrnilo, ko se bo poslovno kolesje zopet zagnalo. Problem predstavljajo dolgoročne posledice, ki jih bo svet čutil tudi v post-pandemičnem obdobju.

Prva posledica je najočitnejša – najverjetneje se bliža recesija na globalni ravni (Sulkowski, 2020). S krizo pridejo posredni učinki, kot so upad tržnih cen po svetu, propad nekaterih podjetij, zmanjšanje gospodarske rasti, padec cen delnic in pa, kar je morda najhuje, nenaden porast brezposelnosti. Sulkowski pričakuje tudi sektorske spremembe. Logično je, da ne bodo vsi gospodarski sektorji prizadeti v enaki meri. Najbolj na udaru so (in še bodo) panoge, ki bazirajo na množičnem človeškem prometu, druženju in potovanju: turizem, hotelirstvo,

lokali in gostinski obrati, kulturne ustanove (gledališča, kinematografi, muzeji itd.) ter transportna podjetja. Poleg teh pa bodo večji udarec prejele tudi zavarovalniške in bančne organizacije (Albulescu, 2020, v Sulkowski, 2020). Glavna tarča so torej storitvene dejavnosti.

### 3 COV-19 in vodenje v Sloveniji

V Sloveniji se pomen storitvenih dejavnosti v zadnjih letih dviguje. Po statističnem uradu Slovenije le-te opravlja več kot polovica vseh slovenskih podjetij, poleg tega pa ta sektor zaposluje več kot tretjino delujočih oseb. Podjetja v storitvenih dejavnostih so v letu 2014 ustvarila 19,5% prihodka od prodaje, skupaj pa ustvarila kar 15.897 milijonov evrov (SURS, 2016). Res je, da so to štiri leta stari podatki. A res je tudi to, da omenjeni sektor v zadnjih letih v Sloveniji na letni osnovi vselej beleži rast in napredek (SURS, 2019).

Omenjena področja torej predstavljajo zelo pomemben delež slovenskega gospodarstva. Sploh v zadnjih letih pred izbruhom virusa je bila v večjih slovenskih mestih prisotnost turistov v vzponu, tuje kulture in mednarodni jeziki pa so pomagali poganjati državno gospodarstvo. Slovenija je začela postajati vse bolj iskana turistična destinacija.

Padec v številu obiskov bo verjetno prisoten še nekaj časa. Ljudem je turizem otežen, veliko pa jih iz dneva v dan živi v strahu pred okužbo z zahrbtnim virusom, zaradi česar se raje odločajo ostajati doma. Pred vodji podjetij v storitvenih dejavnostih je zares pravi izziv. Ne morejo kar prisiliti ljudi, da začnejo ponovno obiskovati lokale, in tujcev, da spet začno prihajati v Slovenijo. Lahko pa se izobrazijo in razumejo situacijo in ji prilagodijo svoj posel. Primer predstavlja staro mestno središče prestolnice in njene ponudbe gostinskih obratov in lokalov. V času najhujših zapiranj in policijske ure so se nekateri lastniki lokalov znašli na način ponujanja »to-go« napitkov oziroma prigrizkov. S tem so mimoidoče, ki so se sprehajali na svežem zraku, privabili in jim ponudili vsaj nekaj. Res je, da teh mimoidočih ni bilo na pretek oziroma niti približno ne toliko, da bi si lastniki lahko pokrili mesečne izgube – vseeno pa so se trudili in si morda nekatere stranke pridobili na svojo stran.



Druga posledica, ki se pojavlja na obzorju, je virtualizacija (Sulkowski, 2020). Priča smo mini-revoluciji v načinu komuniciranja. Ker organizacije brez komunikacije pač ne morejo preživeti, se je v teh časih sporazumevanje prestavilo na spletne kanale. To področje je že razvito. A v tej situaciji, so podjetja in njihovi vodje spoznali, kako nemočni in brez nadzora nad nepredvidljivo situacijo dejansko smo. Zato se bodo aplikacije in pripomočki za video-komuniciranje še izboljšali. Poleg tega pa se bodo na novo postavili tudi družbeno-kulturni vzorci (Sulkowski, 2020). Zakaj bi se ljudje vozili ure, na kilometre oddaljene sestanke, če pa lahko na njih sodelujejo iz domače pisarne? V tem pogledu so slovenski vodje v dokaj enaki situaciji kot vodje drugje po svetu, morda je v slovenskem primeru situacija le nekoliko bolj absurdna, saj so v tujini razdalje, ki jih zaposleni nadomestijo z e-sestankovanjem veliko večje, kot pri nas.

V smislu družbenega pomena smo šli ljudje, kot že neštetokrat do sedaj, po znani poti. Poti »nekaj začnemo ceniti šele takrat, ko to izgubimo«. V izolaciji se človek že nekako zamoti, na primer z delom na daljavo, učenjem ali gledanjem televizije. A nekaj vseeno manjka. Manjka šepet prijatelju v kino dvorani med najbolj napetim momentom v filmu, manjka klepet s sošolcem o kosilu med profesorjevim predavanjem in manjka smeh sodelavcev med delom v pisarni. Človek je pač stroj za komuniciranje. Covid-19 je odnesel tisoče življenj, dal pa nam je izkušnjo. Dragocena šola oziroma priložnost za razmislek. Menim, da smo se ljudje začeli zavedati pomena komunikacije in jo bolj ceniti. To bi lahko pomenilo okrepitev socialnih vezi med ljudmi, kar lahko vodi v kvalitetnejše delo. Če je bila prej komunikacija polna nepotrebnega balasta, se je s selitvijo na internet olajšala ogromno nepotrebne prtljage. Med videoklici se ljudje pozdravijo in zelo hitro preidejo k bistvu. Prehod na spletno komunikacijo bi lahko koristil k večji učinkovitosti, kar bi lahko olajšalo delo vodjem in prispevalo k uspešnosti organizacij.

Na srečo Slovenija gospodarsko spada pod državo razvitega Zahoda. Ker ima večina ljudi doma (najmanj en) računalnik in pametni telefon, dostop do svetovnega spleta, elektriko in druge pogoje za nemoteno povezavo s svetom, preklon na virtualni prostor komunikacije ni bil tako hud. Sodobna podjetja so bila že tako navajena na video-konference s partnerji z vseh koncev sveta. Poleg tega aktivno sodelovanje na družabnih omrežjih danes ni več izbirna možnost. Tako da, gledano za Slovenijo v primerjavi z drugimi državami, ki niso tako razvite, padec v krivulji ne bi smel biti tako hud. S tega vidika so bile slovenskim

vodjem prikrajšane nekatere skrbi, ki bi se pojavile v primeru, da člani kolektiva ne bi bili zmožni z razdalje sodelovati v komunikaciji.

Sulkowski (2020) opozarja še na možnost deglobalizacije kot tretje posledice pandemije. Možnosti sta dve. Lahko se, v želji po okrepitvi sodelovanja med državami za povezanost v primeru takšnih izbruhov, globalizacija dejansko še poveča. Sodelovanje je pomembno, da si države v kriznih obdobjih pomagajo med seboj. A hkrati ne gre zanemariti možnosti, da so se države začele »zapirati« (Sulkowski, 2020). Mnoga podjetja definira mednacionalna razmreženost. In prav takšna podjetja bodo v pandemiji potegnili najkrajšo. Zato bi lahko vodje podjetij v prihodnje podjetja potegnili nazaj v lastne države. Ne glede na vse so bila za nedoločen čas podjetja prisiljena poslovati zgolj znotraj meja lastne države. Do prekinitve izrednega stanja se bo globalizacija, ki je sicer vztrajno rastla (Erixon, 2018), umirila. Kot pravi Sulkowski, pa morda celo obrnila.

Tu zna biti ovira dejstvo, da se mora v tem primeru država neposredno nasloniti na svoje vire in zaloge. Če je država bolj kot ne uvoznica, je to lahko problem. Slovenija se, kot omenjeno, nahaja na seznamu takih držav. Vendar rešitev problema lahko pride tudi z druge strani – da se država transformira v smislu, da začne sama proizvajati produkte in surovine, ki jih potrebuje. Tak način mišljenja in delovanja lahko, na dolgi rok in ob uspešnem delovanju, pripelje v zaprtje držav samih vase in deglobalizacijo (Niewiadomski, 2020). Sicer vemo, da je popolna samooskrba utopična ideja, saj vsaka država ne more sama proizvesti vseh stvari – v Sloveniji je denimo nemogoče pričakovati, da bomo sami gojili tropske sadeže. Do neke mere pa se lahko preskrbimo. Slovenija ima bogate zaloge naravnih danosti in surovin, katere pa žal v preveliki meri izvažajo in prodajajo kot poceni surovine, namesto da bi iz njih ustvarjala kakovostne proizvode in jih prodajala po višjih cenah (Redek in Rojec, 2011). Oprijemljivo razlago za to je težko najti, sklepamo pa lahko, da je vodjem organizacij ta pot lažja in cenejša. Zakaj pa slovenska podjetja vodijo posamezniki, ki namesto napredka iščejo bližnjice in olajšave, pa je težko odgovoriti drugače kot s pomislekom, da gre za posameznike, ki za vodstvene pozicije niso izurjeni oziroma izobraženi – nekateri mogoče celo neprimerni.

Slovenijo z lahkoto označimo za razvito državo. Že v času Jugoslavije je veljala za njen najrazvitejši del. Čeprav smo znani po stalnem pritoževanju javnosti in nezadovoljstvu, je potrebno priznati, da smo takisto znani tudi po inovativnih idejah in razmeroma visoki razvitosti. K temu pa pritiče tudi inovativnost. Tudi v tem kriznem obdobju so se nekateri slovenski vodje odlično znašli. Kot primer lahko izpostavimo podjetji Wolt ter eHrana – zdajšnji Glovo – s sistemom dostave hrane brez človeškega dotika. Čeprav sta podjetji hrano dostavljali že pred pandemijo, gredo odgovornim za slovensko regijo zasluge za hiter obrat v trženju in promociji podjetij ob izbruhu virusa. Številni ljudje so šele med karanteno spoznali obstoj obeh dostavljalskih platform, za kar gredo zahvale intenzivnemu oglaševanju na več medijih, še zlasti na spletnih straneh, kot je denimo YouTube, ki so ga ljudje med samoizolacijo seveda veliko obiskovali. Z brezdotično dostavo so hkrati zavarovali svoje zaposlene ter stranke pred infekcijo z virusom, hkrati pa poskrbeli za nemoteno poslovanje tudi v tem času. Paket hrane je praviloma dezinficiran v restavraciji, nato pa si še dostavljavec razkuži roke preden paket dostavi. Paket hrane nato odloži na tla, stranko pa obvesti, da je hrana prispela. Glede plačila pa sta podjetji omejili svoj posel zgolj na dostavo tistih restavracij, ki dovoljujejo internetno plačilo.

Wolt in eHrana/Glovo zgolj v praksi prikazujeta sodobni poslovni jutri, ki prihaja. In je, do neke mere, že prišel. Že vrsto let smo ljudje v luči hitrega tehnološkega razvoja priča vdiranju tehnike v naša življenja. Vse več se dogaja, da nas novi pripomočki v bistvu socialno izolirajo in redčijo človeško medsebojno bližino. Od kuverte, ki smo jo morali odnesti na pošto ali v nabiralnik, smo prešli k e-pošti, kjer je vse urejeno z nekaj kliki. Plačilo položnic in nasploh plačevanje z gotovino, menjajo virtualna plačilna sredstva in e-denar. Namesto poslovnih potovanj v tujino zavoljo sestankovanja s tujimi partnerji, danes to poslovneži opravijo prek video-klica.

Preden sklenemo, ponujamo še naslednji razmislek: znani ameriški pisec Walter Lippmann je nekoč dejal: »Genialnost dobrega vodje je v tem, da za seboj pusti situacijo, v kateri lahko navadni ljudje, ki niso geniji, delujejo uspešno.« Če pogledamo na vodenje kolektiva objektivno, z distance, je to proces, s katerim želi vodja vplivati na sodelavce za dosego cilja. A čar je v tem, da vodja rezultata svojega dela ne vidi medtem, ko sodeluje s sodelavci. Pravi pokazatelj učinka njegovega vpliva je viden šele, ko je kolektiv sposoben samostojno opraviti delo,

brez pomoči ali kontrole vodje. Zato je dejanski doprinos vodje k ekipi redko opazen in cenjen (Matsudaira, 2019).

Korist krize lahko najdemo v smislu, da loči zrnje od plevela in izpostavi nezdrava podjetja. To bodo tista, ki krize ne bodo preživela. In ne bodo je preživela zato, ker prej, v pred-koronskih časih, vodje svojih funkcij niso zastopali reprezentativno. Kdor je svoj kolektiv uril, izobraževal in sistematično učil, razvijal ter motiviral, gradil na zavzetosti sodelavcev in njihovem zadovoljstvu, tega ekipa je v teh časih veliko lažje delovala samostojno. Pa najsi bo to vsak sam od doma, v manjših skupinah ali prek daljave. Vodje, ki pa so svoj položaj v glavnem izkoriščali zavoljo neprofesionalnih zasebnih koristi, bodo obdobje pustošenja covid-a verjetno preživljajo veliko bolj stresno. Kader, ki ni produktiven ali pa je produktiven le ob opiranju na vodjo, ni sposoben delovati samostojno. Takšna podjetja so bila ali še bodo izkusila padec krivulje do stopnje, ko bo edina rešitev podjetja pred propadom, menjava vodje.

To pa ne more biti slabo. Kajti, obdržali se bodo kakovostni vodje, hkrati pa se bodo zamenjali tisti, ki to nikoli niso bili. In na čela teh organizacij bodo, upamo, prišli novi, izobraženi in zagnani vodje, ki lahko podjetja spravijo nazaj na prave tirnice. S tega vidika je na svoj način pandemija novega koronavirusa lahko tudi koristna.

#### **4 Zaključek**

Virus Covid-19 je dodobra pretresel poslovni svet. Akterje je razporedil vsakega na svoj konec in jih (po večini) prikoval na domove. Glede na to, da je prav vodja tisti, ki skrbi za produktivnost svojega podjetja, bo vsak sam odgovoren za uspešnost svoje organizacije. Pandemija je povzročila krizo in množično paniko. Dodobra je zdesetkala prebivalstvo ter gospodarstvo. To bo vplivalo na vse nas. Spremembe gre pričakovati v načinu poslovanja, možnih premikih podjetij iz svetovne razpredenosti nazaj v bližino lastnih sedežev, poleg tega pa tudi še dodaten razvoj v virtualizaciji ni nemogoč. Finančna recesija pa je najbrž tista, ki bo najbolj vplivala na posel in tudi zasebna življenja v prihodnjih mesecih, morda celo letih.

V Sloveniji situacija ni najboljša, a je tudi daleč od najslabše. Slovenija premore kar nekaj podjetniške razvitosti, inovativnosti in kvalitete. Izobraževalni sistem ponuja zainteresiranim ljudem urjenje v smislu vodenja kolektivov. Tako lahko na čela podjetij prihajajo novi, odgovorni, zagnani in poučeni vodje s svežimi strategijami in vizijami ter dokazljivimi referencami. Seveda je pot do najvišje stopničke v podjetju vse prej kot lahka. Prednost imajo po navadi starejši in veliko izkušenejši vodje, pogosto pa do te funkcije ljudje pridejo tudi preko vez. Vendar pa v je slednjih primerih veliko večja verjetnost, da podjetja ne delujejo v skladu s sodobnimi trendi, da kolektiv ni voden v pravo smer in končno – da ne poslujejo rentabilno ali pa pod svojimi zmožnostmi. Četudi se je to prej prikrivalo, pa bo pandemija neustrezno delovanje (upamo) prikazala v dobro podjetij in celotnega gospodarstva, saj bi to lahko Slovenijo ekonomsko prestavilo na višjo stopničko.

## Literatura

- Centers for Disease Control and prevention (CDC). (2020). Dostopno prek [https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/symptoms-testing/symptoms.html?CDC\\_AA\\_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fabout%2Fsymptoms.html](https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/symptoms-testing/symptoms.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fabout%2Fsymptoms.html)
- Chauhan, V., Galwankar, S., Arquilla, B., Garg, M., Somma, S., El-Menyar, A., ... Stawicki, S. (2020). Novel coronavirus (COVID-19): Leveraging telemedicine to optimize care while minimizing exposures and viral transmission. *Journal of Emergencies, Trauma & Shock*. 13(11), 20-24. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e6f15d5e-4968-4229-ac30-11580e9d14b3%40pdc-v-sessmgr01>
- Conti, P., Younes, A. (2020). Coronavirus Cov-19/SARS-Cov-2 affects women less than men: clinical response to viral infection. *Journal of biological regulators & homeostatic agents*. 34(2), 339-343. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/profile/Pio-Conti/publication/340511757\\_Coronavirus\\_COV-19SARS-CoV-2\\_affects\\_women\\_less\\_than\\_men\\_clinical\\_response\\_to\\_viral\\_infection/links/5ea160a4299bf14389402e5d/Coronavirus-COV-19-SARS-CoV-2-affects-women-less-than-men-clinical-response-to-viral-infection.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pio-Conti/publication/340511757_Coronavirus_COV-19SARS-CoV-2_affects_women_less_than_men_clinical_response_to_viral_infection/links/5ea160a4299bf14389402e5d/Coronavirus-COV-19-SARS-CoV-2-affects-women-less-than-men-clinical-response-to-viral-infection.pdf)
- Erixon, F. (2018). The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers. European centre for international economy (ECIPE). Bruselj. Dostopno prek <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2018/01/Globalization-paper-final.pdf>
- Heath, K. (2011). The classical definition of a pandemic is not elusive. *Bull World Health Organ* 2011. 89, 539-540. doi: 10.2471/BLT.11.089086
- Hrovat, S. (2008). Vodenje in uspešnost podjetij (diplomsko delo). Dostopno prek [https://www.bb.si/doc/diplome/Hrovat\\_Sabina-Vodenje\\_in\\_uspesnost\\_podjetij.pdf](https://www.bb.si/doc/diplome/Hrovat_Sabina-Vodenje_in_uspesnost_podjetij.pdf)
- Kohont, A. (2016). Vodenje z zgleodom: Okrepite ga! MQ, 35, 48-49.
- Kotnik, D. (2012). Vpliv stila vodenja na spremembe v izobraževalni organizaciji. Zbornik 9. festivala raziskovanja in managementa. V Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in

- managementa. (str. 15-22). Koper, Celje, Škofja Loka. Dostopno prek <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/001.pdf>
- Matsudaira, K. (2018). Views from the Top. *Communication of the ACM*. 61(2). 50-52. doi: 10.1145/3152487
- Matsudaira, K. (2019). The Evolution of Management. *Communication of the ACM*. 62(10), 42-47. doi: 10.1145/3343048
- Niewiadomski, P. (2020). Covid-19: from temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism? *Tourism Geographies*. 22(3), 651-656. doi 10.1080/14616688.2020.1757749
- Redek, T., Rojec, M. (2011). Prednosti in slabosti Slovenije kot lokacije za tuje neposredne investicije. *Economic and business review*. 13, 5-25. Dostopno prek <http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/158/51>
- Sethuraman, K., Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*. 7(9). doi: 10.5539/ibr.v7n9p165
- Smith, A. K. (2020). How to survive the fallout from Covid-19. *Kiplinger's Personal Finance*. 74(5), 9-11. Dostopno prek <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3455eb17-f12c-40c7-bc96-cf4ac8ef6d9e%40sdc-v-sessmgr02>
- Statistični urad Republike Slovenije [SURs]. (2016). Vloga storitvenih dejavnosti. Slovenija, junij 2016. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5842>
- Statistični urad Republike Slovenije [SURs]. (2018). Blagovna menjava po značilnostih podjetij, Slovenija 2017. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7697>
- Statistični urad Republike Slovenije [SURs]. (2019). Prihodek od prodaje v storitvenih dejavnostih, Slovenija, junij 2019. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8323>
- Sulkowski, Ł. (2020). Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution leading to De-globalization? *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 1-11. doi: 10.2478/joim-2020-0029
- Tabarnero, C., Chambel, J. M., Cural, L. in Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Scientific Journal Publishers*. 37(10), 1391-1404. doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391>
- Yen-Hao Chu, I., Alam, P., Larson, H. J., Lin, L. (2020). Social consequences of mass quarantine during epidemics: a systematic review with implications for the COVID-19 response. *Journal of Travel Medicine*. 27(7), 1-14. doi 10.1093/jtm/taaa192