

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

USKLAJENOST VREDNOT
ZAPOSLENIH Z VREDNOTAMI
VODSTVA KOT DEJAVNIK
ORGANIZACIJSKE KULTURE

Melita Sumrak

POVZETEK

Namen magistrske naloge je ugotoviti usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami vodstva v Vrtcu Mavrica Brežice. Vrednote predstavljajo dodano vrednost vsake organizacije in vsakega posameznika. So del organizacijske kulture. V teoretičnem delu smo preučili tujo in slovensko strokovno literaturo in razložili pojme organizacijska kultura, organizacijska klima in vrednote. V empiričnem delu naloge smo to znanje prenesli v kvalitativno raziskavo, ki je temeljila na analizi enajstih intervjujev z zaposlenimi v vrtcu in pregledu poslovne dokumentacije. Preučevali smo vrednote strokovnih delavcev, vodstva in zapisane vrednote vrtca ter primerjali njihovo usklajenost. Ugotovili smo, da so vrednote med vodstvom in zaposlenimi delno usklajene in zaključili s priporočilom o ponovnem preverjanju skupnih vrednot in razpravi, ki bi vključevala vse zaposlene v vrtcu.

Ključne besede: organizacijska kultura, organizacijska klima, organizacijske vrednote, Vrtec Mavrica Brežice.

SUMMARY

The purpose of this master's thesis is to determine consistency of the employees' values with those of the management in the institution Vrtec Mavrica Brežice. Values present added value of each organization and each individual. They are part of organizational culture. The theoretical part of the thesis, where we studied home and foreign scientific literature, introduces the concepts of organizational culture, organizational climate and values. In the empirical part this knowledge was transmitted into qualitative research based on the analysis of eleven interviews with the kindergarten's employees and reviews of business documentation. We studied the values of practitioners, management and their recorded values and compared their consistency. Our findings are that the values of employees and management are partially consistent but we give some suggestions concerning re-examination of common values and discussion that would involve all employees in the institution.

KeyWords: organizational culture, organizational climate, organizational values, Vrtec Mavrica Brežice.

UDK: 174:005.73(043.)

ZAHVALA

*Ko hodiš, pojdi zmeraj do konca.
Spomladi do rožne cvetice,
poleti do zrele pšenice,
jeseni do polne police,
pozimi do snežne kraljice,
v knjigi do zadnje vrstice,
v življenju do prave resnice,
v sebi do rdečice čez eno in drugo lice.
A če ne prideš ne prvič, ne drugič
do krova in pravega kova
poskusi: vnovič
in zopet
in znova.
(Tone Pavček)*

Hvala vsem, ki ste z mano "poskušali znova in znova"!

Hvala doc. dr. Ani Arzenšek za razumevanje in dragoceno strokovno vodenje!

Hvala staršema za življenjske modrosti!

Hvala Tadeji za vztrajnost in spodbude!

Hvala Romanu za razumevanje in motivacijo!

Uspelo nam je!

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev področja, namena in ciljev	1
1.2	Predpostavke in omejitve	3
1.2.1	Predpostavke.....	3
1.2.2	Omejitve	3
1.3	Predvidene raziskovalne metode.....	4
2	Teoretična izhodišča	5
2.1	Organizacijska kultura	5
2.1.1	Oprelitev pojma organizacijske kulture	5
2.1.2	Elementi organizacijske kulture	8
2.1.3	Tipologije organizacijske kulture	9
2.1.4	Vloga organizacijske kulture	13
2.1.5	Dimenzije organizacijske kulture	15
2.1.6	Organizacijska kultura kot proizvod skupinske dinamike.....	17
2.1.7	Organizacijska kultura in subkulture	18
2.1.8	Organizacijska kultura v šolstvu.....	19
3	Organizacijska klima	25
3.1	Organizacijska klima v šoli	25
3.2	Dimenzije organizacijske klime	27
4	Vrednote v organizacijski kulturi	29
4.1	Oprelitev pojma vrednote	29
4.2	Klasifikacije vrednot	32
4.3	Usklajenost vrednot zaposlenih z vodstvom	33
5	Raziskava usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami organizacije	36
5.1	Vrtec Mavrica Brežice kot predmet raziskave	36
5.2	Oprelitev problema.....	38
5.3	Metodologija raziskovanja	38
5.3.1	Vzorec raziskave in zagotavljanje kredibilnosti	38
5.3.2	Polstrukturirani intervjuji.....	40
5.3.3	Etika	41
5.3.4	Potek in vsebina raziskave	42
5.3.5	Analiza vsebine.....	42
5.4	Analiza dokumentov	42
5.5	Interpretacija rezultatov analize intervjujev	46
6	Zaključki in priporočila	62
6.1	Zaključki	62
6.2	Priporočila.....	66
	Literatura in viri	71

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Klasifikacija kultur organizacij po Ansoffu (1987)	10
Preglednica 2: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima	25
Preglednica 3: Primeri vpliva vrednot na vedenje	31
Preglednica 4: Pregled intervjuvancev	39

SLIKE

Slika 1: Vzorec nastanka organizacijske kulture.....	6
Slika 2: Temeljni elementi organizacijske kulture	8
Slika 3: Elementi organizacijske kulture – čebulni sistem.....	9
Slika 4: Model konkurenčnih vrednot.....	13
Slika 5: Pet kultur šole	23
Slika 6: Elementi organizacijske klime	26

1 UVOD

Ali so vrednote le lepe besede ali pa so srce kulture organizacije, se sprašujeta Polajnar in Rozmanova (2014, 14). Pravita, da so bistvenega pomena za doseganje uspeha organizacije, so kačipot zaposlenim za njihovo vedenje, istočasno pa jih tudi usmerjajo k skupnim ciljem. Skupne vrednote, ki so pravilno razumljene in ponotranjene, osmišljajo delo zaposlenih, jih motivirajo in povezujejo, so orodje za lažje sprejemanje odločitev pri delu (Polajnar, Rozman 2014, 14–15).

1.1 Opredelitev področja, namena in ciljev

Raziskovanje kulture je postalo aktualno v povezavi z vprašanji, zakaj in kako podjetje raste in se razvija ter zakaj se nekatere organizacijske spremembe utrdijo zelo hitro, druge pa se kljub prizadevanjem ne morejo. Tako so se nekateri teoretiki in raziskovalci v zadnjih desetletjih pričeli poglobljeno ukvarjati s problematiko vodenja in organizacijsko kulturo. Preučevanje in raziskovanje problemov kulture v organizacijah sta nujna za razumevanje dogajanja v njih in ena od pomembnejših nalog vodenja je ustvarjanje in vzdrževanje kulture (Deal in Kennedy 1999; Bate 1984; Hofstede 1980; Schein 1992, 12 v Tavčar 2005, 17; Tavčar 2005, 27–28).

»Kultura organizacije je osnovni predmet razprave pri proučevanju uspešnosti organizacij, socializacije novih sodelavcev, spreminjanja organizacij, produktivnosti, konkurence in prakse.« (Biloslavo 2007, 29)

Prej omenjeno je še pomembnejše, če je dejavnost organizacije vzgoja in izobraževanje. Sergiovanni (2009, 137–138) pravi, da je šolska kultura zasnovana realno in je skupek vrednot, prepričanj, simbolov in skupnega mnenja širšega spektra populacije (staršev, otrok, ki so vanjo vključeni, zaposlenih in ostalih, vpletenih v delovanje šole). Bečaj (2009, 28) pravi, da šolska kultura v grobem določa načine poučevanja, medosebne odnose (učitelji, otroci, učenci ...), lahko celo tudi pričakovanja do staršev. In nadaljuje, da je tako kot za organizacijsko kulturo tudi za šolsko kulturo glavna značilnost njena stabilnost in odpor do sprememb.

Sergiovanni (2009, 160) govori o tem, da se vrednote lahko identificirajo in definirajo ob vprašanju, kaj šola nagrajuje, pri razpravah in ponavljajočih se temah med učitelji in ravnatelji. Ali kadar se pojavijo problemi, lahko pri njihovem reševanju definiramo določene vrednote. Polak in Razdevšek-Pučko (1995, 58) pravita, da so vrednote občutljivo področje v doživljanju vsakega posameznika. Na eni strani so njegova pravica, so zanj nedotakljive in osebne, medtem ko so na drugi strani njegova dolžnost, podrejene neki širši skupnosti in interesom drugih ter ne nazadnje del družbe. In pri oblikovanju in spoznavanju vrednot ima

veliko vlogo šolstvo, »ki udejanja svojo vzgojno-izobraževalno nalogo preko socialne interakcije. Socialna interakcija pa je eden temeljnih dejavnikov oblikovanja vrednot pri človeku.« (Polak in Razdevšek Pučko 1995, 58–59)

Kot lahko vidimo iz zgornjih navedb, so vrednote pomemben del kulture in pomembno področje človekovega doživljanja. In pri tem ima šolstvo veliko vlogo, vrednote zaposlenih v šolstvu pa so bistvenega pomena. Namen magistrske naloge je ugotoviti usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami vodstva. Primerjali smo vrednote izbranih posameznikov, zapisane organizacijske vrednote in vrednote vodstva na primeru javnega zavoda – vrtca. Preučevali smo tudi dejansko stanje vrednot in želeno stanje, saj je naš namen, da spodbudimo vodstvo k stalni usklajenosti le-teh in s tem posledično k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in kakovostnejšemu izvajanju dejavnosti. Sergiovanni (2009, 160) pravi, da so postavljene skupne vrednote vir motivacije, razmišljanja in pomembnosti vseh, ki živijo in delajo v šoli, kar vodi k večjemu občutku pripadnosti in boljši realizaciji zastavljenih ciljev.

V organizaciji, ki je predmet raziskovanja, je sicer zapisano, da so bili vrednote, vizija in poslanstvo načrtovani in ustvarjeni skupaj z zaposlenimi. Vendar, kot pravi Musek Lešnik (2008, 16), pomembno je tisto, po čemer se ljudje v organizaciji ravnaajo. Vse zapisane izjave so realne le toliko, koliko jih ljudje v organizaciji sprejemajo in se v skladu z njimi ravnaajo. Tudi Hayden (2007, 9) v svojem delu razmišlja, da je zelo pomembno, da vrednote skupine niso samo v glavah posameznikov, temveč da so tudi nekje zapisane. Tako smo na primeru izbranega vrtca na osnovi analize vsebine sekundarnih virov raziskali zapise o nastanku vrednot v izbranem vrtcu in njihovi uporabi pri delu in življenju v njem. Zanimalo nas je, katere vrednote so pomembne zaposlenim in katere vodstvu. Na podlagi opravljenih polstrukturiranih intervjujev smo analizirali usklajenost njihovih vrednot. Podobno meni tudi Sergiovanni (2009, 160), in sicer da so skupne vrednote pomembno izhodišče za dobre odnose in stabilno organizacijsko kulturo.

Izbor vrtca je temeljil na poznavanju življenja v njem, njegovih zaposlenih in vodstva ter posledično tudi težnje po globljem vpogledu vanj in v njegove vrednote, z namenom doprinosa k večjemu medsebojnemu razumevanju in oblikovanju stabilne organizacijske kulture.

Cilji magistrske naloge:

- predstaviti in pojasniti pojme organizacijska kultura, organizacijska klima in vrednote na splošno ter v šolstvu,
- ugotoviti, za katere vrednote se zavzemajo strokovni delavci v izbrani organizaciji,
- ugotoviti, za katere vrednote se zavzema vodstvo v izbrani organizaciji,
- ugotoviti usklajenost/neusklajenost vrednot strokovnih delavcev z vrednotami vodstva izbrane organizacije,

- ugotoviti, ali se zapisane vrednote razlikujejo od vrednot strokovnih delavcev in vrednot vodstva,
- podati predloge in priporočila za višjo stopnjo usklajenosti vrednot.

V magistrski nalogi smo odgovarjali na temeljno raziskovalno vprašanje: Ali so vrednote zaposlenih usklajene z vrednotami vodstva?

Temeljna teza, ki izhaja iz temeljnega raziskovalnega vprašanja, je:

Vrednote zaposlenih in vodstva v izbranem vrtcu, kot bistven dejavnik organizacijske kulture vrtca, so usklajene.

Na osnovi temeljne teze smo postavili štiri raziskovalna vprašanja, ki jih navajamo v nadaljevanju:

1. Katere so vrednote zaposlenih v izbrani organizaciji?
2. Katere so vrednote vodstva v izbrani organizaciji?
3. Ali so vrednote strokovnih delavcev usklajene z vrednotami vodstva organizacije?
4. Kako so vrednote, zapisane v dokumentaciji vrtca, usklajene z vrednotami zaposlenih vrtca?

Za preverjanje temeljne teze ter posameznih raziskovalnih vprašanj smo proučili razpoložljivo dokumentacijo ter opravili analizo sekundarnih virov. Nadalje smo izvedli 11 polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi in vodstvom vrtca ter jih analizirali skladno s priporočili kvalitativne metodologije.

1.2 Predpostavke in omejitve

1.2.1 Predpostavke

Vzgojno-izobraževalni zavodi, še posebej zavodi s področja predšolske vzgoje, skozi svojo dejavnost zelo zgodaj vstopajo v področje oblikovanja vrednot vsakega posameznika in da lahko to uresničujejo, morajo tudi imeti sami izoblikovane svoje vrednote, ki jih gradijo skupaj s svojimi zaposlenimi. Tako predpostavljamo, da so v izbrani organizaciji vrednote zaposlenih in vodstva usklajene.

V magistrski nalogi bomo preučili situacijo enega javnega zavoda s področja predšolske vzgoje.

1.2.2 Omejitve

Pri raziskovanju omenjenega problema vidimo nekaj omejitev. Prva od njih je, da je raziskovalka že dlje časa zaposlena v izbrani organizaciji, prav tako v času izvedbe

intervjujev in interpretacije podatkov, kar se lahko odraža v subjektivnih poudarkih v samem procesu raziskovanja in analiziranja podatkov.

Raziskovalnikovo poznavanje organizacije izhaja iz njene skoraj dvajsetletne zaposlenosti v njej, na delovnem mestu, ki je zelo blizu vodstvu in je istočasno vez med le-tem in ostalimi zaposlenimi. Glede na domnevno dobro poznavanje razmer in zavedanja pomembnosti določenih dejavnikov organizacijske kulture se je izoblikovala tudi tema magistrske naloge. Raziskovalki so namreč pomembni pozitivni odnosi in usklajeno delovanje vseh zaposlenih, saj to pomeni večje zadovoljstvo na delu in učinkovitejšo realizacijo zastavljenih ciljev. Na drugi strani pa tudi razmišljanje o vrednotah posameznika, za katere meni, da se spreminjajo in izgublajo na pomenu.

Naslednja omejitev je ne vključenost v raziskavo zaposlenih iz kategorije tehničnega osebja, ki sicer obsegajo nekaj več kot 29% vseh zaposlenih in imajo tudi svoje poglede in vrednote. Predmet raziskave bo samo del zaposlenih – strokovni delavci in vodstvo.

Omejitve vidimo tudi v tem, da vsi zaposleni ne bodo pripravljeni odgovarjati na intervju in tudi ne na vsa zastavljena vprašanja.

1.3 Raziskovalne metode

Magistrsko nalogo bomo razdelili na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bomo uporabili podatke, pridobljene s pomočjo sekundarnih virov – domače in tuje literature, člankov in spleta, kar bo osnova za raziskavo oziroma za empirični del.

Empirični del bomo osnovali na podatkih iz primarnih virov – publikacije, letni delovni načrti (v nadaljevanju LDN), poročila in drugi viri izbrane organizacije. Večji del raziskave pa bo temeljil na devetih polstrukturiranih intervjujih strokovnih delavcev in dveh intervjujih s strani vodstva, s katerimi bomo preverili zastavljene raziskovalne cilje. Poudarek bo torej na kvalitativni metodi raziskovanja. Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 111) navajajo definicijo kvalitativne tehnike kot "zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu".

Za raziskovalno metodo smo izbrali študijo primera, katere namen je razumevanje kompleksnih družbenih pojavov, pravi Yin (2014, 4) in nadaljuje, da ta omogoča raziskovalcu celovit in realen pogled na vedenje manjših skupin, organizacijske in vodstvene procese, odnose, uspeh v šoli in podobno.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Osrednji namen naloge je preučevanje organizacijske kulture, katere del so tudi vrednote. Ogledali si bomo nekatere razlage in teorije ter prikazali pomembnost in medsebojno odvisnost med kulturo in vrednotami.

2.1 Organizacijska kultura

Strokovna literatura že dolgo govori o tem, da je delo posameznikov v določeni organizaciji definirano z organizacijsko kulturo, ki obsega splošno sprejeta prepričanja in vrednote ter narekuje ustrezen način dela, pravi Bečaj (2009, 28).

2.1.1 *Opredelitev pojma organizacijske kulture*

Tekom zgodovine in razvoja organizacij so si teoretiki pojem organizacijske kulture razlagali in ga dojemali na veliko različnih načinov, zato bomo omenili samo nekaj pomembnejših avtorjev. Tako pravi tudi Schein (2004, 12), ki v razpravi s svojimi kolegi ugotavlja, da so vsi mnenja, da kultura obstaja, da je zelo pomembna, vendar kadar želijo poenotiti njeno definicijo, se pojavijo povsem različne ideje.

Kavčič (2011, 12–13) razlaga, da so že leta 1952 našli 164 definicij organizacijske kulture, iz česa lahko razberemo, da je nesmiselno postaviti neko univerzalno definicijo. Tudi Erčulj (2009, 126) govori o različnih izhodiščih, ki imajo sicer skupno razsežnost kulture – »gre za fenomen, ki ga razvijejo člani neke skupnosti in ima zato lastnosti povezovalnosti«.

Tavčar (2000, 40) navaja, da je vsaj 150 opredelitev kulture, npr.:

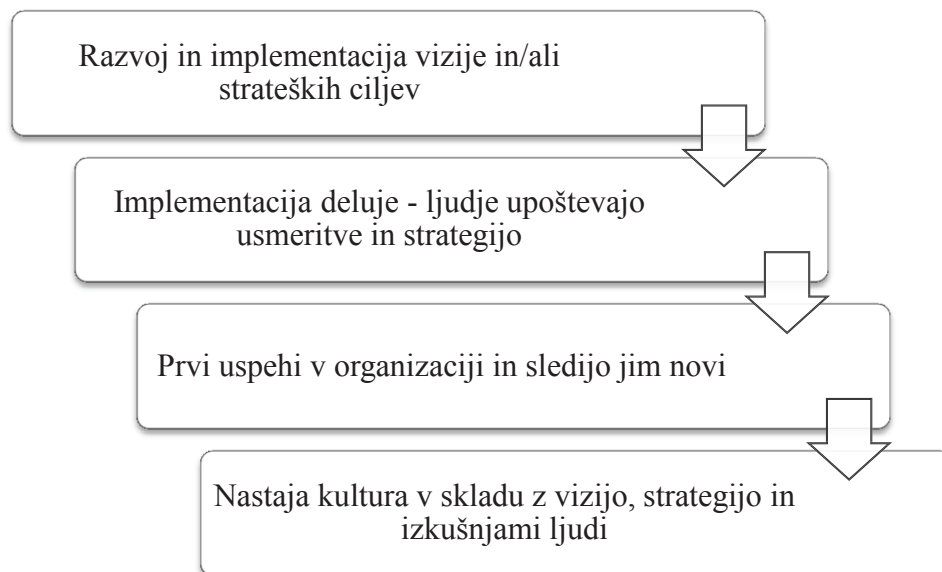
- »kultura podjetja je nabor prepričanj, pričakovanj in vrednot, ki jih spoznajo in si jih delijo člani organizacije in ki se prenašajo iz generacije v generacijo (Duncan 1989 po Wheelen 1995, 123)
- kultura je kolektivna programiranost uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije od članov drugih (Hofstede 1982, 5)
- kultura je priučen in skupen način delovanja v posamezni družbi. S kulturo se ne naučimo, družba nas je nauči. Kulturo si ljudje delimo; opredeljuje meje med skupinami (Martin in dr. 1983, po Schermerhorn in dr. 1991, 346)
- kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo (Wheelen 1995, 123)«.

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki se jih je kakšna skupina naučila ob soočanju in reševanju problemov prilagajanja navzven in povezovanja navznoter. Vzorec se je tako izkazal, da je v skupini obveljal, zato po njem učijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo probleme« (Schein 2004, 17). Kot pravi Gruban (2003, 9), je

organizacijska kultura tisto vezivno tkivo, ki drži skupaj sodobne organizacije. Tudi Bečaj (2000, 6–7) govori o podobnem, vendar pojmuje to kot »zbirka navodil za ravnanje« in vsebuje še dodatna pojasnila, razlage in utemeljitve. Po njegovem je to miselni model, ki ga uporablja določena skupina pri svojem delu in medosebnih odnosih. Za Ferjana (2005, 155) je organizacijska kultura skupek vrednot, ki so sprejete s strani članov organizacije, načina izvajanja dejavnosti in vloge managementa, odnosa managementa do zaposlenih in uporabnikov njihovih storitev, načina, kako se rešujejo konflikti, vrste stila poučevanja, načina komuniciranja v organizaciji in podobno.

Geert Hofstede (Kavčič 2011, 18) pojmuje kulturo kot: »Kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih.« Pri tem kaže programiranje »duha« razumeti kot programiranje mišljenja in delovanja (Kavčič 2011, 20).

Gruban (2003, 51) navaja vzorec, kako nastaja organizacijska kultura. Prikazuje štiri faze razvoja, in sicer v začetni ima pomembno vlogo poslovodstvo, ki usmerja oblikovanje vizije in strateških ciljev ter vse to poskuša vnesti v življenje organizacije. Naslednja faza govori o tem, ali so v prvi fazi oblikovane zadeve zaživele oziroma ali so jih zaposleni sprejeli za svoje. Posledica sprejemanja filozofije in strategije podjetja je uspešnost organizacije, vse to pa vodi k nastanku nove kulture, ki je odraz prej naštetega (vizij, strategije in izkušenj ljudi).



Slika 1: Vzorec nastanka organizacijske kulture

Vir: Gruban 2003, 51.

Mesner Andolšek pravi (1995, 80), da je vsem definicijam kulture skupen koncept, ki govori o tem, da je članom določene skupine enak pogled na probleme in njihovo reševanje. Tako je po njenem organizacijska kultura proces oblikovanja in ustvarjanja realnosti, kar omogoča

različne interpretacije, vpogleda in razumevanje v dogodke, situacije in vedenja drugih. Schein (2004, 25–36) razlaga ravni organizacijske kulture, pri čemer so ravni stopnje, ki ločujejo vidne strukture kulture od nevidnih. Tako ločimo: artefakte, temeljne vrednote in temeljne predpostavke.

Artefakti so povsem na površini in so slišni, vidni in občutni tudi novim članom, ki se s to kulturo srečujejo prvič. V to skupini lahko uvrstimo: arhitekturo, jezik, tehnologijo, dekoracijo, kako se zaposleni oblačijo, obnašajo, mite in zgodbe o organizaciji, rituale in obrede. Artefakti nam povedo, kako organizacija funkcionira in kako delujejo njeni člani, še pravi Schein (2004, 25–27) in opozarja na nevarnost »vizualne sodbe« opazovalcev, saj si lahko različno razlagajo neka dejanja in ravnanja. Svetuje daljše opazovanje in prisostvovanje življenju v takšni skupini, kjer sčasoma stvari postanejo jasnejše. Mesner Andolšek (1995, 22) pravi, da je stopnja razpoznavnosti teh elementov oziroma te ravni kulture zelo velika, stopnja razumljivosti pa ravno nasprotno. Zato je potrebno preiti na naslednjo raven – izražene vrednote.

Izražene vrednote so prepričanja, ki jih ima neka organizacija oziroma njena skupina. Z vrednotami vidimo globlje v organizacijsko kulturo, vendar še ne toliko, da bi lahko o njej naredili realne zaključke. Vrednote so nekaj, kar naj bi bilo skupnega tako organizaciji kot tudi njenim članom, vendar pa so dostikrat le želja pa takšnem ravnanju, ne pa tudi realnost. Mesner Andolšek (1995, 22) pravi, da so vrednote »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«. Na podlagi analize vrednot ne moremo soditi o organizacijski kulturi, saj so le-te lahko drugačne. Zato mora opazovalec globlje v preučevanje, kjer pride do tretje ravni – temeljne predpostavke (Mesner Andolšek 1995, 22).

Temeljne predpostavke so po Scheinu (2004, 30–32) tretja, a najpomembnejša raven pri preučevanju kulture neke organizacije. Če so bile vrednote in artefakti vidni del organizacijske kulture, so predpostavke njen nevidni del. Gre za nezavedna, samoumevna prepričanja, zaznave, misli in občutke – kažipote resničnih dejanj in vrednot, ki predstavljajo pomembno orodje managerja pri vodenju. Kultura kot skupek temeljnih predpostavk nas opozarja, na kaj naj bomo pozorni, kaj določene stvari pomenijo, kako se reagira ob določenih situacijah in kako je v takšnih primerih potrebno ukrepati.

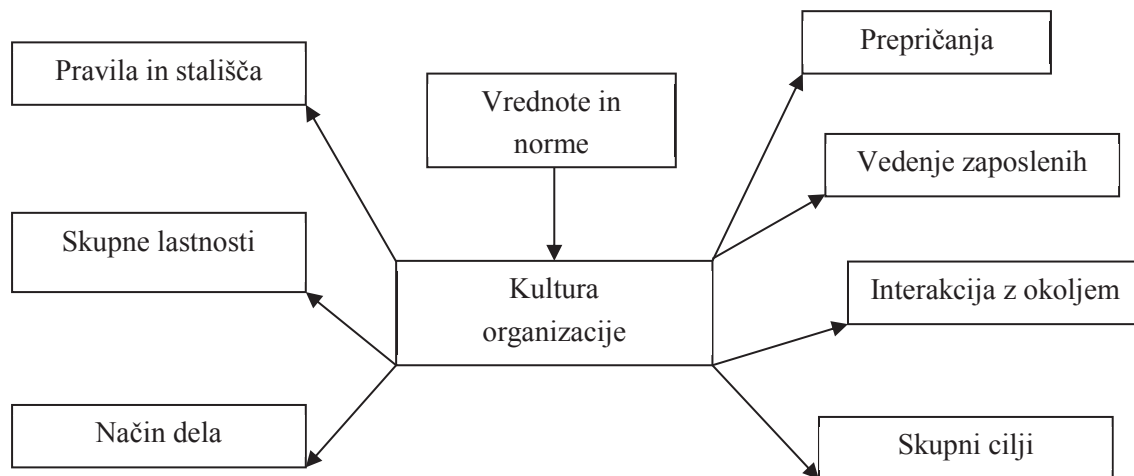
Schein (2004, 36) opozarja, da je potrebno vsako kulturo preučiti skozi vse tri omenjene ravni, bistvene pa so temeljne predpostavke in enkrat, ko se jih razume in definira, se razume tudi ostali dve ravni. Schein (2004, 36) nadaljuje, da se je pomembno zavedati prednosti in slabosti vseh treh ravni pri raziskovanju organizacijske kulture in je potrebno pogledati prav vsako od njih. Artefakti so enostavni za opazovati, vendar jih je težje definirati. Izražena prepričanja in vrednote pa lahko odražajo ali realnost ali pa samo želje.

Kavčič (2011) in Tavčar (2000) ne želita postavljati neke univerzalne teorije ter se sklicujeta na druge avtorje, pri katerih težko najdemo skupno definicijo organizacijske kulture. Mesner Andolšek (1995) meni, da je definicijam skupen le enak pogled na probleme in njihovo reševanje. Tako meni tudi Schein (2004), ki ta koncept poimenuje kar vzorec in je po njegovem bistven za implementacijo novih članov v okolje in kulturo organizacije.

2.1.2 Elementi organizacijske kulture

Kavčič (2011, 39) razlaga elemente kulture kot nekakšna okna ali različne obraze, ki razkrivajo organizacijsko kulturo. Driskill in Brenton (2005, 38 po Kavčič 2011, 39) označujeta pojave, v katerih se izraža organizacijska kultura, kot njene elemente. Hofstede in Hofstede (2005, 6) pa pravita, da se razlike v kulturah manifestirajo na različne načine (skozi simbole, rituale, junake in vrednote). V nadaljevanju bomo pogledali elemente po Mihalič in Hofstedu.

Mihalič (2007, 5) pravi, da je organizacijska kultura celostni in korporativni sistem vrednot, stališč, pravil, prepričanj, načinov izvajanja procesov, vedenja in delovanja zaposlenih ter interakcij znotraj poslovnega sistema.



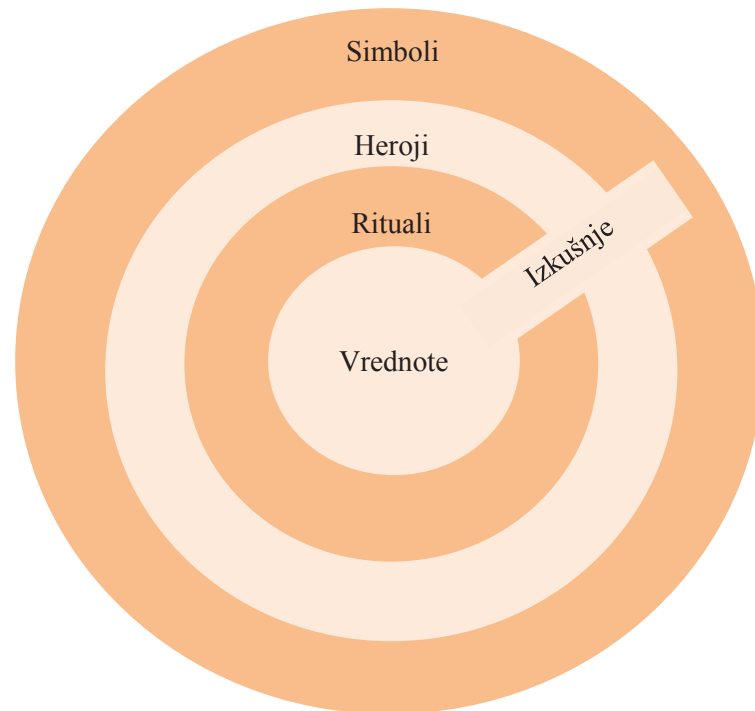
Slika 2: Temeljni elementi organizacijske kulture

Vir: Mihalič 2007, 88.

»Skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo mi« oziroma »tako je pri nas«« (Mihalič 2007, 6).

Omenimo še Geerta Hofsteda (Hofstede in Hofstede 2005, 7–8), enega izmed bolj znanih avtorjev preučevanja kulture. Njegov je t. i. čebulni sistem, ki ponazarja elemente kulture po plasteh. Jedro so vrednote (dobro in zlo, dostojno in nespodobno, racionalno in iracionalno,

moralno in nemoralno), ki so skrite globoko v kulturi, rituali (skupni dogodki v organizaciji: obredi, običaji, praznovanja), junaki – vzorniki (osebe iz preteklosti ali sedanjosti, ki so nekako povezane z organizacijo) in simboli (besede, slike, kretnje) povsem na površju kulture in tako najbolj viden in merljiv element, ki je po drugi strani tudi hitro zamenljiv.



Slika 3: Elementi organizacijske kulture – čebulni sistem

Vir: Hofstede in Hofstede 2005, 7.

Oba avtorja opredeljujeta organizacijsko kulturo kot skupek dejavnikov, ki se skozi delovanje izražajo na uspešnosti podjetja. Pri Mihalič (2007, 87) lahko opazimo, da poudarja potrebo po oblikovanju vseh dejavnikov kulture, medtem ko je Hofstede (2005, 6–7) bolj usmerjen v to, da organizacijsko kulturo začnemo graditi z vrednotami in jo skozi dejavnost nadgrajujemo z ostalimi dejavniki.

2.1.3 Tipologije organizacijske kulture

Za lažje razumevanje organizacijske kulture so nekateri avtorji razvili tipologije, ki temeljijo na različnih razsežnostih organizacijske kulture (Tavčar 2009, 43–47).

1. *Ansoff* razvršča kulture organizacij na podlagi dveh lastnosti: ekstravertiranosti/introvertiranosti članov in časovne perspektive (preteklost, sedanjost, prihodnost). Tako loči stabilne, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče in ustvarjalne ravni kulture.

Stabilni tip kulture, za katero je značilno, da so njeni člani introvertirani oziroma usmerjeni navznoter, in to v preteklost, ki jo do neke meje idealizirajo. Ne marajo sprememb, kažejo odpor do njih in želijo ohraniti obstoječo organizacijsko kulturo. V ta tip kulture lahko uvrstimo: zaposlene v računovodstvu, proizvodnji in knjigovodstvu, kjer so situacije relativno predvidljive in se ne spreminjajo.

V *odzivnem tipu kulture* so člani združbe introvertirani (usmerjeni navznoter, v organizacijo), pa vendar časovno usmerjeni v sedanost in pripravljeni sprejeti le minimalno tveganje pri spremembah. Predstavniki tega tipa so: zaposleni v finančnih službah in proizvodnji.

Predviden tip kulture je lahko introvertiran ali ekstravertiran (usmerjen navzven, v okolje). Pri tem tipu kulture obstaja nekoliko večja pripravljenost za tveganje zaposlenih, vendar le takrat, kadar so prepričani v uspeh. Zanje je pomembno planiranje in ko zaupajo tem načrtom, sprejmejo tudi tveganje. Sem sodijo člani marketinških in logističnih služb.

Za raziskujoči tip kulture je značilna ekstravertiranost in iskanje sprememb, želja po akciji. S spremembami želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Predstavniki tega tipa so zaposleni v razvojnem oddelku podjetja.

Za ustvarjalni tip kulture pa je značilna ekstravertiranost članov podjetja in njihova usmerjenost v prihodnost, katero načrtujejo in oblikujejo sami. Pripravljeni pa so tudi na spremembe. Predstavniki tega tipa so zaposleni v raziskovalnih oddelkih v podjetju.

Preglednica 1: Klasifikacija kultur organizacij po Ansoffu (1987)

KATEGORIJE KULTURE	RAVEN KULTURE				
	STABILNA	ODZIVNA	PREDVIDEVAJOČA	RAZISKUJOČA	USTVARJALNA
Časovno obzorje	preteklost	sedanjost	znana prihodnost	neznana prihodnost	drugačna – nova prihodnost
Razpon možnosti – alternativ	precedenčni primeri	izkušnje v preteklosti	ekstrapolirane možnosti	vseobsežne možnosti	ustvarjalne možnosti
Pozornosti organizacije	navznoter – introvertiranost	navznoter – introvertiranost	navznoter ali navzven	navzven – ekstrovertiranost	navzven – ekstrovertiranost
Kaj sproži spreminjanje	kriza	nezadovoljiv potek uspešnosti	predvidena nezadostna uspešnost	nenehno iskanje sprememb	nenehno iskanje sprememb
Sprejemljive	nič – status quo	majhna	mali koraki	prelomi	popolne novosti

ponudbe		odstopanja od stanja			
Naklonjenost	zavračanje	kar najmanjša	znana tveganja	razmerje	naklonjenost

Vir: Tavčar 2003, 30.

2. *Handyjevo* (1995, 20) razvrščanje kulture temelji na strukturah organizacije oziroma na njenih pojavnih znakih. Pravi, da ne obstaja napačna ali slaba kultura; odvisno je od okolja, kateri tip kulture je zanj bolj ali manj primeren. Tako loči naslednje tipe kulture: kultura moči, kultura vlog, kultura nalog in kultura osebnosti (Kavčič 2011, 64–65).

Kultura vlog je upodobljena kot grški tempelj in deluje le v stabilnem okolju, npr. v birokratskih organizacijah, kjer položaj posameznika v organizaciji narekuje njegovo moč.

Kultura moči je prikazana kot pajkova mreža, z avtokratsko organizacijsko strukturo, kjer moč in vodstvo prihajata iz določene točke v sredini. Takšna organizacija ima močnega osrednjega oblastnika, ki nadzira delovanje celotne organizacije in individualno odloča o zadevah.

Kultura osebnosti je prikazana kot »galaktična meglica s posameznimi svetlimi zvezdicami« in je nasprotje kulturi moči. Njena vloga je zagotavljati pogoje za uresničevanje posameznikovih potencialov. Najpomembnejšo vlogo ima posameznik.

Kultura nalog je simbolično opredeljena z mrežo. Zanj je značilno timsko delo, katero je usmerjeno k doseganju zastavljenih ciljev. Zaposleni imajo veliko kontrole nad svojim delom, njihova uspešnost pa se ocenjuje na podlagi rezultatov.

3. *Deal in Kennedy* sta leta 1982 na podlagi dveh spremenljivk (stopnja tveganja pri odločanju in delovanju organizacije in hitrost odzivov članov na odločitve) opredelila štiri tipe organizacijske kulture in jih razdelila na (Kavčič 2011, 66–67):

- *mačo kultura*, katero odraža robustnost in trdost, vključuje velika tveganja in hiter odziv. Člani so pod stalnim stresom, dostikrat pride do njihovega izgorevanja, med njimi se pojavlja konkurenca, tekmovalnost in konflikti, sodelovanja skoraj ni. Takšna kultura je značilna za tvegane in dinamične dejavnosti, kot na primer policijske postaje, kirurgije, pojavlja se tudi v svetu mode in na borzah.

- *procesna kultura* je nasprotna mačo kulturi, saj ji manjka hitrih reakcij in odzivov, pa tudi tveganja so majhna. Usmerjena je v načine dela, tehnično dovršenost, prekomerno previdnost, natančnost in točnost pri delu. Manjka pa ji kreativnosti in vizije. Njena uspešnost se kaže v znanem in stabilnem okolju in je značilna za administracije, upravne službe, banke in zavarovalnice.

- *kultura trdo delo/dobra zabava* se razvije v organizacijah z majhnim tveganjem in hitrimi odzivi s trga. Organizacije s takšno kulturo imajo dobro zastavljen kontroling, ki se

pravočasno odzove. Temeljna vrednota so uporabniki storitev in proizvodov. Člani so motivirani preko zabav in športnih srečanj, ki prekrijejo usmerjenost organizacije v trdo delo in »količinsko uspešnost«. Takšna kultura je značilna za prodajo nepremičnin in blaga množične porabe ter za računalniške organizacije.

- *kultura tveganja* je značilna za organizacije, kjer so tveganja relativno velika, odziv trga pa počasen. Člani spoštujejo avtoriteto in tehnično znanje, imajo sposobnost odločanja pod velikimi pritiski ter nimajo težav pri sodelovanju z ostalimi. Organizacija s takšno kulturo je nenehno usmerjena v prihodnost in je primerna za velike investicije in znanstvene dosežke. Sem lahko uvrstimo vojsko, letalsko industrijo, gradbeništvo, naftne družbe in podobno.

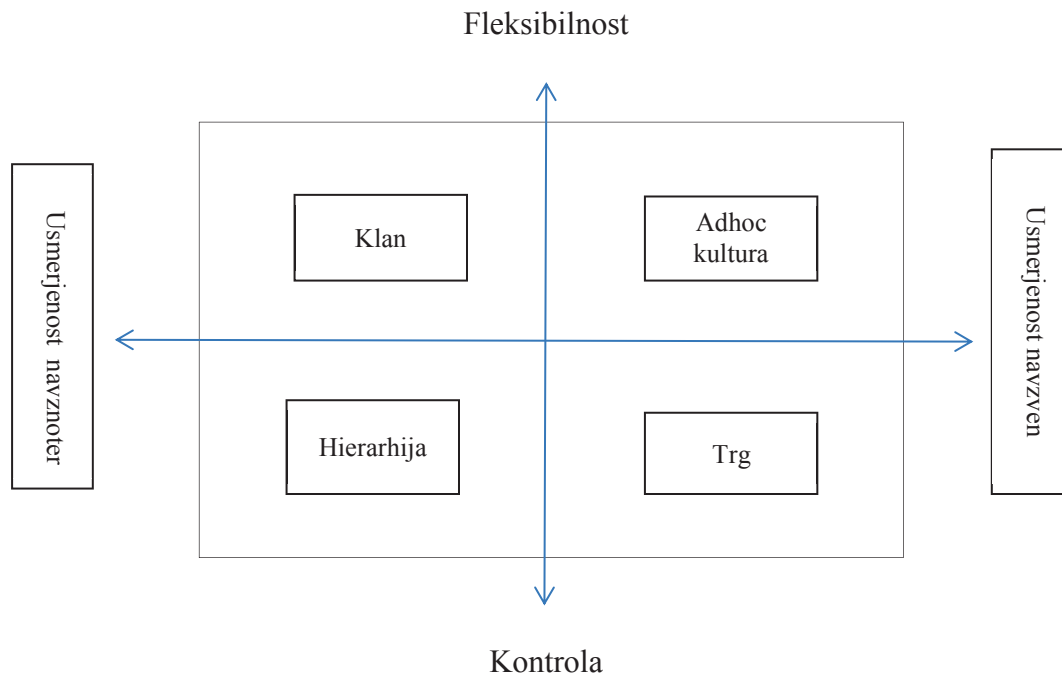
4. *Cameron in Quinn* (2006, 34–45) sta razvila model konkurenčnih vrednot, ki govori o štirih tipih organizacijske kulture: klan, adhoc, hierarhija in tržišče ter je namenjen prepoznavanju le-teh v organizaciji. Narejen je bil na podlagi raziskave o kazalnikih učinkovite – uspešne organizacije in dveh dimenzij – prva govori o kazalnikih uspešnosti organizacije z vidika usmerjenosti navznoter proti tistim navzven, druga pa o kazalnikih uspešnosti, ki definirajo na eni strani stabilnost, red in na drugi fleksibilnost, dinamiko organizacije.

Kultura klana je prisotna v fleksibilni organizaciji, kjer so najpomembnejši njeni člani. Vodstvo deluje mentorsko, delo je timsko in usmerjeno v sodelovanje vseh zaposlenih, poudarek je na klimi.

Adhoc kultura pomeni začasno, enkratno, novo kulturo, kjer so člani organizacije izredno dinamični, kreativni in podjetniški, vodstvo pa je usmerjeno k eksperimentiranju, inovativnosti in tveganju za vsako ceno. Organizacija teži k pridobivanju novih virov in hitremu razvoju.

Kultura hierarhije je zelo strukturirana in formalizirana. V takšnih kulturah se morajo zaposleni striktno držati pravil in postopkov, vodstvo pa je usmerjeno k stabilnosti, predvidljivosti in učinkovitosti.

Kultura trga se pojavlja v stabilnem in nadzorovanem okolju. Zaposleni so med seboj zelo tekmovalni, vodstvo pa zanima samo doseganje ciljev in rezultati, do katerih pogosto pridejo ne glede na sredstva. Pomembna jim je tudi zmaga nad konkurenco.



Slika 4: Model konkurenčnih vrednot

Vir: Cameron in Quinn 2006, 35.

Skozi zgodovino so se oblikovali različni tipi kultur, glede na takratno poznavanje teorije organizacij in izkušnje raziskovalcev. Handyjeva kultura na primer temelji na urejenosti organizacije. Deal in Kennedy sta jo zasnovala na tveganju, ki vpliva na zaposlene in na času oziroma hitrosti odziva vodstva na delo zaposlenih. Tavčar (2009, 47) pravi, da je ta klasifikacija kulture najbolj popularna, a po drugi strani strokovno ne najbolj korektna. Za konec smo navedli razvrščanje po Cameronu in Quinnu, ki je tudi eno novejših. Kavčič (2011, 75) strne svoje razmišljanje z mislijo, da so kulture tako raznolike, da jih je nemogoče poenostaviti in uokviriti. Vsaka tipologija ima svoje značilnosti in predstavi le en del kulture. Pravi še, da je tudi težko in zelo redko definirati samo en tip kulture v neki organizaciji, saj se povečini med seboj prekrivajo. Skoraj ni »čiste« kulture.

2.1.4 Vloga organizacijske kulture

Kavčič (2011, 23) pravi, da ima organizacijska kultura različne, med seboj prepletene, funkcije, na katere je potrebno biti še posebej pozoren pri spreminjanju kulture. Pojavi se lahko t. i. »vzratno okrepitevni učinek kulture in uspešnega vedenja«, kar pomeni, da lahko pride do interakcije med kulturo in njenimi posledicami.

Kavčič nadalje povzema po več avtorjih naslednje funkcije kulture (2011, 23–26):

- Najpomembnejša funkcija je njeno povezovanje z organizacijskim znanjem, rezultat tega pa je oblikovanje vedenja organizacije na vseh področjih njenega delovanja. Tako ločimo

več načinov vpliva kulture na znanje: 1. izključno kultura in subkulture določajo znanje, pomembno za organizacijo; 2. kultura določa smernice za prenos znanja med organizacijo in njenimi člani ter sistem širjenja znanja med samimi člani; 3. kultura ustvarja pogoje za socialno interakcijo in določa vzorce horizontalne in vertikalne interakcije ter stopnjo le-te; 4. kultura določa načine sprejemanja novega znanja v organizacijo.

- Naslednja funkcija kulture je povezovanje njenih članov v skupine in organizacije, z zagotavljanjem pogojev za skupno življenje in delovanje, ob predpostavki, da vsi sprejemajo in si delijo isto kulturo.
- Funkcija kulture je tudi postavljanje standardov in usmeritev za uresničevanje temeljnih nalog organizacije, kot na primer (Kavčič 2011, 24): pridobivanje potrebnih sredstev, postavljanje in uresničevanje organizacijskih ciljev, koordinacijo oziroma integracijo znotraj organizacije, ustvarjanje, ohranjanje in prenašanje kulture na druge. Istočasno postavlja svojim članom meje in okvirje zelenega vedenja in discipline.
- Kultura ima pa tudi t. i. »stabilizacijsko funkcijo«, s katero stabilizira strukturo organizacije, način vedenja in mišljenja njenih članov ter sodeluje pri oblikovanju organizacijske klime.
- Možnost oblikovanja identitete (občutek pripadnosti) in legitimitete (delovanje navzven) je naslednja funkcija kulture, s katero le-ta daje članom organizacije občutek varnosti, stabilnosti in pripadnosti. Sodeluje tudi pri oblikovanju vedenjskih in mišljenjskih lastnosti organizacije.
- »Predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije, vpliva na njihova pričakovanja in omogoča medsebojno razumevanje. Članom daje občutek varnosti v organizaciji in zmanjšuje njihovo negotovost.« (Kavčič 2011, 25)
- Kultura kot notranji motivator članov formira sistem, s katerim jim približa določena ravnanja kot samoumevna in zanje povsem sprejemljiva.
- Kultura lahko tudi prispeva k večji konkurenčnosti organizacije, in sicer s kreiranjem nekih skupnih vrednot in norm ter kolektivnim zaznavanjem problemov.

O podobnih vlogah organizacijske kulture govorita tudi Ivanko in Stare (2007, 109):

- *Funkcija zmanjševanja strahu in napetosti*, kjer je organizacijska kultura neke vrste »sito« pri soočanju z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Zaposlenim pomaga najti rešitev za nastale probleme in jim do določene mere omogoči sprostitev.
- Druga funkcija je povezana z njeno vlogo *določanja mej*, na podlagi katere se organizacije med seboj ločijo.
- *Vzpostavlanje občutka identitete* je funkcija, ki članom omogoča uresničevanje širših interesov, ne samo osebnih.
- Naslednja *funkcija večanje stabilnosti družbenega sistema* ima vlogo povezovanja članov v organizaciji, saj jim zagotavlja standarde, postavljene na podlagi tega, kar je v organizaciji dopustno narediti ali reči.

- *Usmerjanje in oblikovanje vedenja zaposlenih* je funkcija kulture, ki izhaja iz njene kontrolne vloge.

Omenimo še Scheina (2004, 87–159), ki na podoben način opredeljuje funkcije kulture. *Prva funkcija* zagotavlja preživetje organizacije in njeno asimiliranje v okolju, gre za delovanje organizacije navzven (Schein 2004, 87). Kot *druga* Schein (2004, 111–112) navaja notranjo integracijo, odnose in delovanje njenih članov, ki je tudi predpogoj za uspešno zunanjo adaptacijo organizacije. Pri tem morajo upoštevati naslednje (Schein 2004, 112):

- Skupni jezik, ki je pomemben za sporazumevanje in razumevanje članov neke skupine in v kolikor do tega ne pride, je ogrožen celo njihov obstoj.
- Skupinske meje, kriterija vključevanja in izključevanja – pomembno je opredeliti namen skupine in določiti, kdo je znotraj in kdo zunaj ter kriterije, ki opredeljujejo članstvo.
- Opredelitev možnosti nagrajevanja in kaznovanja, kar pomeni postavljanje kriterijev za uspešnost članov skupine na eni strani in na drugi sankcioniranje neželenih dejanj.
- Določitev kriterijev za pridobivanje, vzdrževanje ali pa izgubo moči in statusa v organizaciji, z namenom obvladovanja morebitnega neželenega vedenja članov.
- Pojasnjevanje in vključevanje ideologije in religije – v vsaki organizaciji se pojavljajo nerazložljivi ali nenadzorljivi dogodki, pojavi, katere je potrebno osmisлити in jih približati članom na način, ki jih bodo razumeli in sprejeli ter se izognili strahu pred njimi.

Tretja funkcija organizacijske kulture pa je zmanjševanja napetosti pri članih, ki je posledica preobremenjenosti ali negotovosti (Schein 2004, 159).

Ugotavljamo, da je vloga kulture po Ivanku in Staretu (2007) ter Kavčiču (2011) naravnana navznoter. Tudi Schein (2004, 111–112) govori pretežno o odnosih, stabilizacijski funkciji, o motivaciji članov in določanju njihovih mej ter podobnem. Schein (2004) pa vidi vlogo kulture tudi izven organizacije, in sicer pri vključevanju v okolje in v njenem preživetju.

2.1.5 Dimenzije organizacijske kulture

Kavčič (1994, 195) v svojem razmišljanju predstavlja sedem dimenzij merjenja organizacijske kulture v organizaciji, in sicer:

- vrednote, ki nam razkrijejo pozitivne in negativne trende in situacije organizacije,
- zgodbe, ki predstavljajo pripovedi o ustvarjanju organizacije,
- rituale kot skupinske kolektivne aktivnosti, s pridihom socialnega pomena in so samo namen,
- mite o organizaciji, ki predstavljajo resnice o kulturi in se pojavljajo v obliki zgodb, aforizmov in parabol,
- vzornike kot dejanske ali izmišljene osebe s cenjenimi lastnostmi, predstavljene kot zaželen model obnašanja v organizaciji,

- proizvode in storitve v smislu samostojnega proizvoda posameznika oziroma skupine,
- simbole, ki predstavljajo nosilce pomena v določeni družbi.

Hofstede in Hofstede (2005, 291–296) navajata sedem dimenzij:

Procesna usmerjenost ali usmerjenost k rezultatom. Zaposleni v procesni kulturi se izogibajo negotovostim, v delo vlagajo omejen napor in njihovi delovni dnevi so si podobni. Zaposleni v kulturah, ki so usmerjene k rezultatom, so popolno nasprotje, njihovi delovni dnevi so polni izzivov in izziv jim je tudi negotovost, v delo vlagajo maksimalen napor.

Usmerjenost na zaposlene ali usmerjenost k delu. V kulturah, usmerjenim k delu, zaposleni občutijo velik pritisk na dokončanje dela, organizacijo zanima samo njihovo delo, osebne zadeve so zanj povsem nepomembne in irelevantne. Kulture, usmerjene na zaposlene, dajejo velik pomen osebnim zadevam le-teh, njihovo pomembnost pa kažejo tudi z vključevanjem zaposlenih v odločanje.

Parohialna ali profesionalna usmerjenost. V parohialni kulturi organizacijske norme ne vplivajo samo na življenje v organizaciji, temveč tudi na zasebno. Organizaciji je tako kot delo pomembno tudi socialno in družinsko življenje zaposlenega. Medtem ko v profesionalni kulturi sploh ni pomembno zasebno življenje zaposlenega in je strogo ločeno od dela.

Odprti ali zaprti sistemi. V odprtih organizacijah so zaposleni odprti do novincev in zunanjih ljudi. Novozaposleni potrebujejo le nekaj dni, da se vključijo. V zaprtih organizacijah so tudi zaposleni zaprti in nedostopni za zunanje ljudi. Samo določeni so lahko sprejeti. Novozaposleni pa potrebujejo tudi leto ali več, da se vključijo.

Ohlapna ali tesna kontrola. V organizacijah z ohlapno kontrolo imajo zaposleni občutek, da ni nadzora nad stroški in časom. Pojavljajo se šale na račun organizacije in dela. Kjer se pojavlja tesna kontrola, so sestanki skrbno načrtovani, prav tako stroški. Obstajajo sicer nenapisana, vendar stroga pravila glede oblačenja in obnašanja.

Normativne ali pragmatične. Za normativne organizacije je pomembno natančno upoštevanje in spoštovanje pravil, kar je celo pomembnejše od rezultatov. V pragmatičnih organizacijah je pomembna usmerjenost na potrebe uporabnikov, bolj so pomembni rezultati kot pravilno upoštevanje pravil in postopkov.

Mihalič (2007, 32) sicer omenja dimenzije, za katere pravi, da so enake tako za organizacijsko kulturo kot za klimo, saj meni, da: »pravilna analiza kulture je namreč mogoča le ob sočasni analizi klime in pravilna analiza klime je mogoča ob sočasni analizi kulture«. Priporoča združeno obravnavo vseh dimenzij kulture in klime, saj so le-te medsebojno povsem integrirane in jih zato ni smiselno ločevati.

2.1.6 Organizacijska kultura kot proizvod skupinske dinamike

Schein (1992, 150) navaja, da se kultura in skupina oblikujeta takrat, kadar se v organizaciji pričnejo problemi bodisi znotraj ali zunaj okolja. Razmišlja, da se standardi in norme skupine izoblikujejo takrat, ko člani skupine začnejo sodelovati in razvijejo skupne interese. Ravno moč in kompleksnost kulture skupine pa se kaže v medsebojni povezanosti in stopnji skupnih norm (Schein, 1999, 21). V Možina idr. (1994, 178) Schein (1992) postavlja skupino za nosilko kulture. Ta naziv pa pogojuje s tem, da je tega zmožna samo skupina, ki je že dolgo skupaj in poseduje neke svoje probleme ter si je ustvarila svojo dinamiko reševanja le-teh. Pomembno je še, da je odprta za nove člane.

Schein (1992 po Možina idr. 1994, 178) govori o tem, da je kultura vedno vezana na skupino ljudi, je vsajena vanjo in ne more biti kulture brez skupine kot njene nosilke. Kot nosilec kulture pride v poštev skupina, ki je dovolj dolgo živela skupaj, da ima pomembne skupne probleme, ki je imela priložnost, da skupaj rešuje te probleme in opazuje rezultate teh rešitev, in katera je sprejela nove člane. Nadalje Schein govori o t. i. interni integraciji skupine (v Možina idr. 1994, 179). Pravi, da se je potrebno znotraj nje, med člani, dogovoriti o: skupnem jeziku skupine, kriterijih za nove člane oziroma za njihovo vključitev, prav tako o neprimernem vedenju in posledično izključitvi iz skupine. Določiti je potrebno kriterije nagrajevanja in kazni, kriterije pridobivanja moči in statusa ter razviti neko skupno ideologijo.

V zvezi s skupinsko dinamiko lahko zapišemo, da je oblikovanje kolektivne pripadnosti organizaciji odvisno od stopnje in identifikacije posameznika skupini ter njegovega dožemanje kulture organizacije.

Mesner Andolšek (1995, 66) v svojem delu tudi navaja, da: »Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture ne moremo govoriti o skupini«. Pravi (1995, 67), da oblikovanje kulture potrebuje svoj čas, in to se zgodi vzporedno z nastajanjem zgodovine skupine.

Ovsenik in Ambrož (2010, 53) sta mnenja, da deluje organizacijska kultura zlasti na nezavedni ravni in predstavlja »kolektivno zavest« organizacije. Kot socialna bitja namreč ne delujemo samo na temeljni zavestni ravni. Hkrati razmišljamo, podoživljamo in komuniciramo s pomočjo simbolnega jezika, vrednotno presojujamo, ustvarjamo prepričanja in nezavedno ciljno delujemo. Gradniki kulture so vsi zaposleni v podjetju in jo oblikujejo s svojim načinom razmišljanja, komuniciranja in presojanja. Je nekaj, kar začutijo vsi zaposleni v podjetju ob skupnem delu, in ne nazadnje tudi ob načinu vodenja in nastopanja vodstva.

Izhajajoč iz obravnavane teorije, ugotavljamo, da o organizacijski kulturi kot proizvodu skupinske dinamike govorijo že nekatere njene definicije (Schein 2004, 17; Ferjan 2005, 15; Duncan 1989 po Wheelen 1995, 123). Kultura nastane zaradi vedenj in ravnanj članov, in to

ne samo enega, ampak več – neke skupine, nastaja v procesu skupinske dinamike in posledično tudi vpliva na vse člane.

2.1.7 Organizacijska kultura in subkulture

Kavčič (2008, 1–2) pravi, da lahko v vsaki večji organizaciji poleg skupnih sestavin, ki jih imajo njeni člani, odkrijemo tudi takšne, ki so skupne le določenim skupinam ali delom organizacije. Te sestavine predstavljajo *subkulture*.

Kralj (2003, 159) definira subkulturo kot posebno obliko kulture, ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, ki redno sodeluje in komunicira med seboj ter se opredeljuje kot posebna skupina. Večja (po številu članov) in starejša kot je organizacija ter notranje bolj definirana, večja je verjetnost oblikovanja subkultur. De Chernatony (2002, 146–148) navaja nekatere ugotovitve avtorja Martina, ki subkulturam pripisuje velik pomen. Pravi, da si mora vodstvo sicer prizadevati za usklajenost vrednot vseh članov, vendar pa lahko to privede do občutka manjše pripadnosti in posledično do prevelike razdrobljenosti kulture. Medtem pa nekateri poskušajo zabrisati meje med subkulturami na način, da na eni strani spodbujajo občutek močne pripadnosti organizaciji (razmišljanje o načelih in vrednotah posameznika), na drugi strani pa povezanosti in odvisnosti med oddelki in skupinami. Govori o »skupinskem duhu«, kar se kaže v uspešnosti in rasti podjetja, z zadovoljnimi uporabniki in ne nazadnje tudi člani.

»Subkulture v organizaciji se razvijejo tudi po drugih kriterijih. Navadno imajo dislocirani oddelki svojevrstno kulturo, prav tako se kultura lahko precej razlikuje med oddelki ali enotami, ki so sicer »na istem dvorišču«, vendar je med njimi malo stikov in malo sodelovanja. Pogosto je opaziti posebno kulturo vzdrževalcev, posebno kulturo komercialistov, itd.« (Možina idr. 1994, 190)

Na verjetnost za oblikovanje subkultur v organizaciji vpliva nekaj dejavnikov, zlasti (povz. po Kavčič 2008, 56–57):

- Velikost organizacije, kar se nanaša na njeno število članov. Z večanjem članstva prihaja po eni strani do raznolikosti v starosti, izobrazbi, poklicih, izkušnjah, delovni dobi v podjetju idr. Tako ni več mogoče ohraniti enake pristnosti med odnosi in stiki, največkrat so ti omejeni na neposredno okolje, prihaja do povečanja t. i. prostorske in družbene distance, kar vodi v nastajanje subkultur.
- Starost organizacije; nasproti močni kulturi, ki je proizvod ustanoviteljske skupine neke organizacije, se kasneje, ob prihodu novincev, ki vanjo vnašajo nove vrednote in norme in ob spremembah, ki jih narekuje ter zahteva okolje, oblikujejo novi, dislocirani deli organizacije in posledično subkulture.

- Notranja diferenciranost; ob rasti organizacije glede na članstvo prihaja do delitve nalog in večje specializiranosti dela, nastajajo enote, oddelki, ki so načeloma le notranje povezani. Do neke mere ustvarijo svoje vrednote in obrazce vedenja, kar pa že vodi k nastanku subkulture. Diferenciacija je toliko bolj mogoča, kolikor je organizacija starejša in večja.
- Dejavniki kohezivnosti; pojavljajo se predvsem po skupinah zaposlenih; npr. vzdrževalci ali pa skupina, ki je dosegla poseben uspeh ali celo skupina, ki je doživela krizo. Gre za relativno izoliranost skupine, ki funkcionira v posebnih pogojih.

De Chernatony (2002, 167) ocenjuje značilnosti posameznih subkultur znotraj organizacije s preverjanjem artefaktov, vrednot in temeljnih postavk o konkurenčnem trgu.

Kavčič (2008, 57--58) definira štiri odnose med kulturo organizacije in njenimi subkulturami:

- Harmoničen odnos, kjer so vrednote in norme subkultur in organizacije v celoti skladne. Pojavi pa se vprašanje, ali je potemtakem mogoče sploh govoriti o pojavu subkultur.
- Podporni odnos, v katerem subkulture oblikujejo svoje vrednote, saj jim vrednote organizacije ne zadoščajo, jih pa kljub temu še vedno podpirajo.
- Krepilni (stopnjevalni) odnos se kaže v organizacijah, kjer so na eni strani starejši delavci (po dobi zaposlitve) s svojimi vrednotami ter na drugi strani mladi, ki so šele v fazi sprejemanja organizacijske kulture. Vrednote v kulturi starejših so tako močnejše, bolj uveljavljene in zastopane.
- Nasprotujoči odnos pa lahko vodi tudi do oblikovanja nove kulture, saj so vrednote v subkulturi popolnoma v nasprotju s tistimi, ki jih ima organizacijska kultura.

Kavčič (2008, 59) še navaja, da so po narejenih raziskavah najbolj razširjene naslednje subkulture:

- subkultura vodstva,
- subkultura delavcev,
- subkultura moških oziroma žensk,
- subkultura poklicev.

Tako je pojav subkultur nekaj običajnega v vsaki organizaciji, vendar je potrebno paziti, da ne pride do prevelikih odstopanj od kulture, kar bi lahko privedlo do krhanja odnosov in motenja samega dela znotraj organizacije. Posledično lahko tudi vpliva na vrednote organizacijske kulture in jih spremeni.

2.1.8 Organizacijska kultura v šolstvu

V nadaljevanju bomo pojasnili še organizacijsko kulturo v šolstvu, koliko ima skupnega z organizacijsko kulturo, nekateri jo poimenujejo kar šolska kultura (Waller 1932; Bečaj 2000, 6; Sergiovanni 2009, 137–138; Fullan in Hargreaves 2000, 49). Pogledali si bomo tudi vplive okolja na oblikovanje šolske kulture.

Waller (1932, po Schoen in Teddlie 2008, 132) je bil prvi, ki je uporabil termin šolska kultura v šoli. Razlaga, da imajo šole povsem svojo identiteto z zapletenimi rituali v medosebnih odnosih, nizom običajev in navad, iracionalnih sankcij in moralnih kodeksov. Erčulj (2010, 106) pravi, da so šole takšne vrste organizacij, za katere so značilna neka skupna, enotna prepričanja, ki vodijo k uspehu in razvoju organizacije. To so si enotni tudi različni avtorji s področja managementa (npr. Trice in Beyer 1993; Deal in Kennedy 2000) in tudi s področja vodenja v izobraževanju (Stoll, Fink in Earl 2003; Hargreaves 2003). Ali kot pravi Sergiovanni (2009, 137–138), da je šolska kultura zasnovana realno, kot skupek vrednot, prepričanj, simbolov in skupnega mnenja širšega spektra populacije (staršev, otrok, ki so vanjo vključeni, zaposlenih in ostalih, vpletenih v delovanje šole).

Bečaj (2000, 6) šolsko kulturo definira kot »tipičen, miselni model ali filozofijo sistema«, ki ga uporabljajo člani organizacije pri odnosih z drugimi. Sklepamo lahko, da na prvi pogled ni definicija šolske kulture nič kaj drugačna od definicije organizacijske kulture (Schein 2004, 17). V obeh primerih gre za nek skupek navodil, ki vsebujejo pojasnila, utemeljitve in razlage za določene situacije, pravi Bečaj (2000, 7).

Černetič in Dečman Dobrnjič (2004, 307 v Černetič 2004, 175) okolje šolstva delita na:

- Notranje okolje vključuje uporabnike (dijaki, mladostniki, otroci, študentje) in izvajalce storitev (strokovni in tehnični delavci) – lahko jih imenujemo tudi socialno okolje in eko okolje, ki zajema zgradbo s svojo strukturo in opremo.
- Lokalno in regijsko okolje predstavljajo inštitucije, s katerimi šole in dijaki sodelujejo, npr. centri za socialno delo, politične ter druge vladne in nevladne organizacije v kraju in regiji.
- Razširjeno okolje pa je vse širše okolje z institucijami in organizacijami, ki so s šolami povezane strokovno ali na podlagi zakonskih določil države oziroma Evropske unije.

Černetič (2004, 175) nadalje ugotavlja, da pri tem ne gre pozabiti na starše, ki so vez med notranjim in lokalnim okoljem in so za šolo zelo pomembni z njenega političnega, ekonomsko socialnega in tudi kulturnega vidika.

Nekateri avtorji (Fullan in Hargreaves 2000, 49; Erčulj 2009, 132) šolsko kulturo tudi tipizirajo. Erčulj (2009, 132) pri proučevanju organizacijske kulture v šolah govori o konceptu javne in zasebne kulture. Pravi, da *javno kulturo* najdemo v artefaktih, kot so dokumenti in obredi. Na tej ravni šole delujejo racionalno, njihova identiteta se izraža v številkah, preglednicah, organiziranosti in enovitosti. Morgans (1986 po Erčulj 2004, 84) nakazuje, da gre pri javni kulturi za izražanje prizadevanja predstavitve šole, kjer so poudarjene povezujoče se norme in primarne naloge. Preko javne kulture vidimo šolo kot organizacijo, ki se ukvarja z »organizacijskimi cilji, rezultati in razporeditvijo virov« (Simkins 2000, po Erčulj 2004, 84). Erčulj (2004, 84) nadalje opredeljuje šolo kot skupnost, kjer je v ospredju racionalni pogled na organizacijo in ima visoko stopnjo povezanosti in pripadnosti. *Zasebno*

kulturo Erčulj (2004, 84) poimenuje mozaik pomenov. Najdemo jo v zgodbah njenih članov iz preteklosti in je posledica različnih interpretacij. Označuje jo predvsem čustvena in izkustvena obarvanost, iz česar lahko sklepamo, da gre za neke vrste subjektivnih pogledov. Njeni člani »ne postavljajo jasnih meja in ne opredeljujejo skupnih rešitev niti ne usklajujejo nasprotujočih si prepričanj in mnogovrstnih identitet.« (Meyerson 1991, po Erčulj 2004, 84)

Erčulj (2004, 84) nadalje ugotavlja, da sta v isti organizaciji prisotni obe kulturi, vendar šele po obravnavi obeh skupaj dobimo celostno podobo šole kot organizacije.

Fullan in Hargreaves (2000, 49) opisujeta dva osnovna tipa šolske kulture, in sicer individualistično in sodelovalno kulturo šole. Za individualistično kulturo je značilno, da so njeni člani usmerjeni k sebi in skrbijo zgolj za svoje učence in predmet. Pri tipu sodelovalne kulture pa ločita štiri modele (2000, 56–72):

- Balkanizacija predstavlja kulturo skupine, katere namen je tekmovanje za oblast. Tovrstne skupine so slabo in ohlapno povezane, njihovi člani prijateljujejo le z najtesnejšimi sodelavci, iz česar sledi oblikovanje različnih skupinskih pogledov na disciplino, stile poučevanja in učenje. Slaba stran takšnega tipa kulture so konflikti zaradi prostorov, časa in podobno. Zatem slaba komunikacija z ostalimi, otopelost in izločanje posameznih skupin.
- Načrtovano sodelovanje se kaže v različnih oblikah skupnega dela, katere se spodbujajo preko raznih formalnih postopkov, kot so določanje vodij aktivov, mentorstva, formalni sestanki, skupna načrtovanja. Načrtovano sodelovanje je pozitivno z vidika vmesne faze pri nastajanju prave sodelovalne kulture, saj, kot pravita Fullan in Hargreaves (2000, 70), je nekaj rahle prisile nujne pri vzpostavljanju sodelovalne kulture. Slabost takšne kulture se kaže v slabem načrtovanju sodelovanja, kar zmanjša motivacijo članov in pa lahko kaj hitro in slabo nadomesti sodelovalno kulturo.
- Udobna sodelovalna kultura, kjer gre za sodelovanje majhnega števila članov, ki si izmenjujejo knjige, gradiva, si svetujejo in zaupajo skrivnosti poučevanja. Pri udobni sodelovalni kulturi ne gre za razmišljanje o lastnem delu ali postavljanju medsebojnih vprašanj, temveč gre za praktično in kratkotrajno sodelovanje, brez dolgoročnega načrtovanja. Rezultat modela udobnega sodelovanja se ne kaže v bistvenih izboljšavah v šoli. Fullan in Hargreaves (2000, 68) pravita, da je preveč domače.
- Prava sodelovalna kultura se kaže v vsakodnevnih medsebojnih odnosih in jo sestavljajo prevladujoče kvalitete in vedenja, pravita Fullan in Hargreaves (2000, 60), ki povzemata Nias. V takšnih organizacijah je vsak cenjen, tako kot posameznik in tudi kot član skupine. Vlada odprtost, izmenjava mnenj, dopušča se nestrinjanje, govori se o vrednotah, člani pa so predani, odgovorni, ponosni in imajo občutek skupne pripadnosti.

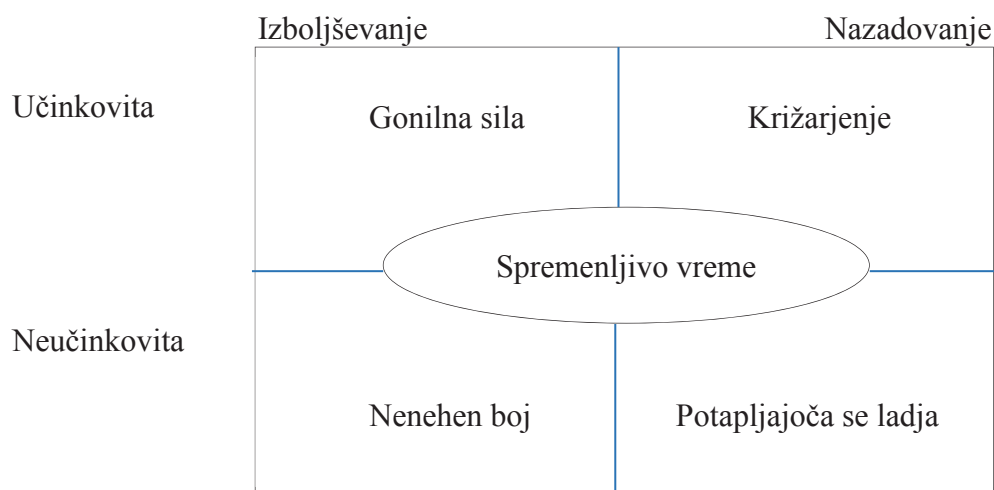
Tudi Bečaj (2008, 12) podobno deli kulturo zaposlenih v šoli. Govori o individualizirani, balkanizirani, sodelovalni in izzvani ali izsiljeno sodelovalni kulturi. Za *balkanizirano kulturo*

pravi, da v njej organizacija ne deluje kot celota, zaposleni med seboj niso povezani in imajo različne poglede o tem, kako naj bi delovala, kaj naj bi bilo dovoljeno in kaj ne. Odnosi so lahko strpni ali pa precej zaostreni. O sodelovanju, medsebojni odvisnosti in odgovornosti za delovanje organizacije kot celote pa govorimo pri *sodelovalni kulturi*. Njeni člani so zelo motivirani za iskanje vrednot, sprememb in oblikovanje norm in pravil ob določenih situacijah. *Individualna kultura* je skupina individualistov, ki skrbijo izključno za svoje interese in področja. Drug drugega ne zanimajo, sicer pa jih označuje visoka delavnost in predanost delu. Pri *izzvani ali izsiljeni kulturi* lahko hitro pridemo do zamenjave s sodelovalno kulturo, razlika je le v tem, da je izzvana navidezna in zapovedana. Navzven izgleda vse v redu, sicer pa je odigrana, po vsej verjetnosti brez prave vsebine in učinka, obstaja pa možnost, da sčasoma pripelje do odlične sodelovalne kulture.

Erčulj (2004, 77) strne razmišljanje v t. i. neodkriti skriti kurikulum, ki ga dopolni z vprašanjem o vplivu na skupne vrednote in prepričanja – vprašanje moči in vprašanje, čigavo znanje in čigav pogled štejeta. Razlaga, da prepričanje učiteljev o temeljnih sestavinah šole vpliva na njihova dela znotraj posameznih razredov. Navaja tudi, da če si želimo kulturo razumeti, jo moramo pogledati tako s strani racionalno enovite entitete kakor s strani mozaika pomenov med člani. Tisto, kar pa lahko posplošimo za obe vrsti kulture, tako v podjetjih kot v šoli, pa je poenotenje vrednot posameznika z vrednotami organizacije ter postavitve organizacijske kulture, glede na predhodno postavljene cilje. Ta dejstva so pomembna pri oblikovanju kulture ne glede na zasebno ali javno organizacijo, saj je uspešnost le-te močno povezana s tem, koliko so zaposleni pripravljeni dati organizaciji in kakšne cilje si pred tem postavijo. Prepričanja učiteljev o svoji šoli so en del kulture šole, ki jih moramo le razumeti, naše interpretiranje kulture pa je potrebno dopolniti še z drugim delom – racionalno enovito entiteto.

Tekom raziskave, ki jo je Erčulj (2004, 77) opravila in katere namen je bilo razumevanje in interpretiranje pomena, ki ga učitelji ter ravnatelji pripisujejo tako učencem, staršem, spremembam in razvoju šole, je avtorica ugotovila, da ne glede na to, ali nam je bližji racionalni ali relativni koncept kulture šole, lahko o skritem kurikulumu govorimo šele, ko razumemo in dojamemo oba koncepta kulture šole. Če želimo spoznati skriti kurikulum, je po njenem mnenju potrebno poznati ne le javno kulturo šole, ampak tudi zasebno kulturo, saj lahko ravnatelji skupaj s sodelavci sooblikujejo identiteto šole in skriti kurikulum le ob predpostavki, da poznajo obe kulturi šole.

Stoll, Fink in Earl (2003, 85) predstavljajo model kulture šol, ki zajema dve dimenziji: učinkovitost ter dinamičnost procesa izboljševanja.



Slika 5: Pet kultur šole

Vir: prirejeno po Stoll, Fink in Earl 2003, 89 v Erčulj 2009, 133.

Ob tem Erčulj razlaga (2009, 133–134), da so šole, imenovane *gonilna sila*, učinkovite na vseh področjih (dodana vrednost, odzivajo se na spremembe, sodelovanje zaposlenih) in se posledično tudi uspešno razvijajo. Njihovi cilji so jasni in poti skrbno načrtovane. Povsem nasprotno so šole v kategoriji *potapljajoče se ladje*, ki so neučinkovite, njihovi člani so brezvoljni in neambiciozni, šola jim ne pomeni veliko in prav tako si ne želijo sodelovanja z drugimi. Šole *križarke* so v očeh učiteljev in drugih deležnikov uspešne in prav zlahka bi jih lahko primerjali z zelo uspešnimi, vendar pa je jedro takšnega delovanja skrito v dodani vrednosti, kjer gre za nizke standarde poučevanja, za kar pa so odgovorni učitelji s svojim nekvalitetnim poučevanjem. Šole, ki imajo naziv *nenehen boj*, so ravno tako neučinkovite kot *potapljajoče se ladje*, razlika med njimi pa je v tem, da se prve tega zavedajo. Imajo veliko volje, vendar njihovi pristopi vodijo vse prej kot v uspeh. Na sredini med vsemi se nahajajo šole s prisposodbo *spremenljivo vreme*, ki niso niti učinkovite niti neučinkovite. Za njih je značilno, da imajo slabo opredeljene cilje, ki lahko včasih povzročijo tudi konflikt interesov in zavirajo razvoj in izboljševanje.

Za lažje razumevanje vrednot, ki so prisotne v šoli kot instituciji izobraževanja, je potrebno razumevanje sestave okolja, v kateri izobraževalna institucija deluje. Vsako posamezno okolje daje svoj doprinos k razvoju in oblikovanju organizacijske kulture in na ta način k razvijanju specifičnih vrednot.

Če povzamemo, šolska kultura v obrisih po definiciji ostaja enaka organizacijski kulturi, razliko zaznamo mogoče le v njenih akterjih – članih, kjer so njeni tvorniki ne samo zaposleni v šolstvu, temveč tudi otroci, starši in še kdo, ki sooblikuje delovanje šole. Podobno kot pri organizacijski kulturi tudi pri šolski zasledimo avtorje (Fullan in Hargreaves 2000, Erčulj 2004, Bečaj 2008, Stoll, Fink in Earl 2003), ki jo tipizirajo. Erčulj (2004) jo sicer deli na

javno in zasebno, ostali pa govorijo o sodelovalni oziroma nesodelovalni kulturi (Fullan in Hargreaves 2000, Bečaj 2008) ter mešanici sodelovanja/nesodelovanja in učinkovitosti/neučinkovitosti (Stoll, Fink in Earl 2003).

Subkulture v šolstvu

Fullan in Hargreaves (2000, 64) govorita o kulturi z ločenimi skupinami, katere med seboj tekmujejo, se borijo za oblast in delujejo kot ohlapne povezave, neodvisne mestne države. V takih kulturah učitelji povezujejo svojo lojalnost in identiteto s posameznimi skupinami. Zaradi takih skupin se v šolah oblikujejo in zagovarjajo zelo različni skupinski pogledi na učenje, načini poučevanja, disciplina in kurikulum (Fullan in Hargreaves 2000, 64). Avtorja še dodajata, da lahko zaradi tega prihaja do slabe komunikacije, otopelosti in izločanja posameznih skupin. Pojavljajo se prepiri in konflikti zaradi prostorov (razporeditve učilnic, kabinetov), zaradi časa (prednosti pri urniku) in drugih virov (število učencev, materialnih sredstev). Učitelji morajo braniti svoj teritorij in položaj pred zahtevami drugih skupin.

»Če organizacija razvije močno in enotno kulturo, bo uspeh organizacije odvisen od tega, koliko bodo zaposleni uspešni pri njenem spreminjanju. Če takšna kultura ne omogoča adaptacije na zunanje okolje, organizacija ne bo preživela, ali pa se bo sprožil proces spreminjanja. V tem primeru se bo sprožil proces odmrznitve in oblikovanja novih predpostavk, ki pa je možen samo takrat, ko ima vodstvo novo vizijo, na osnovi katere lahko začne z izražanjem novih kulturnih predpostavk. Ta proces pa bo uspešen samo takrat, kadar bo nova vizija prinesla organizaciji nove sposobnosti reševanja ključnih nakopičenih problemov, ki prihajajo tako iz okolja kot tudi iz organizacije same.« (Mesner Andolšek 1995, 105)

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Poleg kulture, za katero smo do sedaj ugotovili, da predstavlja velik del organizacije in je v veliki meri odvisna od vodstva in njihovega pogleda na samo oblikovanje in vzdrževanje podjetja, je pomembna tudi organizacijska klima, ki daje informacije o zadovoljstvu zaposlenih in predstavlja način, kako slednji razumejo sistem in delovanje podjetja.

3.1 Organizacijska klima v šoli

Organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd. že dolgo časa povzročajo polemiko o podobnostih in razlikovanju pomena omenjenih pojmov. Konrad (1987, po Černetič 2007, 287) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture.

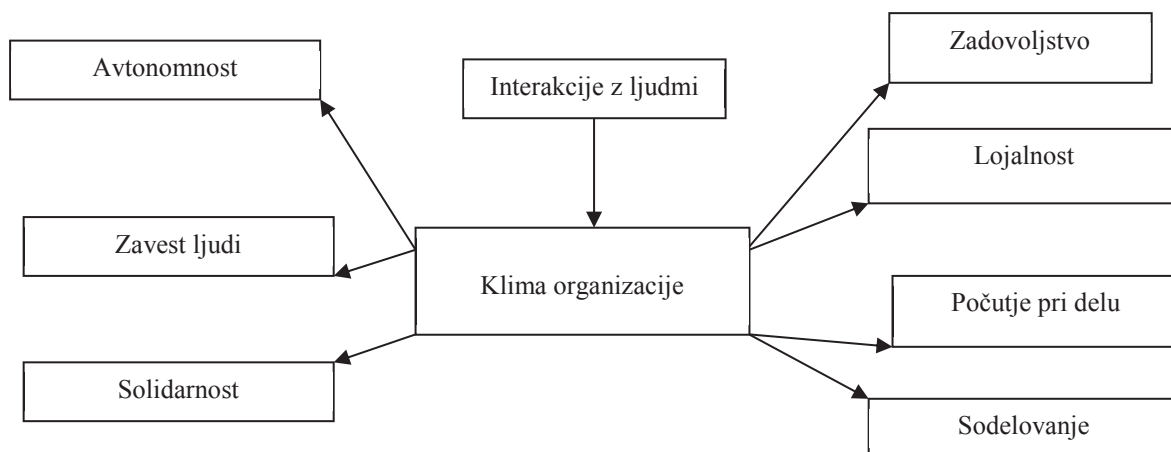
Pri pregledu različne literature ugotavljamo, da sta si organizacijska kultura in organizacijska klima podobni, pa vendarle ju ne moremo enačiti, kajti med njima obstajajo tudi razlike. Tako je Musek Lešnik (2006b) strnil razlike.

Preglednica 2: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Dimenzije	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Vsebina	usmerjenost na vrednote	usmerjenost na postopke
Raven preučevanja	vidno in nevidno	vidno
Orientacija	opis in razumevanje ene organizacije	primerjava med organizacijami ali oddelki
Pojem izvira iz	antropologije in sociologije	psihologije
Izhodišče	socialni konstruktivizem	Lewinova teorija
Časovna perspektiva	preteklost in prihodnost	sedanjost
Metodologija	kvalitativne metode	kvantitativne metode
Namen merjenja	strateško načrtovanje, izbor strategij	vpliv na zaposlene in njihovo počutje

Vir: Musek Lešnik 2006b.

Organizacijsko klimo opredeljujemo kot psihološko izgrajen sistem, ki nam pokaže trenutne lastnosti organizacije. Gre za tisto, na kar reagirajo zaposleni in temelji na subjektivni predstavi o organizaciji, pravi Mihalič (2007, 89). Iz slike 6 je razvidno, da so izhodiščne lastnosti organizacijske klime interakcija z ljudmi, zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju dela, počutje pri delu, timsko delo in solidarnost, ki lahko privede do lojalnosti zaposlenih napram organizaciji.



Slika 6: Elementi organizacijske klime

Vir: Mihalič 2007, 7.

Mihalič (2007, 12–14) pravi, da je klima v organizaciji povezana s procesi, postopki, kratkoročnimi cilji, internim okoljem, strukturo zaposlenih, načinom poslovanja in operacionalizacijo. Klima tako kaže odraz trenutnega stanja procesov, povezuje mehke elemente organizacije, umešča se jo pod kulturo, manifestira in odseva stanje kulture v organizaciji in je zasnovana na trenutnem dogajanju. Mihalič nadaljuje, da se klimo v organizaciji hitro definira, je dobro vidna in jo je nemogoče prikriti. Se jo pa lahko enostavno meri in z njo ni mogoče prikrito manipulirati. Vendar pa jo po drugi strani, zaradi njenega hitrega odziva na vplive okolja, lahko enostavno in hitro spreminjamo. Takšnega mnenja sta tudi Musek Lešnik (2006b) in Bečaj (2000, 16), ki ji zaradi tega pripisujeta manjšo stabilnost kot kulturi.

Musek Lešnik (2006b) definira klimo kot »močno silo«, ki narekuje obnašanje posameznikov in skupin v podjetju. Kaže se v obliki predpostavk, verovanj, stališč in mnenj, ki tvorijo varno in znano psihološko okolje posameznika. Bečaj (2000, 5) organizacijsko kulturo in klimo razume kot pojma, ki sta med seboj povezana, sorodna. V nadaljevanju (2000, 16) povzema teorijo Lewina, ki pripisuje klimi psihološko tradicijo in pravi, da je posameznikovo vedenje pogojeno s tem, kako dojema, zaznava in si razlaga svoje okolje. V središču je torej posameznik. S stališča raziskovanja in preučevanja klime pa se uporabljajo kvantitativni metodološki pristopi, in sicer v obliki vprašalnikov.

Sergiovanni (2009, 346) pravi, da klima ni proizvod vedenja samo enega člana organizacije ali samo vodstva. Temelji na skupku različnih stališč, prepričanj in vedenj vseh, ki delajo in živijo v šoli – je manifestacija kulture šole. Pojem šolska klima je star že stoletja, sistematično pa so ga pričeli preučevati po letu 1950. Šolska klima se kaže v značaju in kakovosti življenja v šoli. Temelji na vzorcih in odseva norme, vrednote, medosebne odnose, načine poučevanja

in učenja ter organizacijsko strukturo šole. Šolska klima je v bistvu proizvod vseh njenih članov: učencev, učiteljev in raznih skupin, ki nastajajo znotraj šole, ob podpori širše skupnosti.

Avtorji Voight, Austin in Hanson (2013, 2–3) v svoji raziskavi raziskujejo vpliv šolske klime na dosežke šole oziroma na njeno uspešnost. Opredeljujejo jo kot širok pojem, sestavljen iz šolskega okolja, reda, varnosti, discipline, profesionalnega razvoja, odnosov in občutka pripadnosti. Pravijo, da odnosi med člani organizacije in njihov občutek varnosti zagotavljajo večjo uspešnost kot vsa druga sredstva, ki jih ima šola na razpolago (Voight, Austin in Hanson 2013, 27).

V preglednici 2 je prikazana primerjava, ki lahko po eni strani pritrdi skupini avtorjev, ki enačijo organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo, gledano širše, pa sta to zelo različna pojma. Skupno je predvsem to, da sta proizvod vseh članov organizacije.

3.2 Dimenzije organizacijske klime

Prvi temeljni poskus opredelitve in definiranja splošnih dimenzij organizacijske klime se je pojavil leta 1968, ko sta Litwin in Stringer (1968, 187) opredelila njenih devet dejavnikov. Njuna raziskava se je izkazala kot osnova in temelj za nadaljnja ugotavljanja in raziskovanja tako pri tujih kakor pri slovenskih avtorjih, ki so želeli opredeliti in definirati dimenzije organizacijske klime. Eden prvih avtorjev na Slovenskem, ki je poskušal opredeliti klimo, je bil Edvard Konrad (1987), kasneje se mu je pridružil Bogdan Lipičnik (leta 1998), pravi razcvet pa je raziskovanje doseglo leta 2001 s projektom SiOK (Slovenska organizacijska klima), navaja Černetič (2007, 297).

Černetič (2007, 299–301) opisuje osnovne dimenzije organizacijske klime, ki jih je povzel po projektu SiOK:

- Odnos do kakovosti; s to dimenzijo se ugotavlja zavedanje zaposlenih o njihovi pomembnosti in vplivu pri ravnanju z okoljem, pri doseganju standardov kakovosti in pri medsebojnih odnosih.
- Inovativnost in iniciativnost; inovativnost je eden pomembnejših dejavnikov kakovosti in zelo je pomembno, da se zaposleni zavedajo, da je to tudi njihova odgovornost, tudi od njih se pričakuje dajanje predlogov za izboljšave.
- Zadovoljstvo z delovnim okoljem, katero mora zagotavljati tako biološke kot tudi fiziološke potrebe zaposlenih (čistoča zraka, osvetljenost prostorov, delovna sredstva in sanitarne razmere).
- Pripadnost združbi je dimenzija, s katero merimo zadovoljstvo zaposlenih do dela in zadovoljevanje njihovih potreb ter želja s strani organizacije. Zaposleni, ki radi prihajajo

na delo in so nanj ponosni, bodo organizaciji stali ob strani tudi v njenih najtežjih trenutkih in ji pomagali.

- Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev. Rozman (1993 po Černetič 2007, 301) pravi, da se od zaposlenih lahko pričakuje nadgrajevanje znanja, spreminjanje mišljenja in obnašanja na delu le, če ti poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije ter verjamejo v uspeh.
- Motivacija in zavzetost: motiviranost je eden ključnih elementov za zagotavljanje uspeha, pa naj bo to v zasebnem ali poslovnem življenju. Motivacija nas torej pripelje do aktivnosti, jo usmerja in ji določi moč ter trajanje. Pri zavzetosti pa gre za dimenzijo, ki nam pove, koliko so zaposleni zavzeti za svoje delo, ali so pripravljene na dodatne obremenitve, kadar do njih pride in kako so zadovoljni s pretokom informacij.
- Organiziranost; ena izmed nalog vodstva je, da razdeli naloge, dolžnosti in zadolžitve, posledično pa tudi moč za njihovo realizacijo. Pomembno pri tem je ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo prenesene odgovornosti, razumejo mesto v shemi organizacije in pričakovanja, ki jih ima vodstvo do njih. Pomembna je tudi pravočasnost sprejemanja odločitev in motivacija s strani vodstva.
- Notranji odnosi; sodelovanje med zaposlenimi in z managementom ustvarja dobro klimo v organizaciji. Temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti k reševanju konfliktov. Pomembnost odnosov je vsekakor prioriteta managementa in njegovo vodilo k realizaciji zastavljenih ciljev.
- Nagrajevanje je urejeno po eni strani na ravni države, v ožjem smislu pa mora izhajati tudi iz strategije organizacije. Vključuje finančne in nefinančne nagrade. S to dimenzijo merimo učinkovitost podjetja pri nagrajevanju glede na pričakovanja zaposlenih.

National School climate center (2015) pa govori o 12 dimenzijah, razdeljenih v naslednje skupine: varnost (dimenziji pravila in norme ter občutek psihološke varnosti); poučevanje in učenje (dimenziji podpora učenju in socializacijsko učenje), medosebni odnosi (spoštovanje, sprejemanje drugačnosti, socialna podpora odraslim, socialna podpora učencem); institucionalno okolje (dimenzije pripadnost šoli in fizično okolje); zaposleni (dimenziji vodenje in profesionalni odnosi).

Če primerjamo dimenzije šolske klime in dimenzije organizacijske klime, vidimo, da je kar nekaj dimenzij, ki so si podobne ali celo enake; na primer dimenzija pripadnosti organizaciji/šoli, ustvarjanje fizičnega okolja za boljše počutje zaposlenih, medosebni odnosi, sodelovanje z vodstvom, pa tudi do neke mere težnja k uspehu, rezultatom.

4 VREDNOTE V ORGANIZACIJSKI KULTURI

V tem poglavju želimo prikazati vrednote kot ene izmed temeljnih osnov odnosa zaposlenih do organizacije, od katerega sta odvisni tako organizacijska klima znotraj podjetja kakor tudi organizacijska kultura kot zunanji odsev podjetja v okolju.

Tavčar (2002, po Možina idr. 2002, 182) pravi: »Vrednote so korenine vsake kulture in ker so vrednote dobrine, ki ljudem največ pomenijo, naleti na odpor vsako ravnanje, ki krši te vrednote. Managerji so uspešni le, če znajo dobro shajati z ljudmi v svoji organizaciji in njenem okolju, še posebej pa v organizacijah, s katerimi posluje njihova organizacija.«

4.1 Opredelitev pojma vrednote

Raznolikost, etične vrednote in družbena odgovornost so sodobni izzivi za kulturo v novodobnih organizacijah (Kramar Zupan 2009, 107). Dandanes imajo ljudje različne življenjske sloge, ki izvirajo iz različnih etničnih in kulturnih ozadij, organizacije pa se morajo naučiti to sprejemati in vključevati. Crainer (2003, 18) pravi, da so vrednote kot dejavnik ponotranjena merila posameznika, s pomočjo katerih presoja in odloča, katero ravnanje je pravilno in katero ne, kaj je učinkovito in kaj ne, kaj lahko naredi drugače in je še dovoljeno in kaj presega meje sprejemljivega. Vrednote so nekaj, kar je močno zakoreninjeno v osebnosti človeka in nam dajejo energijo, motivacijo in navdih.

Pri pregledu literature smo zasledili razmišljanje Grahama Haydona (2007, 7), ki pravi, da je pojem vrednot lahko zelo različno razumljen. Teoretiki, ki obravnavajo vodenje v izobraževanju, ponekod na lestvico vrednot postavljajo fizične stvari, kot na primer osebni računalnik ali predmet, ki so ga prejeli od njim drage osebe in podobno. Haydon (2007, 7) vrednote pojmuje kot nekaj neoprijemljivega; za njega je vrednota udobje, ki mu ga nudi njegova hiša, ne pa hiša sama ali odnos z družino kot vrednota. Haydon povzema (2007, 8) še Kluckhohna (1958) in njegovo teorijo, ki pravi, da so vrednote implicitne ali eksplicitne predstave posameznika ali skupine, ki izvirajo iz njihovih želja in vplivajo na njihova ravnanja in vedenja.

Musek Lešnik (2008, 85–86) opozarja, da je zelo pomembno razumevanje vrednot, njihovega procesa nastajanja in razvijanja ter različnih dejavnikov, ki so vplivali na njihovo oblikovanje. Zavedati se moramo, da imamo različne vrednote, ki so nastale skozi obdobje socializacije posameznika in da je nesmiselno nasilno vplivati na njih, saj lahko s tem samo spodbudimo negativne občutke. Večino vrednot pridobimo v otroštvu in mladostništvu, in sicer na podlagi vpliva za nas pomembnih oseb, ki se takrat nahajajo v našem okolju (starši, učitelji, vrstniki, šole, razni vzorniki in podobno). Kasneje, ko smo zmožni kritičnega presojanja življenjskih situacij, pa izoblikujemo še druge, vendar v manjšem obsegu.

Musek (2000, po Musek Lešnik 2008, 70) opredeljuje vrednote »kot relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki

- jih visoko cenimo,
- se nanašajo na široke kategorije stvari in odnosov in
- usmerjajo naše vedenje.«

Musek Lešnik (2008, 71) še navaja, da imajo vrednote t. i. pozitivno konotacijo, saj vedno govorijo o tem, kar je pozitivno, zaželeno in cenjeno. In na podlagi teh pozitivnih prepričanj in skladnosti dejanj z njimi se poraja zadovoljen in visoko motiviran človek. Medtem pa Kavčič (2008, 42) pravi, da ima vsaka vrednota svojo pozitivno in negativno stran – gre za občutenja z dvojno smerjo. Po Hofstedeju (po Kavčič 2008, 42) se vrednote nanašajo na zadeve, kot so:

- dobro – slabo
- umazano – čisto
- nevarno – varno
- spodobno – nespodobno
- nerazumsko – razumsko
- nemoralno – moralno ...

Skupne ali temeljne vrednote organizacije nam razkrijejo ne samo trenutna ravnanja, temveč tudi načrtovanja za prihodnost. Ob tem, ko organizacija definira svoje temeljne vrednote, posledično postavi merila o tem, kaj je dobro in kaj slabo, kaj pomeni učinkovito in kaj neučinkovito ter kaj je sprejemljivo in kaj ne. Tako prepoznane skupne vrednote pripomorejo k razumevanju in reševanju pomembnih vprašanjih v organizaciji (Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije 2009, 12–13). Ko se podjetje usmeri na prepoznavanje vrednot, lahko te postanejo pomembno središče motivacije in vedenja njegovih ljudi (Musek Lešnik 2008, 72).

Sprejete vrednote pomenijo načela in vrednote, katere organizacija poskuša uresničiti, istočasno pa lahko privedejo do skupnega dožemanja v organizaciji, kar predstavlja tisto nastajajoče medsebojno razumevanje, o katerem govori Schein (2004, 29) in pravi, da do tega pride ob medsebojnem vplivanju med člani organizacije.

Vrednote tako oblikujejo pravila dejanskega vedenja, kot na primer v preglednici 3.

Preglednica 3: Primeri vpliva vrednot na vedenje

Vrednota	Pravilo vedenja (kako bi želeli ravnati)
Humanost	Pomagamo in si pustimo pomagati
Resnicoljubnost	Držimo se svojih načel in vrednot
Doslednost	Držimo se svojih načel in vrednot
Odkritosrčnost	Smo zanesljiv sodelavec
Pravičnost	Vedno se vedemo pošteno in delujemo pravično

Vir: povzeto po Kavčič 2008, 43.

Vrednote v organizaciji opisujejo skupna prepričanja in načela, določajo neko skupno usmeritev za zaposlene in ponujajo smernice vsakodnevnega vedenja. To je v nadaljevanju osnova za gradnjo vizije, poslanstva in ciljev oziroma za strukturo same organizacije (Musek Lešnik 2008, 72). Musek Lešnik (2008, 69) govori o treh razlogih za razmišljanje o skupnih vrednotah, in sicer pravi, da so vrednote vedno prisotne v razmišljanju, vedenju, presojanju in odločanju vseh treh udeležencev organizacije: zaposlenih, managerjev in potrošnikov.

A vendar so vrednote veliko več kot tisto, kar nastaja v neki organizaciji. Pomembno vlogo imajo namreč vrednote zaposlenih na osebni ravni, katere je potrebno upoštevati pri oblikovanju skupnih vrednot neke organizacije, pravi Musek Lešnik (2008, 79). In nadaljuje, da se vrednote organizacije pretežno ujemajo z osebnimi vrednotami njihovih zaposlenih. Ljudje zaradi tega lažje delajo, sledijo skupnim ciljem, imajo večji občutek pripadnosti in so boljše motivirani (prav tam). Vendar Musek Lešnik (prav tam) še opozarja, da pa ni mogoče doseči popolne skladnosti vrednot enih in drugih, kar vodi do neskladja vrednot in posledično do konfliktov – ti bodo vedno prisotni. V nasprotju pa Handy (1996, 25–26 po Mihelčič 2003, 237) govori o vrednotah ali sistemu verovanj, skupaj z delom, razmerji ter značilnostmi prostora kot enem od vlaken doseganja poistovetenja.

Boone in Kurtz (v Mihelčič 2003, 237) pa štejeta vrednote kot eno od petih prvin kulture, in to ob:

- okolju poslovanja,
- vzornikih (-cah),
- obredih,
- neformalnem komunikacijskem omrežju za posredovanje kulture mlajšim generacijam zaposlencev.

Zavzetost vodstva, da spozna in sprejme tudi osebne vrednote zaposlenih, pripomore k boljši uspešnosti in hitrejšem doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Haydon (2007, 8) pravi, da obstaja povezava med vrednotami in motivacijo, saj jih usmerjajo v to, kaj bodo delali in

kako. Mihelčič (2003, 237) nadalje še predlaga, da vsakdo izmed vodilnih temeljito preuči sistem vrednot, tako tistega, ki je dejansko prisoten, kot tistega, za katerega bi želeli, da se uveljavi. Posledično tako pride do ocene obstoječe kulture in smernic za nadaljnji razvoj le-te. Zavedati se moramo, da na uspeh prizadevanj ravnateljev v izgrajevanju ustrezne kulture vplivata dva dejavnika (povzeto po Mihelčič 2003, 248):

- smiselno prekrivanje obeh sistemov vrednot, proglašenega ter dejanskega in
- delež članov združbe, ki sprejema vrednote v združbi.

Sprejete vrednote so rezultat predstav utemeljiteljev kulture o tem, kaj je prav in kaj ne ter skupnih izkušenj članov neke skupine (Schein 2004, 28). Sam proces sprejemanja vrednot gre skozi različne faze. Najprej oceni probleme vsak posameznik glede na svoje izkušnje, načela in vrednote. Zatem pride do razprave o vrednotah, ki jih predlaga vodja skupine in posledično o preizkušnji le-teh v praksi, skozi reševanje različnih problemov. Na podlagi izkušenj se oblikujejo sprejete vrednote neke skupine. Schein (2004, 29) še opozarja na možnost izločitve iz skupine tistega, ki teh vrednot ne sprejema in ne upošteva.

4.2 Klasifikacije vrednot

Klasifikacija oziroma opredelitev in izbira vrednot je odvisna od posamezne organizacije in načina njenega delovanja.

De Chernatony (2002, 125) deli vrednote na bistvene in obrobne. Manj pomembne za organizacijo so obrobne, za katere tudi ni nujno, da jih upoštevamo oziroma vključimo – odvisno od razmer v okolju. Vila (2000, 125) to teorijo razvija in pravi, da so bistvene vrednote kot vodilna načela podjetja, ki nimajo časovnih omejitev. Neodvisno od trenutnega okolja in zahtev tržišča organizacije same definirajo bistvene vrednote, kjer niti ne navajajo vseh najpomembnejših glede na teorije in raziskave (kakovost, timsko delo, spoštovanje posameznika ...). Zajamejo le tiste, ki so za njihovo organizacijo najpomembnejše in ki njih identificirajo. Kot takšne lahko postanejo dolgoročne ali celo trajne bistvene vrednote.

De Chernatony (2002, 119) tudi pravi, da je ključnega pomena za uspeh majhno število bistvenih vrednot, in sicer ne več kot pet. To utemeljuje z naslednjimi argumenti:

- zaposleni si jih lažje zapomnijo, kar vodi k lažji realizaciji načel in obljub, po katerih funkcionira podjetje;
- spodbujanje k specifičnim vrstam vedenja zaposlenih in posledično manjši možnosti notranjih zamenjav ter povečanju doslednosti vedenja zaposlenih.

Prvo klasifikacijo vrednot, ki jo je postavil Rokeach (1973, 1975) in temelji na njihovi funkciji, lahko delimo v dve veliki skupini (Musek Lešnik 2008, 87–89):

- Terminalne vrednote, kot so ljubezen, modrost, zdravje, enakopravnost, izobrazba, mir, so predstave o tem, kaj si želimo in so dosegljive. So magneti, ki usmerjajo naše vedenje in ravnanja.
- Instrumentalne vrednote, kot so zvestoba, ubogljivost, ustvarjalnost, vpliv, poštenost, so vrednote o tem, kaj si želimo in o načinih ter sredstvih, ki nas vodijo k doseganju ciljev. So neke vrste notranji kriteriji za naša dejanja in dejanja drugih. Delimo jih na moralne vrednote (tiste, ki usmerjajo naše vedenje do drugih ljudi) ter vrednote zmožnosti, ki so usmerjene v posameznika in osebne dosežke in nam dvignejo samozavest.

Musek Lešnik (2008, 88) pravi, da nam delitev vrednot na instrumentalne in terminalne pove več o njihovi funkciji kot o njihovi vsebini. Najboljše so razdelitve, ki upoštevajo tako vsebino posameznih enot kot tudi njihovo hierarhijo.

Musek Lešnik (2008, 90–91) govori še o t. i. delovnih vrednotah, ki opredeljujejo mero posameznikove pomembnosti doseganja različnih ciljev pri svojem delu. Omenja enega vodilnih strokovnjakov s področja delovnih vrednot Elizurja (1991; 1996), ki je delovne vrednote razdelil na:

- kognitivne (napredovanje, status, dosežki, osebna rast, neodvisnost ...),
- afektivne (priznanje za opravljeno delo, odnosi s sodelavci, samovrednotenje ...),
- instrumentalne (zaslužek, varnost, delovni čas, delovni pogoji ...).

Musek Lešnik (2008, 91) zaključuje, da je za organizacijo pomembno, da zaposlenim zagotavlja dobre pogoje za uresničevanje vseh prej naštetih vrednot (kognitivnih, afektivnih in instrumentalnih).

»Ljudje nenehno preizkušamo razne možne načine obnašanja in delovanja, da bi ugotovili, kateri se bolj obnesejo kot drugi. Če se kateri izmed teh možnih načinov vedno znova izkaže, da nam prinese koristi, se ga oprimemo – in postopoma postane pravilo, verjeti začnemo vanj in zraste v vrednoto.« (Tavčar 2002, po Možina idr. 2002, 180)

Nujno je, da si organizacija določi tiste vrednote, ki jo najbolj posebljajo. Le tako jih bodo tudi zaposleni lažje sprejeli, izvajali in nadgrajevali.

4.3 Usklajenost vrednot zaposlenih z vodstvom

Wenstøp in Myrmel (2000, po Musek Lešnik 2008, 98) pravita, da je organizacija skupek vrednot različnih članov, ki izhajajo iz različnih položajev in imajo različne vloge v organizaciji. Kakovost, učinkovitost in uspešnost lahko pričakujemo samo ob usklajenosti ciljev z organizacijskimi vrednotami zaposlenih. Musek Lešnik (2008, 76) pravi, »če podjetje deluje v »duhu« tistega, kar ima samo in njegovi ljudje za dobro in vredno truda, svojim ljudem zagotavlja primerne pogoje za razvoj zadovoljstva in pozitivnega odnosa do sebe,

sodelavcev in podjetja.« In nadaljuje (2008, 81), da so opredeljene skupne vrednote »kažipot« za načrtovanje in ravnanje organizacije in ko so enkrat definirane, se postavijo tudi pravila in merila za dobro in slabo, za sprejemljivo in nesprejemljivo. Istočasno pa se s tem postavijo temelji dobrega sporazumevanja o pomembnih vprašanjih v organizaciji.

Argadona (2003, 57) razmišlja, da sodelovanje zaposlenih pri razpravah in utemeljevanju vrednot v organizaciji pozitivno vpliva na posameznikovo delovanje in prispeva k večjemu zadovoljstvu in motiviranosti. Hkrati pa opozarja, da je popolne skladnosti med posameznikom in organizacijo težko pričakovati, saj mnogokrat obstajajo vrednostni konflikti in nesoglasja. Podobno pravi tudi Tavčar (2006, 54–55), ki pojasnjuje izvor vrednot vseh, ki sestavljajo neko organizacijo: »Njeno delovanje člani vrednotijo po svojih interesih, kot posledico njihovih spremenljivih potreb na eni strani in trajnih vrednot na drugi. To pa privede do ne/usklajenosti njihovih vrednot z vrednotami organizacije. In še več, neusklajenost vodi v nezadovoljstvo, sovražnost, stres, negativen odnos in sčasoma tudi v neuspešnost delovanja organizacije.«

Musek Lešnik (2008, 84) vidi v vrednotah vodstva pomembno vlogo pri zagotavljanju pogojev za razvoj okolja, kjer ljudje čutijo lasten prispevek k skupnim prizadevanjem in uspehom. Prav tako so pokazatelj razumevanja njihove vloge v pomembnejših organizacijskih procesih, ne samo pri razpravi o vrednotah in organizacijski identiteti. Razmišljanje o vrednotah ob neupoštevanju različnosti v pogledih in prepričanjih lahko v organizacijah izpusti kakšno zelo pomembno vsebino in kljub nekim načelom ne more biti učinkovita, če spregleda mnoge vrednote, ki pomembno usmerjajo vedenja in ravnanja.

Erčulj (2004, 73) se sprašuje, ali so vrednote skupne vodjem in podrejenim ali so vsiljene. Podobno razmišljata tudi Schein (2004, 28) in Mesner Andolšek (1995, 88–89), ki trdi, da samo vodstvo ne more oblikovati kulture organizacije, res pa je, da mu pozicija moči daje prednost pri razvoju vrednot, prepričanj in načinu delovanja. Schein (2004, 28) pa pravi, da če vodstvu uspe prepričati skupino, da privzame njegova prepričanja in vrednote in se po njih tudi ravna, mora to podkrepiti z uspehom, z uspešno rešitvijo problema in tako bodo njegova prepričanja in vrednote sprejete. Schein (2004, 29) nadalje razmišlja, da vse vrednote le niso preverljive, še posebej tiste, ki izhajajo iz manj obvladljivih elementov okolja ali pa iz estetskih ali moralnih zadev. V teh primerih je socialni konsenz z zaposlenimi še vedno mogoč, ni pa avtomatizem – sprejeto in privzeto.

Tudi Musek Lešnik (2003, 67) govori o vplivu vrednot vodstva, saj imajo zelo veliko moč pri oblikovanju in določanju vrednot organizacije. Ravno pri tem se kaže njihova odlika, da znajo uspešno združiti pomembnost zaposlenih, obvladovati komunikacijo, dobro poznati organizacijo, motivirati zaposlene k sodelovanju in si tako pridobiti njihovo zaupanje. Najbolj pomembno pa je, da se vodstvo dobro zaveda svojih vrednot, ki so jim v veliko pomoč pri

vzpostavljanju zaupanja med zaposlenimi. Na ta način lahko spremljajo njihovo delovanje, njihov način vedenja, odzive, komunikacijo z zunanjim in notranjim okoljem, kar vodi k boljšemu sodelovanju v timih. Kralj (2003, 165–169) pravi, da se lahko zgodi, da vodstvo prenese svoje vrednote v organizacijo in pri tem ne upošteva zastavljenih ciljev in narave organizacije. Dejstvo je, da je vodstvo vseskozi pod vplivom lastnih vrednot, vendar mora imeti sposobnost, da se prilagodi vrednotam ostalih v organizaciji in njenim skupnim vrednotam, jih ponotranjiti kot norme in načela. »Kdor ne pozna in razume vrednot, ki usmerjajo odločitve in ravnanja podjetja (ter njegovih posameznikov in skupin), ga ne more učinkovito voditi. Management, ki se opira na skupne vrednote, pač laže izbira odločitve v duhu teh vrednot.« (Musek Lešnik 2008, 82)

Musek Lešnik (2003, 151) razpravlja, da mora dober vodja odkrivati in spoznavati vrednote zaposlenih, jih združevati v celoto in zagotoviti njihovo skladnost ter pomembnost. »Ujemanje med vrednotami podjetja in njegovih zaposlenih je izrednega pomena, saj višja stopnja ujemanja pomeni zagotavljanje pogojev zadovoljstva, boljše počutje, pripadnost in predanost zaposlenih, večje zadovoljstvo s »psihološko pogodbo«, doživljanje izpolnjenosti kariernih sider in ne nazadnje pripravljenost slediti vodji. Razjasnitev vrednot, kot osrednjega dejavnika identitet in življenja podjetja, je pogoj za učinkovito vizijo in za doseganje visokih ciljev.« (Musek Lešnik 2008, 78) Tavčar (2006, 93) govori o tem kot o zahtevnem procesu, katerega se mora vodstvo najprej priučiti in zavedati. Prepoznavanje vrednot temelji na dolgoročnih, tesnih in zaupnih razmerjih ter na odnosih med vodstvom in zaposlenimi, kakor tudi skupnem načrtovanju razvoja organizacije, upoštevajoč potrebe zaposlenih.

Iskanje konsenza o »skupnih« vrednotah je po mnenju Musek Lešnika (2008, 92) pomembna naloga vsake organizacije. Skupne vrednote pa zaradi raznolikosti zaposlenih in njihovih vrednot predstavljajo pomemben dejavnik pri medosebnih odnosih in procesih v organizaciji.

5 RAZISKAVA USKLAJENOSTI VREDNOT ZAPOSLENIH Z VREDNOTAMI ORGANIZACIJE

V naši raziskavi je bila enota VIZ – Vrtec Mavrica Brežice, ki deluje od leta 1945 (Kronika vrtca), ravnateljica pa ravnateljuje od leta 2014 (Kronika vrtca). Zaradi osebnega poznavanja tega vrtca je bil zastavljen kompleksnejši vpogled v razmišljanje zaposlenih in vodstva glede medsebojnega razumevanja, odnosov in ne nazadnje vključevanja zaposlenih v razvijanje strategije delovanja, ciljev in vizije.

5.1 Vrtec Mavrica Brežice kot predmet raziskave

Vrtec Mavrica Brežice (v nadaljevanju vrtec) je bil za svoj namen ustanovljen leta 1946, in sicer najprej pod okriljem osnovne šole z vsega skupaj 26 otroki, leta 1948 pa je že deloval kot samostojni zavod. Postopoma se je večalo število vključenih otrok, kar je kasneje že preseгло trenutne prostorske pogoje vrtca. Leta 1973 so se tako preselili v nove prostore, zgrajene prav za ta namen. V poznih 70. letih je število otrok, ki so obiskovali vrtec, preseгло kapaciteto na lokaciji Šolska ulica 5, zato je bilo potrebno poiskati dodatne prostore, prav tako so ustanovili še tri vzgojno-varstvene družine. V začetku 80-ih let pa so dogradili na sedežu vrtca še sklop 4 igralnic s telovadnico in drugimi potrebnimi prostori, tako se je število varovancev povzpelo na 434. Zaradi dotrajanosti objekta in pa namena po delovanju vrtca na največ eni lokaciji so leta 2012 pričeli z gradbenimi deli za novi vrtec. Tako so s 1. 9. 2014 odprli vrata svojim varovancem v objektu, ki omogoča delovanje 20 oddelkov predšolskih otrok (povzeto po Kroniki vrtca 1948–2015 in publikaciji Vrtec Mavrica Brežice 2014, 5).

Pri tem se moramo dotakniti še samega razvoja vsebine predšolske vzgoje, ki se je, po zapisih sodeč (Kronika vrtca 1948–2000), uspešno razvijala tudi v brežiškem vrtcu in tako staršem in njihovim otrokom omogočala dodatne vzgojne dejavnosti (različni krožki, taborniki, ure pravljič in igre na igrišču za tiste, ki še niso bili vključeni, letovanja, plavalni in smučarski tečaji, tečaj angleškega in nemškega jezika). Leta 1977 so poizkusno pričeli z izvajanjem male šole v vrtcu, sprva kot krajši program v popoldanskem času, kasneje pa kot redna mala šola. Pomembno je omeniti tudi začetke in uspešen razvoj programa za otroke z motnjami v telesnem in duševnem razvoju, kjer je v začetku 90-ih let prvič organizirana mobilna specialna pedagoška obravnava, leta 1995 pa tudi odprt razvojni oddelek (povzeto po Kupina in dr. 1996, 17–21). In če nadaljujemo z besedami dolgoletne ravnateljice, ki pravi (Kupina in dr. 1996, 26): »Zame bo vedno uspešna tista vzgojno-izobraževalna institucija, ki jo radi obiskujejo otroci, kjer so roditeljski sestanki, razna popoldanska srečanja otrok, staršev in delavcev vrtca, pa tudi sestanki sveta staršev in sveta vrtca, dobro obiskani. Takšna srečanja pomenijo izmenjavo mnenj in pobud, obogatijo vse sodelujoče, nam pa pomenijo osnovo za načrtovanje našega dela. Vse bolj se namreč zavedamo, da predšolska vzgoja ni obvezna, da starši sami izbirajo tako vrtec kot program, v katerega bodo vključili svojega otroka.«

Dejavnosti v vrtcu

V Vrtcu Mavrica Brežice ponujajo poleg pestrega dnevnega programa tudi obogatitvene dejavnosti in različne projekte, katere izvajajo strokovne delavke skupaj z otroki. Izven dnevnega programa imajo starši možnost vključitve svojega otroka v dodatne dejavnosti, ki jih izvajajo zunanji, strokovno usposobljeni izvajalci (Vodstveni tim 2014, 5).

Podrobneje so dejavnosti navedene v Poročilu o uresničevanju LDN Vrtca Mavrica Brežice za šolsko leto 2014/2015 (2015, 17–21), če jih povzamemo samo nekaj: sodelovanje z okoljem (Zavod za šport, Posavski muzej, Fakulteta za turizem, Dom starejših občanov in podobno), ekološki projekti, kjer se otroci osveščajo tudi o tej problematiki (ločevanje odpadkov, obiski tržnice in spoznavanje eko in bio živil, pomen vode za vsa živa bitja). Velik poudarek pa je tudi na gibanju in dejavnostih, ki pripomorejo k ohranjanju zdravja otrok (gibanje otrok na prostem, uživanje zdrave hrane, skrb za higieno).

Vizija, poslanstvo, vrednote in cilji vrtca

Vizija vrtca pravi (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2014, 5): »V Vrtcu Mavrica stopamo po poti varnosti, igre in strokovnosti, ob ustvarjanju pozitivne klime, ki povezuje in zadovoljuje potrebe otrok, staršev in zaposlenih.« Vizija je nastala leta 2004, na vzgojiteljskem zboru vrtca (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2014, 5).

Poslanstvo je sestavljeno iz izjave o poslanstvu, ki se glasi: Od ljudi z ljubeznijo za ljudi, in pa opredelitvijo dela ravnatelja ter vzgojitelja (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2014, 6). Ravnatelja nadalje opredeljuje kot večnega učenca, ki dela kakovostno, omogoča najboljše znanje in ustvarja pogoje za kakovostno delo in dobro počutje vseh, ki v vrtcu delajo in živijo, ali pa prihajajo z njim v stik. Ustvarja tudi razmere za spremembe in prenovo. Za vzgojitelja pa pravi, da ga odlikuje kakovostno delo in usklajevanje le-tega s tistim, kar ve, hoče in verjame. Zavezuje ga k iskanju in uporabi najboljšega znanja ter večnega učenca.

Vrtec ima definirane tudi vrednote, ki si jih bomo podrobneje pogledali v nadaljevanju, sedaj jih samo navajamo (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2014, 7):

- trudimo se, da v vrtcu prevladuje pozitivno vzdušje,
- trudimo se, da otroci pri nas živijo zdravo in varno,
- otrokom nudimo dejavnosti, ki ustrezajo njihovi starosti.

Vrtec ima določene še cilje (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2014, 6), kjer je največji poudarek na otroku, njegovem razvoju in ustvarjalnosti. Pomembni pa so tudi dobri odnosi in počutje vseh, ki živijo in delajo v vrtcu. Tudi cilji so nastali leta 2004, na delavnicah v okviru Mreže vrtcev (Poslovni dokumenti – gradivo z delavnic 2004):

- vnašamo domačnost, življenjskost in prijaznost v naše prostore,

- sprejemamo, dopuščamo in spoštujemo enkratnost in drugačnost vsakega in vseh: otrok, staršev in delavcev,
- smo strpni, iskreni, se spoštujemo, si zaupamo in se imamo radi,
- omogočamo otrokom ustvarjalno igro,
- se trudimo vsem otrokom omogočiti, da v polni meri razvijejo svoje telesne, psihične in socialne sposobnosti,
- spodbujamo zdrav stil življenja v vsakodnevnih dejavnostih, delu in življenju vrta.

5.2 Opredelitev problema

Iz zapisov v prejšnjem podpoglavju ugotavljamo, da ima vrtec kot organizacija jasno zapisane osnovne elemente organizacijske kulture, katere je vodstvo oblikovalo skupaj z zaposlenimi. Vendar tudi ugotavljamo, da je za uspešnost organizacije potrebno več kot le-to, denimo realizacija tega, vključevanje teh elementov v vsakdanje delo in življenje organizacije. Ob tem pa naletimo v prvi vrsti na vrednote, ki so, kot pravi Sergiovanni (2009, 30), temelj vizije, v kateri je zapisano, kaj je pomembno za organizacijo in zakaj, kakšne so njene dolžnosti in v katero smer gre. Schein (2004, 255–256) pravi, da so vrednote težko neposredno opazljive in da lahko nanje sklepamo šele na podlagi spraševanja članov organizacije (zakaj posameznik ravna tako, kot ravna). V nadaljevanju bomo s kvalitativno analizo na ravni izraženih vrednot intervjuvancev v naši raziskavi ugotavljali, ali so vrednote vodstva in ostalih zaposlenih usklajene.

5.3 Metodologija raziskovanja

V tem poglavju bodo pojasnjeni pristopi, metode, tehnike in drugi pomembni elementi raziskovanja. Utemeljene bodo v raziskavi uporabljene tehnike zbiranja podatkov: polstrukturirani intervju in analiza dokumentov. Opisan bo izbor vzorca raziskave in način zagotavljanja kredibilnosti le-te ter načela etike pri zbiranju, analizi in interpretaciji podatkov.

5.3.1 Vzorec raziskave in zagotavljanje kredibilnosti

Namen določanja vzorca v kvalitativni raziskavi se razlikuje od tistega v kvantitativni, saj pri kvalitativni raziskavi ugotovitev ne moremo posploševati na celotno populacijo, temveč je namen s pomočjo izbranega vzorca celoviteje spoznati proučevane skupine, osebe, pojave in podobno, pravi Vogrinc (2008, 54). Zato se raziskovalci osredotočijo na proučevanje enega primera (ena oseba, skupina, pojav) ali manjšega števila, kar pa ne pomeni, da način izbora ni pomemben, še dodaja (Vogrinc 2008, 54–55) in predstavlja naslednje tehnike vzorčenja: namensko vzorčenje, tehnika "snežne kepe", kvotno vzorčenje in teoretično vzorčenje.

V naši raziskavi je bil uporabljen namenski vzorec. Tratnik (2002, 70) in Vogrinc (2008, 56) pravita, da je namen takšne vrste vzorčenja izbor posameznikov, ki nam o proučevani zadevi dajo največ podatkov in so tudi najbolj informirani o njej. Tako sta bili v raziskavo zajeti dve vodstveni delavki ter devet strokovnih delavk.

Preglednica 4: Pregled intervjuvancev

	Vzgojiteljice	Pomočnice vzgojiteljice	Skupaj intervjujev
Aktiv 1. starostnega obdobja	x	x	2
Aktiv 2. starostnega obdobja	x	x	2
Aktiv triletnikov	x	x	2
Aktiv otrok s posebnimi potrebami	x	x	2
Zaposlena z največ delovne dobe v vrtcu	x		1
Vodstvo			2
Skupaj intervjujev			11

Znotraj skupine strokovnih delavk smo oblikovali še dve skupini, in sicer pomočnice vzgojiteljic in vzgojiteljice. Pri izboru slednjih smo za kriterij izbrali vodje aktivov starostnih obdobj, in sicer vodjo 1. starostnega obdobja, vodjo aktiva 2. starostnega obdobja, vodjo aktiva 3-letnikov in vodjo aktiva za otroke s posebnimi potrebami.

Ugotovili smo, da je delovna doba vodij aktivov v vrtcu, ki je predmet raziskave, v treh primerih do 5 let, zato smo se odločili, da v raziskavo vključimo še delavko – vzgojiteljico z največ delovne dobe v vrtcu (36 let). Pomočnice vzgojiteljic smo v vzorec raziskave izbrali prav tako glede na starostne aktive, in sicer tiste, ki delajo v oddelku skupaj z že izbrano vzgojiteljico.

Kredibilnost

Podatke zbiramo zato, da dosežemo cilje raziskave in da osvetlimo, kar smo si v teoretičnem delu zastavili kot osrednji problem (Tratnik 2002, 47).

Abrahamson (1983 v Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 181) pravi, da se lahko z uporabo ene metode zbiranja in analize podatkov raziskava nenamerno omejuje in tako je smiselno razširiti raziskovalni pristop in strategije, kar naredimo s triangulacijo. Merriam (1998, 207) pravi, da z uporabo več metod zbiranja in analize podatkov triangulacija krepi zanesljivost in notranjo veljavnost. Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 181) navajajo štiri vrste triangulacij: triangulacija podatkov, triangulacija raziskovalcev, triangulacija metodologij in triangulacija teorij. Pri triangulaciji podatkov se pri raziskovanju podatki zbirajo v različnih obdobjih in iz raznih virov.

V raziskavi je bila izvedena triangulacija virov (vodstvo, strokovne delavke, dokumentacija vrta), s katero je bil zagotovljen celovitejši vpogled v proučevani problem (Vogrinc 2008, 184).

5.3.2 Polstrukturirani intervjuji

Burgess (v Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 113) povzema, da je intervju priložnost raziskovalca, da prodre globoko, da odkrije in odpre nove razsežnosti nekega problema in si na podlagi svojih izkušenj pridobi jasna, natančna in širša spoznanja. Lamut in Macur (2012, 150) pravita, da se je za izvedbo intervjuja potrebno temeljito pripraviti, in sicer:

- raziskovalec mora dobro poznati teorijo, ki je podlaga za izvedbo intervjuja, saj iz nje izhajajo ideje in oporne točke,
- načrtovati je potrebno izvedbo intervjuja,
- pomembna je izbira intervjuvancev in motivacija le-teh za sodelovanje,
- izdelati je potrebno opomnik ali pa seznam kontrolnih vprašanj, ki so raziskovalcu v oporo, vendar se lahko med samo raziskavo dopolnjujejo,
- izvedba intervjuja.

Pri polstrukturiranem tipu intervjuja raziskovalec pripravi seznam vprašanj in tem, ki jih želi raziskati (Tratnik 2002, 53), preostala vprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja (Sagadin 1995 po Vogrinc 2008, 109).

Raziskovalni problem in cilji raziskave so bili osnova za oblikovanje ključnih vprašanj. Ker smo se odločili za polstrukturirani intervju, z odprtimi tipi vprašanj, smo sestavili ogrodje s sedmimi vprašanji za vodstvo in sedmimi vprašanji za strokovne delavke, hkrati pa predvideli možnost dodatnih vprašanj.

Z intervjuji pridobljeni podatki so morali dati odgovor na vprašanje o vrednotah, ki jih imajo strokovne delavke in vodstvo na usklajenost oziroma neusklajenost med njimi.

Raziskovalec mora nenehno in analitično poslušati odgovore vpraševanca. Sproti mora iskati odnose, zveze, pomene, razlage, pojasnila, izstopajoče stvari, kar sliši, mora presoјati v luči svojih raziskovalnih ciljev (Vogrinc 2008, 115). Schein (2004, 255–256) navaja, da so vrednote težko neposredno opazljive in da lahko nanje sklepamo šele na podlagi spraševanja članov organizacije (zakaj posameznik ravna tako, kot ravna).

Vodstvu so bila zastavljena naslednja vprašanja:

1. Kaj vam je pomembno pri vašem delu?
2. Kaj si predstavljate pod pojmom vrednote?
3. Ali ima vaša organizacija zapisane vrednote? Katere?
4. Kako jih uresničujete pri svojem delu?

5. Ali vrednote vplivajo na odnose med zaposlenimi?
6. Katere vrednote se vsakodnevno kažejo pri vaših zaposlenih?
7. Ali menite, da bi morali med poglavitne vrednote zavoda uvrstiti še kakšne druge vrednote?

Strokovnim delavcem so bila zastavljena naslednja vprašanja:

1. Kaj vam je pomembno pri vašem delu?
2. Kaj si predstavljate pod pojmom vrednote?
3. Ali ima vaša organizacija zapisane vrednote? Katere?
4. Kako jih uresničujete pri svojem delu?
5. Ali vrednote vplivajo na odnose med zaposlenimi?
6. Kaj menite, za katere vrednote se zavzema vodstvo?
7. Ali menite, da bi morali med poglavitne vrednote zavoda uvrstiti še kakšne druge vrednote?

5.3.3 Etika

»Etičnost se mora upoštevati pri vseh stopnjah raziskovalnega procesa, od načrtovanja raziskave in vključevanja udeležencev v raziskavo, do pisanja poročila o raziskavi in seznanjanja širše javnosti o izsledkih raziskave.« (Vogrinc 2008, 70–71)

Vogrinc (2008, 71) nadalje navaja etična vodila vsakega raziskovanja. Pravi, da se v nobeni fazi raziskovalnega postopka ne sme nikomur povzročiti kakršnakoli škode, sodelovanje v raziskavi mora biti izključno prostovoljno, brez prevar ali goljufij, prav tako ne sme biti ogrožena zasebnost posameznika, vključenega v raziskavo.

Izbrani kandidati so bili za sodelovanje v raziskavi zaproseni pisno. Predstavljeni so jim bili namen in cilji raziskave, njen potek, način zbiranja, obdelave in interpretiranja podatkov. Seznanjeni so bili tudi s potekom intervjuja in zaproseni za soglasje za snemanje le-tega. Ob tem so se pri nekaterih pojavili pomisleki glede varovanja osebnih podatkov v intervjuju in ohranjanja njegove zaupnosti in zasebnosti. Zagotovljeni jim je bilo, da bodo izpeljani vsi mogoči ukrepi za obvarovanje njihove zasebnosti (Vogrinc 2008, 73).

Pri intervjujih smo se soočali z različno stopnjo pripravljenosti za sodelovanje; nekateri so bili pogovora zelo veseli (nekaj strokovnih delavk in vodstvo), drugi malo manj, tretje je spremljal občutek neprijetnosti in strahu kljub zagotovilo o anonimnosti (tri strokovne delavke).

5.3.4 Potek in vsebina raziskave

Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 63) pravijo, da gre pri načrtovanju raziskav za organiziranje raziskovalne dejavnosti, vključno z zbiranjem podatkov na načine, ki bodo najbolj verjetno izpolnili cilje raziskave.

Na začetku raziskave smo oblikovali idejo o namenu raziskave in si zastavili štiri raziskovalna vprašanja, na podlagi katerih smo oblikovali vprašanja za intervju.

Opravljenih je bilo 11 polstrukturiranih intervjujev (9 s strokovnimi delavkami in 2 z vodstvom). Glede na okvir in cilje raziskave so bila po potrebi postavljena še dodatna podvprašanja. Zaradi lažjega izvajanja intervjujev, in kasneje tudi obdelave, so bili le-ti z dovoljenjem vodstva in intervjuvancev snemani. Po opravljenih razgovorih je bila narejena transkripcija, dopolnjena z morebitnimi opažanji, nato smo podatke kodirali in jih združili v skupine oziroma kategorije (Tratnik 2002, 83). Tratnik (2002, 83) definira kodo kot število ali znak, s katerim označimo izbrano besedilo ali stavek.

Besedila, ki smo jim pripisali isti pojem (kodo), najprej zberemo, jih ločimo od besedil, ki spadajo pod drug pojem (kodo), in tako organiziramo podatke (Silverman po Roblek 2009, 57).

5.3.5 Analiza vsebine

Namen kvalitativne analize vsebine je, pravi Vogrinc (2008, 61), s kodiranjem in kategoriziranjem besedila podati teoretično razlago in pojasnitev proučevanega pojava, do česar pridemo s procesom kodiranja oziroma interpretacije in določevanja pomena (ključnih besed, pojmov, kod) posameznim delom vsebine.

Podrobneje Vogrinc (2008, 61) povzema postopek kvalitativne analize po Mescu (1998, 103), ki obsega šest faz: 1. urejanje gradiva, 2. določitev enot kodiranja, 3. kodiranje, 4. izbor in definiranje relevantnih pojmov in oblikovanje kategorij, 5. definiranje kategorij in 6. oblikovanje končne teoretične formulacije.

5.4 Analiza dokumentov

Podatke zbiramo zato, da dosežemo cilje raziskave in da osvetlimo ali pokažemo, kar smo si v teoretičnem delu zastavili kot osrednji problem (Tratnik 2002, 47). Dokumenti so torej vir mnogih podatkov in informacij. Podatke, ki jih samo zbiramo, imenujemo primarne podatke. Podatke, ki jih je zbral nekdo drug in ki jih mi uporabimo v svoji raziskavi, imenujemo sekundarni podatki (Tratnik 2002, 64). Avtorji (Fraenkel in Wallen 2006, 494, Brymen 2004, 381, Hesse-Biber in Leavy 2004, 303, Holder 2003, 155 po Vogrinc 2008, 125) pravijo, da je

to nevsiljiva in nereaktivna tehnika zbiranja podatkov, saj temelji na dokumentih, ki že obstajajo, neživečih oziroma nemih dokazih.

Ravnateljici smo predstavili cilje raziskave z namenom odobritve vpogleda in uporabe že obstoječih virov vrtca za potrebe te raziskave. Zanimalo nas je sodelovanje zaposlenih pri nastajanju in oblikovanju naslednjih dokumentov: Letni delovni načrt – v nadaljevanju LDN, Poročila o realizaciji LDN, Kronika vrtca, publikacija oziroma predstavitev. Prav tako smo preučevali aktivnosti zaposlenih pri načrtovanju vizije, ciljev in oblikovanju vrednot, še posebej pa smo se osredotočili na vrednote vodstva in strokovnih delavcev in njihovo usklajenost.

Ugotovili smo, da razen dokumentacije o delavnicah v okviru Mreže vrtcev (Poslovni dokumenti – gradivo z delavnic 2003–2004), kjer so nekateri zaposleni, skupaj z vodstvom, oblikovali vizijo, poslanstvo, vrednote in cilje vrtca, drugih zapisov o tem ni. Po letu 2004 so se pričele omenjene zadeve pojavljati tudi v letnih delovnih načrtih in poročilih o izvajanju letnega delovnega načrta ter v predstavitev vrtca, vendar pa ni nič zapisano v Kroniki vrtca.

Gradivo z delavnic vsebuje zapiske o fazah oblikovanja poslanstva in vizije, kjer je bil začetek oblikovanja vrednot v vključitvi vrtca v projekt Učech se vrtcev, pod okriljem Šole za ravnatelje. V vrtcu so tako oblikovali petčlanski tim. V gradivu najdemo usposabljanja, ki se jih je le-ta udeležil, in sicer pod naslovom Mreže 1: poslanstvo vrtca in uvedba izboljšave na v vrtcu opredeljenem področju, podtema vizija, poslanstvo vrtca, prednostne naloge ter odkrivanje »problema« (Dokumentacija iz delavnic 2003–2004). Nadalje je tim sklical sestanek in nanje povabil vse strokovne delavke. Tako je bila prva delavnica 10. 11. 2003, kjer so oblikovali vizijo vrtca. Delavnici na to temo sta bili še 15. 1. 2004 in 13. 5. 2004.

Trenutno zapisane veljavne vrednote v Vrtcu Mavrica Brežice bomo predstavili na podlagi Poročila o uresničevanju LDN Vrtca Mavrica Brežice v šolskem letu 2014/2015 (nadalje poročilo) (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice, 2015). Tako bomo oblikovane vrednote iz leta 2003 poiskali v poslovnih dokumentih vrtca in nadaljevali obdelavo podatkov v smeri analize intervjujev in primerjave ujemanja vrednot med strokovnimi delavci in vodstvom ter med že zapisanimi vrednotami.

Ugotovili smo, da ima vrtec vrednote zapisane v svojih letnih delovnih načrtih (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2004–2014) in v svoji publikaciji (Vrtec Mavrica Brežice 2014, 5). V publikaciji (Vrtec Mavrica Brežice 2014, 5) pravi, da je njegova najvišja vrednota dobrobit otroka, kar združuje vrednote *otrokovo dostojanstvo, srečo in varnost*. Medtem ko so podrobneje razdelane v letnih delovnih načrtih, in sicer: *pozitivno vzdušje v vrtcu, skrb za varnost in zdravje otrok ter nudenje primernih dejavnosti za otroke*.

Skrb za varnost in zdravje otrok

Po oddelkih se izvajajo tako imenovane skupne naloge in dejavnosti (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2015, 13), ki so načrtovane na ravni celega vrtca. Tako je skupna prednostna naloga Prostor kot element kurikula, kjer so si zadali za cilj, da ozavešijo možnosti, ki jih nudi novi prostor, skupni prostori kot del prostora pri dnevnem izvajanju dejavnosti in samo načrtovanje funkcionalne uporabe. Oblikovali so delovne skupine, ki so po posameznih prostorih proučile njihovo uporabnost.

Na ravni vrtca se je izvajal tudi projekt Higiena in samozaščita, in sicer delno z otroki, kjer so se po oddelkih izvajali projekti ali tematski sklopi na temo izboljšanja zdravja otrok, sicer pa je vrtec ozaveščal zaposlene o dodatni skrbi za higieno v primeru nalezljivih bolezni in načrtoval dejavnosti za preprečitev prenosa nalezljivih bolezni pri otrocih (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2015, 16).

Potekali so tudi ekološki projekti (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2015, 17):

- Ločevanje odpadkov v oddelkih in na nivoju vrtca,
- Planetu Zemlja prijazen vrtec,
- Pot do papirja (v sodelovanju s Komunalo Brežice),
- Svetovni dan zemlje – Sajenje začimb na javnih vrtovih (v sodelovanju z društvom Regrat in Komunalo Brežice).

Glede na starost in željo otrok so bile ponujene tudi obogatitvene dejavnosti kurikula, in sicer v sklopu (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2015, 17–19):

- športnih dejavnosti: Mali Sonček, planinski izlet, Vrtec v naravi, sodelovanje z Zavodom za šport (dan atletike, nogometa)
- kulturnih dejavnosti: Bralna mavrica (sodelovanje s Knjižnico Brežice), lutkovni predstavi, ogled razstave malih živali, nastop na koncertu Karitasa, sodelovanje s Posavskim muzejem, nacionalni filmsko-vzgojni program, zaključna prireditev, Veseli december (Pohod z lučkami skozi mestno jedro, predstavi, obisk Dobrega moža), zaključni izlet otrok pred vstopom v šoli (ogled operne predstave), aktivnosti v Tednu otroka, pustno dopoldne in popoldne ...

Zagotavljanje dejavnosti, ki ustrezajo otrokovi starosti

V vrtcu izvajajo več različnih programov, in sicer je glede na dolžino trajanja poleg dnevnega programa, v trajanju 6–9 ur, omogočeno še popoldansko in jutranje dežurstvo. Oddelki so formirani homogeno, kar pomeni, da so v posameznem oddelku povečini otroci istega letnika, razen v popoldanskem oddelku, kjer so po 15.30 v dveh in kasneje v enem oddelku različni starostni razponi. Podobno je tudi v jutranjem varstvu, ki traja od 5.30 do 6.30. Sicer izvajajo še program za hospitalizirane otroke v Splošni bolnišnici Brežice, predšolski program s

prilagojenim izvajanjem in dodatno strokovno pomočjo ter prilagojen predšolski program. Prvi je namenjen otrokom, ki imajo zmerno, težjo ali težko motnjo v duševnem razvoju oziroma kombinirane motnje, drugi pa je namenjen otrokom, katerim je ugotovljena lažja motnja v duševnem in telesnem razvoju. Vzgojiteljica v razvojnem oddelku prav tako izvaja dejavnosti, prilagojene glede na razvojno stopnjo, ki jo otrok dosega. Znotraj vrtca otrokom nudijo še obogatitvene programe, ki so predpisani s strani kurikula in pa dejavnosti izven njega.

Otroci imajo tudi možnost logopeda, ki je bil do 1. 9. 2014 del sistema v vrtcu, po tem pa je le-ta omogočen samo otrokom s posebnimi potrebami, ki imajo z odločbo odobreno logopedsko obravnavo.

Pozornost namenjajo tudi otrokom priseljencev, katerih je bilo v preučevanem šolskem letu 25 (to so otroci, katerih materni jezik ni slovenščina). S strani vrtca je bilo najprej poskrbljeno za prevode pomembnejših dokumentov v albanski, ruski in romunski jezik, z namenom lažjega urejanja administrativnih zadev staršev teh otrok. Za otroke same pa je vrtec pridobil slikovno gradivo in slovarje v omenjenih jezikih ter pripravil gradiva za lažje in učinkovitejše komuniciranje strokovnih delavk (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2014, 15).

Izobraževanje zaposlenih

Velik poudarek je tudi na izobraževanju zaposlenih, kjer gre povečini za izobraževanja strokovnih delavcev. Pri tem vodstvo sledi naslednjim ciljem (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2015, 25): povečanje strokovnosti zaposlenih s pridobivanjem novih znanj, spodbujanje avtonomnosti in odgovornosti ter osebne rasti in ne nazadnje zadovoljevanje želja zaposlenih glede na potrebe vrtca. V poročilu (2015, 26–27) najdemo veliko izobraževanj s področja zdravja, ki so vključevala vse zaposlene (usposabljanje s področja požarne varnosti, s področja zdravja pri delu, nudenja prve pomoči). Pretežni del pa je bil namenjen strokovnemu kadru (državni izobraževalni dnevi za pomočnike vzgojiteljev, uvodni seminar Korak za korakom, Motivacija in odgovornost za samostojno delo, študijska srečanja, seminarji za delo z otroki s posebnimi potrebami, Umetnost v vrtcu).

Pozitivno vzdušje

Glede na podatke iz poročila (2015, 18–19) pa sta vsako leto organizirana dva pomembna dogodka; zaključna prireditev vrtca, ki je bila v obravnavanem šolskem letu z naslovom Z roko v roki po mavrični poti. Gre za prireditev, katere namen je druženje staršev, otrok in zaposlenih skozi tematsko organizirane aktivnosti in s tem v prijetnem vzdušju zaključiti šolsko leto. Drugi dogodek je prednovoletno srečanje za zaposlene in upokoјence vrtca, prvi petek v decembru, katerega namen je druženje.

Z metodo analize dokumentov smo ugotovili, da vrtec oziroma vodstvo preko načrtovanih dejavnosti uresničuje pretežen del zastavljenih vrednot v vrtcu. Na nekaterih je malo večji poudarek, na drugih nekoliko manjši.

5.5 Interpretacija rezultatov analize intervjujev

Podatke, zbrane z intervjuji, smo najprej kodirali, nato pa še kategorizirali. Sledil je postopek izbora in definiranja kod in kategorij, ki so bile videti relevantne glede na cilje raziskave (Vogrinc 2008, 65).

Glavni cilj kvalitativne raziskave je, da končamo analizo podatkov z oblikovanjem utemeljene teorije (Vogrinc 2008, 66). Vrnemo se na originalna raziskovalna vprašanja in teoretična izhodišča, na katerih temelji raziskava, ki jih razložimo z argumenti, temelječimi na vzorcih, ki so se pojavili v raziskovanju besedila (Roblek 2009, 66–67).

1. Raziskovalno vprašanje: Katere so vrednote zaposlenih?

Prvo raziskovalno vprašanje smo proučili z dveh vidikov. Sodelujoče smo povprašali o njihovih vrednotah pri delu, o tem, katere vrednote vidijo pri svojih sodelavcih in o tem, kaj jim je pomembno pri njihovem delu. Vrednote, ki so jih navedle zaposlene, smo označili samo s črko intervjuvanke (na primer A).

Musek Lešnik (2008, 75–76) pravi, da so osebne vrednote globoko zakoreninjeni standardi, ki imajo vpliv na vedenje, na odnose do drugih, na moralne sodbe, na naše izbire in najpomembnejše osebne cilje.

Odgovore, ki smo jih pridobili z intervjuji na omenjena vprašanja, smo kodirali in jih razvrstili v kategorijo *vrednote zaposlenih*. Skupaj smo zasledili preko 60 vrednot zaposlenih. Obravnavali smo tiste, ki so se pojavile najpogosteje.

Združili smo tudi istopomenske vrednote (na primer: spoštovanje, kjer imamo podrobneje razdelane vrednote na: spoštovanje otrok, spoštovanje zaposlenih in spoštovanje staršev).

V odgovorih so se največkrat pojavile naslednje vrednote: *otroci, spoštovanje, strokovnost, pozitivni odnosi, zdravje, strpnost, prijaznost*.

Otroci

Vrednoto *otroci* smo pri obdelavi podatkov zaradi pogostih omemb analizirali podrobneje in jo razdelali na *otroci* in na *varnost otrok*.

Otroci

»... glavni cilj je pa otrok,« pravi intervjuvanka H, »vse, kar se navezuje na otroka, v dobrobit otroka, stremimo vsi.« Doda še, da je predšolsko obdobje za otroka izrednega pomena, da dobi tam ogromno popotnico: »... delamo, poskušamo bit v dobrobit otroka, čim več mu ponudit ...« Zaključí pa z mislijo: »... v prvi vrsti je otrok.« Intervjuvanka G postavlja v ospredje svojih vrednot načrtovanje dejavnosti, ki so primerne otrokovi starosti in razvoju. Podobno meni tudi B, kjer ji je na eni strani vrednota otrok, na drugi strani pa strokovnost: »Meni je pomembno, da se v vrtcu zagotovi otrokom t. i. temelje. To je dobro počutje, sprejetost, zaupanje vase.« Medtem ko jih oseba E vzgaja za uspešno življenje: »To je meni najbolj pomembno, da skrbim, da otroka vzgajam za življenje ...« Prav tako H, kjer je njeno poslanstvo »... uspet pri otroku čim večjo stopnjo samostojnosti za nadaljnje življenje«.

Intervjuvanke A, B, C in F so izpostavile otroka kot vrednoto v smislu zadovoljevanja njegovih čustvenih potreb. B pravi: »Skrbimo za dobro počutje vseh otrok, za sprejetost, za varnost ...« Intervjuvanki F pa je pomembno, da je do otrok vedno prijazna, da jih spoštuje in jim nudi toplino in varnost. Vedno izhaja iz sebe in naprej jo žena strast do dela, do otrok. Pravi, da so »vsi otroci naši«. Strast do dela z otroki opisuje tudi intervjuvanka A, ki pravi, da ji je na prvem mestu to, da se ima z otroki lepo, da jo imajo radi in da ima ona rada njih.

»V prvi vrsti vsekakor zadovoljstvo otrok ...« odgovori na vprašanje, kaj je pomembno pri njenem delu, intervjuvanka C in potrđi z mislijo: »To nekako v tem krogu, ki ga jaz zaznavam, so te vrednote, da nam je pač zelo mar do otrok.«

Varnost otrok

»Skrbim za varnost otrok ...,« pravi intervjuvanka E in v nadaljevanju pogovora ob vprašanju uresničevanja vrednot pojasni, da s skrbjo za prijetno in sproščeno vzdušje jim zagotavlja tudi med drugim varnost. Tudi intervjuvanka F nudi otrokom varnost: »Vsekakor poskrbiš za varnost.«

Varnost otrok je pomembna tudi intervjuvanki G, ki ustvarja pogoje za to, da se otroci počutijo varne.

Spoštovanje

Naslednja vrednota, ki smo jo zasledili med intervjuvankami in ki je bila največkrat omenjena, je bilo spoštovanje. Zaradi večje preglednosti smo to vrednoto razdelili na *spoštovanje zaposlenih*, *spoštovanje staršev* in *spoštovanje otrok*.

Spoštovanje zaposlenih

V intervjujih smo sodelujoče spraševali ne samo o njihovih vrednotah, temveč tudi o tem, katere vrednote prepoznajo pri svojih sodelavcih. Tako jih je nekaj omenilo tudi vrednoto spoštovanje. Intervjuvanka B je dejala: »Spoštljivost. Pri večini kar je, no.« Tudi intervjuvanka E tako misli in potem še doda, da tako naj bi bilo. Enakega mnenja je še intervjuvanka F.

Nekaj več o tej vrednoti pa pove intervjuvanka H, kjer pravi, da je njej to zelo pomembna vrednota: »... spoštovanje in upoštevanje vsakega posameznika na njegov individualen način. Oziroma na njegove individualne sposobnosti. Da ne delamo razlik, da se spoštujemo.« Nadaljuje, da se razdaja za dobrobit spoštovanja vsakega posameznika, da si zanj vzame čas, saj je za njo vsakdo spoštovanja vreden, ne glede na veroizpoved, socialni status ali narodnost: »Kakorkoli da je, za mene je vsak človek, človek, ki je vreden besede, pogleda in pozdrava.« Svoje razmišljanje sklene s pripovedovanjem o spoštovanju človeka kot vrednoti in pravi: »Ti, če imaš neke vrednote do sočloveka, do bilo koga, si vzemi čas, ker nekemu lahko tista minuta al pa samo pozdrav al pa odgovor, mu lahko zelo življenjsko pomeni. ... s tem mislim, se bogatiš – sebe, veliko pridobiš, ozaveščaš ...«

Tudi intervjuvanki B in E imata spoštovanje postavljeno visoko med vrednotami. Intervjuvanka E tudi spoštuje in dopušča »enkratnost in drugačnost vsakega posebej«. Pravi, da skrbi za prijetno in sproščeno vzdušje, kjer prevladujejo varnost, toplina in spoštovanje ...

Intervjuvanke A, E, F in H pa so izpostavile spoštovanje zaposlenih.

Pri intervjuvanki H je bilo skozi intervju opaziti, da ji zelo veliko pomeni spoštovanje ljudi, sočloveka. Tudi zaposlenega, kjer pravi: »Spoštovanje in upoštevanje vsakega posameznika na njegov individualen način. ... Da ne delamo razlik, da se spoštujemo, da imam občutek za sočloveka, za njegove težave, da mu prisluhnemo, da si vzamemo čas za karkoli.« Misel strne s tem, da nikoli ni nihče v takšni naglici, da si ne bi vzela čas za sodelavko ali sodelavca, saj bi v nasprotnem primeru lahko privedlo do izgube občutka pripadnosti. V nadaljevanju intervjuja se v določenem trenutku vrne na sodelavce in pravi, da ji je pomembno, da jih ob srečanju pozdravi, da ne gre kar mimo: »... vodilo je, bodi vljuden, vzemi si čas«.

V intervjuju z intervjuvanko A pogovor večkrat nanese na odnos s sodelavci. Najprej poudari spoštljiv odnos s sodelavkami kot vrednoto, pa tudi, da njo spoštujejo: »... da me spoštujejo, najprej kot sodelavko, da se spoštujemo ena drugo.« To ji pomeni veliko. Spoštovanje med sodelavci pa opazi kot vrednoto tudi pri sodelavcih, pravi, da se to vidi, ona pa še občuti.

»Pomembno mi je ... spoštovanje do ..., tudi zaposlenih ...,« pravi intervjuvanka E in doda, da mora vsak pri drugemu poiskati pozitivno, saj: »Vsak ima pozitivne stvari v sebi. Ampak vsi smo sestavljeni iz plusov in minusov, ampak vedno poiščem plus.«

Podobno meni tudi intervjuvaka F, kateri je pomembno sprejemanje drugih takšnih, kot so – pod enakimi pogoji.

Spoštovanje otrok

Intervjuvankam A, B, E, F, H je zelo pomembna vrednota spoštovanje otrok. Intervjuvanka A pravi, da ji je pri njenem delu zelo pomembno spoštovanje otrok, da se jim posveča in da je do vseh enaka: »To mi je najbolj pomembno.« Tudi intervjuvanki E in F mislita podobno, medtem ko B in H to spoštovanje do otrok opisujeta preko izražanja čustev.

Intervjuvanka B pravi, da ob prihodu otroka v vrtec le-tega objame, ga pozdravi in mu zaželi lep dan. Tudi intervjuvanka H ravna podobno: »Že zjutraj, ko pridemo, se pozdravimo, s pristopom vsakega otroka lepo počakaš. Ga pozdraviš, mu nameniš lepo dobro jutro.« Pravi še, da otroku da čas, ga vzame kot sebi enakega partnerja in mu dovoli, da tudi sam izrazi svoje mnenje.

Spoštovanje staršev

Šestim intervjuvankam je med drugim pomembno tudi spoštovanje staršev. Intervjuvanka E pravi, da ji je prioriteta, da so starši zadovoljni. Nadaljuje, da je nujno, da je do staršev iskrena, da jim pove vse, vendar na lep način.

Intervjuvanka H spoštuje mnenje staršev, jim da možnost sodelovanja. Ob srečanju z njimi si vzame čas, staršu nameni pogled in pozdrav. Prav tako intervjuvanka B, ki pravi o spoštovanju naslednje: »Že z jutranjim prihodom v vrtec. Vsakega posebej (otroka) in starša pozdraviš, mu pogledaš v oči.«

Intervjuvanka A to poimenuje kot spoštljiv odnos s starši.

Strokovnost

Pri obdelavi podatkov smo zasledili tudi vrednoto strokovnost, ki je bila omenjena v vseh intervjujih z zaposlenimi.

Intervjuvanke A, C in F so že pri vprašanju o njihovih vrednotah izpostavile strokovnost. Intervjuvanka A: »... da si strokoven pri svojem delu ...« Intervjuvanka C: »... strokovni pristop.« Intervjuvanka F pa je svojo strokovnost povezovala še s preprostostjo: »Da pokažem svojo preprostost in hkrati tudi svojo strokovnost. ... Hkrati si lahko strokoven, si pa tudi

preprost, na primeren način. ... Pri mojem delu mi je pomembno to, da sem strokovna, da moram biti strokovna,« zaključiti.

Intervjuvanka A pripoveduje: »Z vzgojiteljico načrtujeva, kaj bova delali z otroki. ... Udeležujem se sestankov, izobraževanj, aktivov, konferenc.« Ravno tako se izobražuje intervjuvanka B in dopolnjuje svoje znanje, ki ga nato med drugim posreduje tudi v timih znotraj vrtca. Intervjuvanka G pripoveduje tudi o sodelovanju z drugimi vrtci, o skupnem načrtovanju z otroki in tako skupnem ustvarjanju pogojev za sprejemanje vseh. Medtem ko intervjuvanka A še govori o skupnem načrtovanju dejavnosti z vzgojiteljico. »Nekak je treba delo v skupini uskladiti, pa je pol lažje, in njene in moje vrednote, pa se pol pogovorimo res, kaj je za otroka dobro,« pravi intervjuvanka D. Intervjuvanka F vidi v tej vlogi predvsem sebe in pravi, da vzgojitelj ni samo vodja, je tudi usmerjevalec, ki otroka usmeri, mu pomaga in mu svetuje. Intervjuvanka E svojo strokovnost opisuje s spodbujanjem najmlajših k samostojnosti, treniranjem motorike, še posebej grobe. Skrbi za celovit razvoj otroka, za njegovo dobro počutje, nudenju občutka varnosti in izvajanju različnih dejavnosti glede na njegove razvojne zakonitosti pa posveča pozornost intervjuvanka B, ki tudi spremlja razvoj otroka in posreduje informacije njegovim staršem.

Zelo nazorno je svojo strokovnost ponazorila intervjuvanka H: »... delamo, poskušamo biti v dobrobit otroka, čim več mu ponuditi, strokovno in tudi na vseh drugih področjih, kar pač otrok potrebuje.« Nadaljuje s tem, da tudi starši veliko vedo o predšolski vzgoji in razvoju otroka, sledijo novim metodam in smernicam predšolske vzgoje in kako je pomembno, da to počnejo tudi strokovne delavke: »... in moramo biti tudi korak ne z njimi, vedno tudi korak pred njimi. Smo kar naprej, spremljamo zunanji trend.« Opisuje tudi njihov cilj, da čim bolj pomagajo otrokom: »To nam je največji cilj, da bi čim več dali našim otrokom ... da pridemo k čim večjim ciljem glede njihovih sposobnosti oziroma primanjkljajem. Da je to na najvišji ravni, kar se največ da.«

Intervjuvanka C pa pravi, da so v preteklosti stopale po poti igre, strokovnosti – kot je zapisano v viziji vrtca. In tudi sedaj se med seboj dogovarjajo o načinu realizacije vrednot, kot so igra, strokovnost in medsebojno sodelovanje: »Na ta način se res zavedamo, kaj je ta profesionalni odnos ..., da so zadovoljni otroci, zadovoljni starši ...«

Na vprašanje o vplivu vrednot na odnose pa intervjuvanka E govori o »zanemarjanju« vrednote strokovnost: »Moti me, da velikokrat ni v ospredju strokovnost delavcev. ... Osebno mnenje posameznika včasih več šteje kot pa strokovni dosežki posameznega strokovnega delavca.«

Pozitivni odnosi

Pozitivni odnosi so prav tako vrednota, ki smo jo zaznali v vseh intervjujih s strani zaposlenih.

Nekatere jo uresničujejo v tandemu, druge v odnosu do vseh zaposlenih. Zaradi unikatnosti odgovorov smo se odločili, da predstavimo prav vse.

Intervjuvanka A se v vrtcu počuti odlično, vsako leto bolje. Pomembno ji je, da se s sodelavko spoštujeta, da jo imajo radi tako otroci kot tudi starši, pa tudi da ima ona rada njih. Tudi intervjuvanki B je pomembno spoštovanje, empatija, pozitivni človeški odnosi, tudi sama se trudi za dobre medsebojne odnose. Prav tako intervjuvanka C in dodaja, da ima vedno v mislih vizijo in vrednote vrtca, ki so jih pred leti dorekli skupaj – tako imenovano »medsebojno uravnovešeno zadovoljstvo vseh deležnikov – otrok, staršev, zaposlenih«. Pravi še, da v kolikor ni medsebojnega razumevanja in empatije do soljudi in dela, vodi to do slabih odnosov in konfliktov. »... da sem zadovoljna v skupini in s sodelavci ... To mi je skoraj najbolj pomembno.«

»Dobro vzdušje in pol je vse lažje,« je pozitivna intervjuvanka D. »... če imaš ti korekten odnos, če si, če imaš dober odnos do sočloveka, mislim, da te lažje sprejmejo. Nisi konfliktov, lažje živiš v tem okolju, kot pa če imaš neko jezo v sebi,« še doda.

Intervjuvanki F in G kot svojo nalogo navajata skrb za dobro počutje otrok in prijetno vzdušje v kolektivu. »... da me vleče tista pozitivna naravnost. Strast do dela, do otrok in veselje ob njihovem uspehu so temelji njene pozitivne naravnosti,« pravi intervjuvanka F in še razlaga: »Rada grem v vrtec, čeprav sem tudi rada doma, sem pa rada tukaj.« Pravi še, da je odvisno tudi od tega, s kom delaš v tandemu (vzgojiteljica – pomočnica vzgojiteljice) in da se lahko že brez besed sporazumevaš, če se tandem dopolnjuje. To se pa tudi odraža na otrocih.

Intervjuvanka H pa poudarja sodelovanje s sodelavko, kjer ji je pomembno, da se razumeta, druga drugi pomagata in se dopolnjujeta. Pravi, da odmore izkoristijo za kakšen »hec« ali »vic«. Tam prepozna potem vrednote kot sprejemanje, druženje, katerih sicer manjka. Tudi intervjuvanka B govori o tem, da so si v kolektivu različni: »Se opaža, da nekateri ljudje imajo svoje malo drugačne vrednote, bom rekla. Tko, da hiter recimo vzkopijo al pa vztrajajo pri svojem, ne glede na, ne vem, ne glede mogoče, da nimajo prav al karkoli.« Doda še, da sicer ti ljudje imajo vrednote vrtca, ker jih pač po njenem morajo imeti, ker jih zavezujejo. Ker, če jih nimajo, potem pride do konfliktov. Pri nekaterih sodelavcih opazi, da pride tudi do neprimernih odnosov, v smislu neprimernega vedenja, ob nestrinjanju z drugim, drugačnim mnenjem. Sicer pa pravi, da opazi še vrednote, kot so spoštljivost, empatija – do zaposlenih in otrok, vljudnost ter bonton. Podobnega mnenja je intervjuvanka D, ki pri svojih sodelavcih pogreša strpnost, poslušanje sočloveka. V odnosih vidi tekmovalnost, skrivanje za

anonimnostjo, igro, ki jo nekateri igrajo – pa sicer niso takšni. Manjka iskrenosti, dodaja. Pravi še, da ima vpliv na pozitivno klimo/odnose tudi vodstvo, in sicer s poštenim in korektnim odnosom. »To se čuti hitro v kolektivu.« Da pa se odnosi krhajo tudi z menjavanjem tandemov (vzgojiteljica – pomočnica vzgojiteljice), ki sicer dobro funkcionirajo. Pravi: »Da ne bi na silo dala neke ljudi skupaj delat.« In da je tako težko funkcionirati – potem se to odraža kot nezadovoljstvo zaposlenih, otrok in staršev.

»Pozitivna klima je bolj na papirju,« razmišlja intervjuvanka E. Doda, da ima občutek, da je pomembneje, kako se pišeš, kot pa tvoje delo. Kasneje še enkrat ponovi »nepomembnost« strokovnih dosežkov in »priljubljenost« posameznikov. »Večja senzibilnost pa bi bila potrebna v medsebojnih odnosih.«

Intervjuvanka G sicer meni, da je tudi sodelavcem pomembna pozitivna klima, pravi pa, da je včasih prisotna tudi nervoza, in to vpliva na delo. »Pomembno je, da se ljudje dobro počutijo, da lahko skupaj delamo. Da ustvarjamo prijetno vzdušje ...« Podobno meni tudi intervjuvanka F: »Pozitivno vzdušje prevladuje pri nas, mislim, naj bi. Mislim, prevladuje, ampak ne povsod. ... z določenimi se lažje ujameš ... to je tisto pozitivno vzdušje. Nekateri ga izžarevamo bolj ...« V nadaljevanju še pravi, da bi se na pozitivnem vzdušju pri njih lahko še marsikaj naredilo. Intervjuvanka A pa vidi napredek, saj se zapisane vrednote vrtca uresničujejo in posledično vodijo do boljšega odnosa v vrtcu, da pa včasih ni bilo tako, da je sedaj drugače, kot je bilo, v tem smislu, da je bolje.

Prijaznost

Prijaznost smo zasledili pri intervjuvankah A, B, D, F in G.

Intervjuvanka A na vprašanje, kaj ji je pomembno pri delu, na drugo mesto po pomembnosti navede prijaznost in nadalje pripoveduje: »Če je nekdo prijazen do tebe, pa jaz do njega. Meni se zdi to velik ...« Ob vprašanju, katere so njene vrednote, prav tako omeni vrednoto prijaznost. Ravno tako med drugim navede prijaznost kot vrednoto pri svojih sodelavcih. Tudi intervjuvanki F je pri delu pomembna prijaznost: »...da sem prijazna do otrok ...« Omenjeno vrednoto pa je vključila tudi v svoj nabor vrednot ob vprašanju, katere so njene vrednote. Na koncu razpravlja o tem, kako je pomembno vedenje posameznika, ki dela v takšni ustanovi, kot je vrtec, kjer je vedno pod drobnogledom javnosti. Staršem in otrokom je tako vzor, od nje se učijo med drugim tudi prijaznosti.

Tudi intervjuvanka G omeni med svojimi vrednotami prijaznost.

Intervjuvanki B je pomembna prijaznost kot vrednota pri otroku oziroma prijaznost otroka do drugih, kar je bil odgovor na vprašanje, kaj ji je pomembno pri delu. S tem je razložila med drugim, da otroku zagotavlja temelje za vse te vrednote.

Intervjuvanka D meni, da so njeni sodelavci prijazni.

Zdravje

Zdravje kot vrednoto so omenile tri intervjuvanke. Intervjuvanka C pravi, da je to zelo pomembna vrednota in če bi postavila hierarhično lestvico, bi jo vsekakor uvrstila na prvo mesto: »... na drugo družina in potem vse ostalo. Tudi delo je zelo pomembna vrednota, ampak v prvi vrsti zdravje in družina.« Tudi intervjuvanki F je zdravje in zdravo življenje zelo pomembna vrednota.

Intervjuvanka D je razmišljala o pomembnosti vrednot glede na starost človeka in o tem, kako se vrednote, ko si mlajši, razlikujejo od vrednot, ko si starejši, kjer ti je pomembnejše od vsega zdravje.

Strpnost

Intervjuvanke A, D, E in F pa so strpnost omenile kot odgovor na vprašanje o njihovih vrednotah.

»Katere vrednote se vsakodnevno kažejo pri vaših zaposlenih?«

Vprašanje smo zastavili vodstvu z namenom dodatne podkrepitve veljavnosti vrednot zaposlenih.

Ena od intervjuvank izmed vodstva (J) na vprašanje o tem, katere vrednote opazi pri sodelavcih, navaja spoštovanje in pravi, da mora biti to vrednota vsakega v njihovem vrtcu, ne glede na to, na katerem delovnem mestu dela. Sicer pa je še govorila o spoštovanju do staršev: »Eno profesionalnost pri odnosu do staršev je tudi opaziti.«

Druga izmed intervjuvank (I) pa je navedla kot vrednote svojih zaposlenih varnost, igrivost in strokovnost. Omenila je tudi pozitivne odnose: »Tudi smeh in zadovoljstvo se mi zdi, da se kaže. ... ko greš po vrtcu tako čisto slučajno, velikokrat slišiš smeh, pa neko dobro voljo, pa potrebo po pogovoru s sodelavcem, pa kako lepo besedo.«

Iz zapisanega ugotavljamo, da so vrednote zaposlenih naslednje: *otroci (in varnost otrok), spoštovanje (spoštovanje zaposlenih, spoštovanje otrok, spoštovanje staršev), strokovnost, pozitivni odnosi, prijaznost, zdravje in strpnost.*

Izhajajoč iz izsledkov raziskave Erasmus+ (2016, 111), kjer so sodelovali nekateri slovenski vrtci in vrtec iz Turčije, so njihovim vzgojiteljem najpomembnejše naslednje vrednote: spoštovanje, poštenost, ljubezen, odgovornost, vera/religioznost, pravičnost, strpnost, zaupanje, komunikacija, razumevanje, zdrava pamet, resnicoljubnost, potrpežljivost, hvaležnost, odpuščanje in mir. Če primerjamo z rezultati naše raziskave, pridemo do

ugotovitve, da sta skupni samo dve vrednoti, in sicer spoštovanje in strpnost. Zaznali pa smo, da se udeleženci raziskave zavedajo pomembnosti vrednote kot vrednote (Erasmus+ 2016, 145), tako na osebni kot tudi na strokovni ravni, in si želijo v tem kontekstu nadaljnega razvoja in osebnostne rasti.

2. Raziskovalno vprašanje: Katere so vrednote vodstva?

Musek Lešnik (2008, 84) pravi, da igrajo lastne vrednote managementa pomembno vlogo pri zagotavljanju pogojev za razvoj okolja, v katerem ljudje čutijo lasten prispevek k prizadevanjem in uspehom podjetja. Pojasnjuje, da odločajo tudi o razumevanju vloge managementa v vseh pomembnih organizacijskih procesih.

V vrtcu smo izvedli intervjuja z vodstvenima delavkama in ju povprašali o njihovih vrednotah. Njune odgovore smo označili s črko intervjuvanke (na primer J).

Intervjuvanka J je med drugim izpostavila za vrednoto tudi *otroka*. Razumeli smo jo, da je ta vrednota za vsakega, ki dela z njimi, nujno pomembna: »Delamo z otroki, ne.« Pojasnjuje, da je zanje pomembno samo najboljše, zagotoviti se jim mora dobro in kakovostno predšolsko obdobje ter okolje za učenje.

Vrednoto *spoštovanje* oziroma *spoštovanje zaposlenih* sta izpostavili obe intervjuvanki vodstva. Intervjuvanka I pripoveduje, da se trudi, da izhaja iz ljudi, in sicer: »... da med zaposlenimi zasejemo neko seme, ki potem zbudi razmišljanje v to smer teh nekih vrednot.« Pogovor se nadaljuje o tem, kako vrednote vplivajo na zaposlene. Pravi, da tisti s podobnimi vrednotami kreirajo »zdržbe«, po drugi strani pa lahko različne vrednote in njihovo nesprejemanje povzroči konflikte, vendar: »... če sledimo vseeno nekaterim skupnim (op. a. vrednotam), od tega, da si empatičen do drugega, da gojiš to ljubezen do družbe, do soljudi, do tvojih sodelavcev, se lahko tudi nestrinjanje z vrednotami drugega ... ne rabi pomenit zdaj konflikt.«

»Spoštuješ ga, ker je takšen, kot je. (op. a. človek) In spoštujem ga izven podjetja in v podjetju. Ker se mi zdi, da vsak s svojimi osebnimi lastnostmi pozitivno prispeva k rasti zavoda. Vse te lastnosti posameznika je treba opaziti, mu dati možnost, da se razvija,« pravi intervjuvanka J. Spoštuje druge in se zaveda tega, da je za uspeh podjetja pomemben prav vsak od zaposlenih.

Naslednja pomembna vrednota je *strokovnost*. Intervjuvanka I pravi, da jo strokovnost prva asociira na vrednoto. Zanj je med najpomembnejšimi in nadaljuje, da se trudi biti strokovna. Strokovnost in pravičnost sta po njenem pred vsem ostalim. Saj se zavzema in veliko ji pomenijo tako dobri odnosi kot tudi opravljeno delo in lastno zadovoljstvo, vendar vse pa temelji na prej omenjenima vrednotama.

Tudi intervjuvanka J skozi intervju večkrat omeni strokovnost kot vrednoto. Pravi, da ji je pomembna pri njenem delu.

Ena od vrednot, katera je pomembna obema intervjuvankama vodstva, so *pozitivni odnosi*. Intervjuvanka I pravi: »Trudim se nekak ... s svojimi odnosi z najbližjimi zaposlenimi in s svojimi sodelavci ... trudim se bit zadovoljna, trudim se imet dobre odnose.« Podobno razmišlja tudi intervjuvanka J: »Pomembno mi je, so mi, odnosi z zaposlenimi, pripravljenost pomagat drug drugemu.« Pomembno ji je sodelovanje in pa humor. Pravi, da je pomembno, da se zaposleni v okolju, kjer je »strokovno sodelovanje«, tudi nasmejijo.

Iskrenost in *pomoč drugim* sta vrednoti, ki jih še navaja intervjuvanka J. Moti jo neiskrenost in to, da zaposleni ne zmorejo priznati napake, ki so jo naredili. Ali pa ne upajo priznati, da nečesa ne zmorejo in ne prosijo za pomoč. Njej je pomembna vrednota pripravljenost pomagati drug drugemu, vidi pa, da ta medsebojna pomoč v vrtcu ne funkcionira ravno najbolje.

Zdravje, *empatija* in *ljubezen* pa so vrednote, ki so pomembne intervjuvanki I. Ljubezen opisuje kot ljubezen do vsega: »... do poklica, ljubezen do ljudi, do življenja. Se mi zdi, da včasih premalo poudarjamo, pa vendar je ljubezen vrednota, al pa, ne vem, kako naj drugače rečem, čustvo, ki premika svet, dejansko.« Trudi se jo negovati, ker jo »žene« na vseh področjih življenja.

Za empatijo pravi, da ima zanjo velik pomen. V vrtcu so empatični, to je njihova vrednota, vendar pa naprej razlaga, da ko pa pride življenjska situacija, je ta empatija na veliki preizkušnji. Ima občutek, da se pred empatijo vrine druga vrednota – varnost, varnost do svojega: »... Tako, da se mi zdi, da je včasih ta empatičnost bolj na deklarativni ravni, kot pa bi si želela, da bi bila.« Zaključí: »Trudim se bit tud empatična, trudim se bit ne sam empatična na deklarativni ravni in s tem se trudim bit zgled, da se da in se tud izpostavim, no in tvegam, ne vedno, neko odobravanje od vseh.«

Za zdravje pravi, da ji je na prvem mestu, vendar: »... če sem čist iskrena, trudim se zdravo živet, ampak ne podrejam pa svojega življenja ravno zdravemu načinu življenja. ... Pa je zdravje zelo pomembno, seveda, ker se mi zdi, da res, dokler, če nisi zdrav, imaš res tisoč problemov. Mislim, če si zdrav, imaš tisoč problemov, če nisi, pa imaš samo enega. To drži.« Strne svoje misli in pravi, da ji je najbolj pomembno, da je zdrava.

»Kaj menite, za katere vrednote se zavzema vodstvo?«

To je bilo vprašanje, namenjeno zaposlenim z namenom podkrepitve pridobljenih podatkov o vrednotah vodstva.

Intervjuvanka H meni, da je vrednota vodstva otrok: »Vedno je to prvi cilj, glavni cilj je otrok. Vse, kar se navezuje na otroka, v dobrobit otroka, stremimo vsi. Mi in potem nas tudi vodstvo vrtca, nas nekje pomaga, usmerja, pomaga realizirati.«

Tudi strokovnost je ena izmed vrednot vodstva. Intervjuvanka A celo meni, da je strokovnost pri vodstvu na prvem mestu. Intervjuvanka C pa doda še vrednoto profesionalnost in pravi, da sta obe prisotni v veliki meri. Intervjuvanka F je svoje mnenje argumentirala s tem, da vodstvo strokovnost spodbuja skozi projekte in skozi njihovo predstavljanje zunaj vrtca. Intervjuvanka H pa meni, da skozi omogočanje izobraževanja zaposlenim in sledenja napredku.

Intervjuvanke C, G in H so izpostavile pozitivne odnose kot eno od vrednot. »Sigurno teži (op. a. vodstvo) tudi k nekim uravnovešenim medsebojnim odnosom, ampak je to izredno težka naloga. Zato, ker so nekateri, ker so tukaj človeški faktorji, na katere ne moreš kar tako vplivat ...« pravi intervjuvanka C. Vodstvo se zavzema za to, da bi se vsi dobro počutili in bili sprejeti, tudi otroci, je mnenja intervjuvanka G. Da bi se družili in sodelovali, še meni intervjuvanka H.

Intervjuvanke A, B, E, G in H pa menijo, da je spoštovanje vrednota njihovega vodstva. »... strpnost do drugačnosti. Predvsem to, no,« pravi intervjuvanka B. Intervjuvanka G pa vidi to vrednoto v sprejemanju mnenja zaposlenih in v njihovi dostopnosti za zaposlene. Vodstvo se zavzema za to, da se spoštujejo med sabo in da sodelujejo, pravi intervjuvanka H.

Vrednote vodstva, ki smo jih ugotavljali v drugem raziskovalnem vprašanju, so tako: *otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi, iskrenost, pomoč drugim, zdravje, empatija in ljubezen.*

Za primerjavo smo analizirali raziskavo Polata (2012), čigar raziskovalno vprašanje je bilo, kaj meni vodstvo, katere organizacijske vrednote bi po njihovem mnenju morale biti sprejete in živete med zaposlenimi, da bi združevale njihovo raznolikost in istočasno zagotavljale učinkovitost šole. Intervjuji so bili opravljeni med 17 ravnatelji, skupaj so navedli 27 njim pomembnih vrednot. Najpogosteje so bile navedene naslednje vrednote: inovativnost, demokratičnost, poštenost, spoštovanje, empatija, odpuščanje, iskrenost, enakost, natančnost, odgovornost, prijaznost, navaja Polat (2012, 1415). Če primerjamo z rezultati naše raziskave, lahko ugotovimo, da se sistem vrednot sklada v treh vrednotah: iskrenost, spoštovanje in empatija. Vendar pa kot nadalje zaključuje Polat (2012, 1416 po Sisman 2002), ne glede na raznolikost vrednot je najpomembneje, da skupne vrednote so in da le-te povezujejo člane organizacije in so osnova za integracijo, stabilnost in obstojnost organizacije.

Zanimiva je bila tudi raziskava, ki jo v svojem delu omenja Haydon (2007, 53–54), in sicer so njeni avtorji Anne Gold s sodelavci (2003). Prav tako gre za študijo primera o vrednotah

ravnatelj. Njeni rezultati so pokazali dve tipični sliki vrednot, in sicer na eni strani so tiste, ki jih ravnatelj prilagajajo nekim splošnim načelom: enake možnosti, visoka pričakovanja, sodelovanje, timsko delo, predanost, razumevanje. Na drugi strani pa so njihove osebne vrednote: odprtost, dostopnost, sočutje, poštenost, transparentnost in doslednost. Tudi v tem primeru ugotavljamo zelo majhne podobnosti z izsledki naše raziskave.

3. *Raziskovalno vprašanje: Ali so vrednote strokovnih delavcev usklajene z vrednotami vodstva organizacije?*

V prvih dveh raziskovalnih vprašanjih smo posamično ugotavljali vrednote, ki jih imajo zaposleni in vrednote, ki jih ima vodstvo vrtca. Pri zaposlenih smo identificirali naslednje vrednote: *otroci (in varnost otrok), spoštovanje (spoštovanje zaposlenih, spoštovanje otrok, spoštovanje staršev), strokovnost, pozitivni odnosi, prijaznost, zdravje in strpnost.*

Pri vodstvu pa smo ugotovili vrednote: *otroci, spoštovanje (spoštovanje zaposlenih), strokovnost, pozitivni odnosi, iskrenost, pomoč drugim, zdravje, empatija in ljubezen.*

Glede na ugotovitve v prvih dveh raziskovalnih vprašanjih lahko sklepamo, da so vrednote, ki so enake tako vodstvu kot tudi zaposlenim, *otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi in zdravje.*

4. *Raziskovalno vprašanje: Kako so vrednote, zapisane v dokumentaciji vrtca, usklajene z vrednotami zaposlenih vrtca?*

V intervjujih smo spraševali tudi o poznavanju vrednot, ki jih ima vrtec zapisane. Glavno vprašanje je bilo: »Ali ima vaša organizacija določene vrednote?« in sledila so še podvprašanja v smislu tega, ali jih poznajo, ali mogoče vedo, če so kje zapisane in kdaj so nastale, kdo je vse sodeloval pri njihovem nastanku. Povprašali pa smo jih tudi o tem, kaj menijo o njih.

Vse intervjuvanke, vključno z vodstvom, so odgovorile, da vrtec ima določene vrednote, da jih poznajo, le intervjuvanka H ni bila ravno prepričljiva, s previdnostjo je predvidevala, da jih ima. Drugače je bilo pri vprašanju, kje so zapisane. Intervjuvanka A je menila, da so v viziji in ciljih, intervjuvanka B v Kodeksu etičnega ravnanja, intervjuvanke D, E in F v publikaciji oziroma na spletni strani vrtca, podobnega mnenja je bila tudi intervjuvanka G: »Tam, kjer je vizija vrtca, v publikaciji.«

Po pregledu dokumentacije smo ugotovili, da so vrednote včasih res bile zapisane v publikaciji oziroma predstavitvi vrtca (Publikacija o vrtcu, 7), skupaj z vizijo in poslanstvom. Sicer pa so konstantno zapisane v vsakem letnem delovnem načrtu vrtca.

Na podvprašanje, *ali jih poznajo*, so bili odgovori različni. Intervjuvanka A se je sprva spomnila samo strokovnosti, zatem je po krajšem glasnem premisleku nadaljevala: »Če jih poznam? Poznam. Odgovornost, delavnost, prijaznost. To so te? Strokovnost.« Intervjuvanka B je odgovorila, da so grobo začrtane. In na vprašanje, kaj to pomeni, je odgovorila: »...dovoljuje individuumu, da v okviru svojih vrednot funkcionira, ampak mora zajemati te vrednote, ki so v vrtcu postavljene: to je tudi spoštovanje, vljudnost, bonton drug do drugega, pa potem empatija.« Nadaljuje, da seveda še nudenje varnosti, sprejetosti tako otrokom kot tudi staršem, da se do njih primerno vedejo. In sprejemanje drugačnosti zaključiti. Intervjuvanka C pravi, da ima te vrednote vrtca vseskozi v mislih, da stopa po poti igre, varnosti, strokovnosti in medsebojnega in uravnovešenega zadovoljstva vseh v vrtcu, pojasni nadalje: »...otrok, staršev, zaposlenih.« Intervjuvanka D je suvereno odgovorila, da jih pozna: »Skrb za čim lepši otrokov razvoj, za strpnost, prijaznost.« Tudi intervjuvanka E govori o podobnih vrednotah in doda še pozitivno klimo in domačnost. Medtem ko je intervjuvanka F samo pritrdila, da pozna vrednote, ni pa bilo občutiti pripravljenosti za podrobnejšo razlago in naštevanje le-teh. Tudi z intervjuvanko G je bilo podobno. Intervjuvanka H je svoje pripovedovanje o poznavanju vrednot vrtca pričela z vrednoto, da imajo zaposleni posluh in nadaljevala: »da stopamo po poti odličnosti, spoštovanja in vrednotenja vseh naših, našega dela. Naših otrok v prvi vrsti ..., naših staršev – otrokovih staršev in vseh zaposlenih.« Nadaljevala je z vrednotama kakovost in odličnost pri delu v vrtcu.

Intervjuvanki, ki v raziskavi predstavljata vodstvo vrtca, sta tudi odgovorili, da jih poznata, da so zapisane v letnem delovnem načrtu vrtca za posamezno šolsko leto. Intervjuvanka I je tako strnila svoje poznavanje vrednot: »Sedaj sama vizija poudarja varnost, igro, strokovnost, pozitivno klimo in zadovoljevanje pač vse vpletenih v naš proces. Govorimo tud o ljubezni ...« In nadaljuje: »Smo pa še o nekih vrednotah, v bistvu se ta strokovnost, pravičnost, zadovoljstvo pri delu, empatičnost, ljubezen pri delu, ki sem jih že sama na začetku navedla, prepletajo tudi med vrednotami, ki jim sledi naš vrtec.« Intervjuvanka J se jih sprva ni spomnila, po premisleku je najprej izpostavila otroka, za katerega je dejala, da je postavljen v ospredje, zatem sodelovanje in timsko delo.

Po pregledu dokumentacije smo ugotovili, da so zapisane vrednote vrtca naslednje (Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice 2014, 7):

- trudimo se, da v vrtcu prevladuje pozitivno vzdušje,
- trudimo se, da otroci pri nas živijo zdravo in varno,
- otrokom nudimo dejavnosti, ki ustrezajo njihovi starosti.

Glede *nastanka vrednot* so bila mnenja zelo različna, nekaj izmed intervjuvanih ni poznalo zgodovine nastanka, drugi so bili mešanih občutkov oziroma informacij.

Intervjuvanka A ve, da je bila pri njihovem nastanku zraven, drugega se ne spomni, ravno tako intervjuvanka F. Intervjuvanka C se spomni, da so jih oblikovali v okviru delavnic Mreže vrtcev in da so pri tem sodelovali najverjetneje samo strokovni delavci (brez tehničnega osebja). Podobnega prepričanja sta tudi intervjuvanki H in E, ki še pravi, da so potekali sestanki, da je bila zraven in na teh sestankih so govorili o prioritetah vrtca: »... na čem bi temeljilo naše delo, kaj bi radi dosegli in na osnovi tega smo prišli potem do teh vrednot.« Meni, da so pri tem sodelovale vzgojiteljice in vodstvo, za pomočnice vzgojiteljic pa ni ravno prepričana.

Intervjuvanki G in B takrat nista bili v vrtcu in intervjuvanka B še predvideva, da so nastale leta 2007, z internim kodeksom etičnega ravnanja in da jih skoraj sigurno ni sprejela samo ena oseba, najverjetneje je bil to tim, ta kodeks pa je potem potrdila ravnateljica. Tudi intervjuvanka D ni bila v tistem času zaposlena v vrtcu in meni, da so nastale z nastankom vrtca.

Vodstvo je bilo zraven pri oblikovanju vrednot, vendar ne kot vodstvo, temveč kot del takratnega strokovnega kadra. Spomnita se, da so nastale sočasno z nastankom vizije, ena (intervjuvanka I) govori o letu 2004, druga (intervjuvanka J) o obdobju vsaj 10 let nazaj, obe pa sta mnenja, da v okviru »nekih« delavnic, mogoče celo Mreže vrtcev. Intervjuvanka J je še dejala, da je bil projekt, kjer je sodelovala bivša ravnateljica in tim strokovnih delavk: »... po skupinah smo strokovni delavci sedeli in razglabljali, kaj nam, kaj nam je pomembno za naše delo.«

Tri od intervjuvanih (B, D in G) v času nastanka vrednot niso bile zaposlene v omenjenem vrtcu, dve se spomnita samo, da sta bili zraven (A in F). Ostali se delno spomnijo tistega časa, pretežno vedo, da so bile izvedene neke vrste delavnic (C, H, E, I in J), samo ena (I) pa je pravilno datirala datum nastanka.

Tudi sami smo po analizi dokumentacije ugotovili, da so bile vrednote oblikovane v šolskem letu 2003/2004, in sicer v sklopu Mreže vrtcev I, katere je vodil poseben tim strokovnih delavk pod vodstvom ravnateljice (Dokumentacija iz delavnic 2003–2004).

Zanimalo nas je tudi, *kaj intervjuvanke menijo o vrednotah vrtca.*

Intervjuvanka A je dejala, da so zapisane vrednote dobre in da se sedaj uresničujejo drugače, kot so se včasih. Pojasnila je, da so bile na primer pred 30 leti vrednote in podobne zadeve samo na papirju, izvajalo pa se jih ni. Vrednote vodstva so bile včasih drugačne. Intervjuvanka B pravi, da so vrednote vrtca podobne njenim osebnim vrednotam in se z njimi strinja. Tudi intervjuvanka F je mnenja, da v vrtcu sledijo zapisanim vrednotam. Intervjuvanka C je mnenja, da so dobre, in sicer zato: »... ker so prišle nekako iz nas.« Razmišljanje nadaljuje z zavedanjem, da je vrednostna lestvica pri vsakem drugačna in da

nanjo vplivajo dejavniki vzgoje, osebnostne strukture in življenjskega nazora vsakega posameznika ter izobrazba in socialno okolje. Pomembno je, ali so vrednote samo na deklarativni ravni ali se jih dejansko živi. Podobnega mnenja je tudi intervjuvanka D, ki pa sicer meni, da so v njihovem vrtcu vrednote: »... včasih le na papirju.« In nadaljuje, da so sicer dobro zastavljene, da pa se včasih mogoče zaradi današnjega tempa življenja nehote prezrejo: »... se včasih pozabi to, kar si želimo za otroke.« Tudi intervjuvanka E je nekoliko kritična, saj so tudi po njenem vrednote le na papirju, realnost je pa drugačna: »Vse to naj bi blo, ampak jaz imam večkrat občutek, da pa tud vse tako ne drži.« In na dodatno vprašanje o tem, kaj meni, katera od vrednot se po njenem ne upošteva, izpostavi pozitivno klimo.

Intervjuvanka G je mnenja, da so vrednote v vrtcu dobro zastavljene in da bi se jih morali držati prav vsi, nato se še popravi: »... se jih držimo ...« Intervjuvanka H razmišlja ob tem vprašanju o zavedanju omenjenih vrednot, saj meni, da se včasih na kakšno mogoče pozabi ali se jo drugače razlaga, zato bi se bilo potrebno vsake toliko o njih pogovoriti in jih obnoviti: »Prav bi bilo, da bi se delavke med sabo pogovarjale in tudi mogoče katera katero kdaj tudi opozorila, opomnila, da pač ni vedno tako.« Nadaljuje, da drži, da je včasih veliko obveznosti in dela, da pa to ne bi smel biti izgovor, da se vrednote ne bi upoštevale.

Mnenje vodstva o vrednotah je, da so zastavljene široko in da če sledijo vsem zapisanim vrednotam, je dela veliko, je bila interpretacija intervjuvanke I. Intervjuvanka J pa je mnenja, da bi jih bilo potrebno zopet pregledati in osvežiti na nivoju celega vrtca.

Ugotavljamo, da so mnenja zaposlenih o zapisanih vrednotah različna. Sicer jih večina pravi, da so dobro zastavljene (intervjuvanke A, B, F, C, G in I), vendar tudi menijo, da bi se jih morale obnoviti in nanje večkrat opozoriti, saj se, ne vedoč, občasno na njih pozabi (D, H in J). Med tem pa je intervjuvanka E dokaj kritična, saj pravi, da se nekatere med njimi prezirajo in ne upoštevajo, kot primer je navedla pozitivno klimo.

Pri odgovoru na četrto raziskovalno vprašanje, *Kako so vrednote vrtca usklajene z vrednotami zaposlenih vrtca*, smo primerjali vrednote, ki smo jih zasledili v analizi dokumentacije vrtca: *pozitivno vzdušje, varnost in zdravje otrok ter otrok oz. primerne dejavnosti za otroke*, in na drugi strani vrednote zaposlenih, ki smo jih ugotovili skozi intervjuje s strokovnimi delavci: *otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi in zdravje*. Naj še pojasnimo, da je pri vrednotah zaposlenih v vrednoti otrok zajeta tudi pri vrednotah vrtca omenjena vrednota primerne dejavnosti za otroka. Intervjuvanka G postavlja v ospredje svojih vrednot načrtovanje dejavnosti, ki so primerne otrokovi starosti in razvoju. Podobno meni tudi intervjuvanka B, kjer ji je na eni strani vrednota otrok, na drugi strani pa strokovnost: »Meni je pomembno, da se v vrtcu zagotovi otrokom t. i. temelje. To je dobro počutje, sprejetost, zaupanje vase.« Medtem ko jih intervjuvanka E vzgaja za uspešno življenje: »To je meni najbolj pomembno, da skrbim, da otroka vzgajam za življenje ...« Prav tako intervjuvanka H,

kjer je njeno poslanstvo »uspet pri otroku čim večjo stopnjo samostojnosti za nadaljnje življenje«.

Menimo, da so *otrok*, *varnost otrok* in *primerne dejavnosti za otroke* vrednote, katerim sledijo vsi v vrtcu. Ravno tako *pozitivno vzdušje* oziroma *pozitivni odnosi*. Ne moremo pa govoriti o vrednoti zdravje otrok kot tisti, ki je pomembna tudi zaposlenim v vrtcu. Nihče izmed intervjuvanih je namreč ni omenil.

Raziskava Erasmus+ je obsegala tudi z našo raziskavo primerljivo vprašanje glede zapisanih vrednot vrtca (2016, 141). Ugotovili so, da nekaj več kot polovica anketiranih vzgojiteljev pozna vrednote vrtca in vedo, da so zapisane. Nekaj manj kot polovica jih meni, da niso zapisane, medtem ko obstaja tudi majhen odstotek (dve vzgojiteljici) tistih, ki ne ve, ali so ali niso zapisane. V našem primeru je takšen dvom izpostavila ena intervjuvanka, saj ni bila povsem prepričana v obstoj in zapis vrednot vrtca. Iz navedene primerjave sklepamo, da se intervjuvanke v naši raziskavi bolje zavedajo zapisanih vrednot vrtca, vsaj kar zadeva njihov obstoj. Tega pa ne moremo trditi za natančno poznavanje vrednot vrtca, saj nobena od intervjuvanih zaposlenih ni omenila pomembne vrednote zdravje. Ravno tako so izrazile zaskrbljenost nad uresničevanjem zapisnih vrednot pri njihovem vsakdanjem delu in predlagale občasno diskusijo in obnovitev zapisov vrednot vrtca.

6 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Namen magistrske naloge je bil proučiti tujo in slovensko strokovno literaturo ter v teoretičnem delu predstaviti in pojasniti pojme organizacijska kultura, organizacijska klima in vrednote na splošno ter v šolstvu. V empiričnem delu naloge pa smo skozi analizo poslovne dokumentacije in 11 opravljenih intervjujev z zaposlenimi v vrtcu preučevali vrednote vodstva in vrednote strokovnih delavcev in primerjali njihovo usklajenost. Preverili smo tudi usklajenost vrednot zaposlenih z zapisanimi vrednotami vrta. Na podlagi omenjenega smo podali predloge in priporočila za višjo stopnjo usklajenosti njihovih vrednot.

6.1 Zaključki

Zaključke podajamo glede na zastavljena in obdelana raziskovalna vprašanja, ki temeljijo na analizi in interpretaciji poslovne dokumentacije vrta in opravljenih intervjujev.

1. zaključek: ugotovljene vrednote strokovnih delavcev

Z devetimi strokovnimi delavkami so bili opravljeni intervjuji, katerih glavni namen je bil ugotoviti, katere vrednote so jim pomembne oziroma za katere vrednote se zavzemajo. Musek Lešnik (2008, 79) pripisuje velik pomen osebnim vrednotam posameznika, saj naj bi se iz njih oblikovale organizacijske vrednote. Takšno sosledje oblikovanja skupnih vrednot naj bi prinašalo večjo motivacijo, varnost in uspešnost pri delu.

V sklopu ugotavljanja vrednot smo intervjuvankam zastavili naslednja vprašanja: *Kaj vam je pomembno pri vašem delu, Kaj si predstavljate pod pojmom vrednota oziroma podvprašanje Katere so vaše osebne vrednote* in vprašanje *Ali vrednote vplivajo na odnose med zaposlenimi* in podvprašanje *Katere od vrednot se po vašem mnenju vsakodnevno kažejo pri vedenju in ravnanju zaposlenih.*

Analiziranih je bilo preko 60 vrednot strokovnih delavcev, izmed njih smo nadalje obravnavali le tiste, ki so se pojavile največkrat. Na podlagi odgovorov smo ugotovili, da so jim najpomembnejše vrednote: *otroci, varnost otrok, spoštovanje, strokovnost, pozitivni odnosi, prijaznost, zdravje in strpnost.* Zaradi večje količine podatkov smo vrednoto *spoštovanje* kodirali še podrobneje, in sicer na *spoštovanje staršev, spoštovanje zaposlenih in spoštovanje otrok.*

Po pregledu literature smo ugotovili, da ni veliko raziskav na temo vrednot učiteljev oziroma strokovnih delavcev, vsaj ne v kontekstu, katerega preučujemo. Zanimiva nam je bila raziskava Thomsona (2011), ki je preučeval vrednote v predšolskem obdobju, in sicer vplive na oblikovanje vrednot pri otrocih, in ob tem izpostavil vrednote učiteljev oziroma vzgojiteljev kot pomemben dejavnik. Ugotovil je (2011, 402–403), da igrajo učitelji ključno

vlogo pri posredovanju in prenašanju vrednot otrokom. Po njegovem se namreč otroci ravno v predšolskem obdobju priučijo osnovnih vrednot. Podobnega mnenja je tudi Brady (2011, 56), ki pravi, da so osebne vrednote učiteljev pogosto spregledane in neupoštevane. V svojem članku je izpostavila več različnih avtorjev (Rogers 1969, Freire 1998, Bruner in Carr 1996), ki so osnovali svoje teorije o vrednotah učiteljev. Na primer Rogers (1969 v Brady 2011, 58) pravi, da so to: realnost, sprejemanje, zaupanje, spoštovanje, empatija, razumevanje in predanost. Freire (1998 v Brady 2011, 58) pa zagovarja: ponižnost, demokratičnost, ljubezen, pogum, tolerantnost – sprejemanje drugačnosti, odločnost, potrpežljivost in veselje do dela.

Brady je nadalje svoje razmišljanje in analizo virov strnila v osem najpomembnejših vrednot (2011, 62–64):

- egocentrizem kot izziv, kar pojasnjuje kot zavedanje samega sebe in v svoj »prav«, vendar do določene mere, saj je nujno tudi spoštovanje in sprejemanje mnenja drugih;
- empatija oziroma spoštovanje čustev in občutkov drugih;
- tolerantnost, strpnost, sprejemanje drugačnosti;
- nevtralnost v dialogu oziroma komunikaciji ter distanca pri podajanju svojega mnenja, kar pomeni nevsiljevanje lastnega prepričanja;
- dinamičnost pri podajanju znanja, vključevanje primerov iz prakse in ne samo frontalno podajanje znanja;
- spodbujanje izražanje – participativno in sodelovalno učenje;
- varnost oziroma zagotavljanje varnosti za vse vpletene;
- dobri odnosi, ki so rezultat vseh predhodno navedenih vrednot.

Ugotavljamo, da so vrednote Rogersa (1969 po Brady 2011, 58–64) in Freireja (1998 po Brady 2011, 58–64) bližje vrednotam strokovnih delavcev v naši raziskavi.

2. zaključek: ugotovljene vrednote vodstva

V vrtcu, ki je bil predmet naše raziskave, smo opravili dva intervjuja z vodstvom, ki je v obravnavanem zavodu sestavljeno iz ravnateljice in pomočnice ravnateljice. Tudi njima so bila zastavljena podobna vprašanja, in sicer *Kaj vam je pomembno pri vašem delu, Kaj si predstavljate pod pojmom vrednote*, podvprašanje *Katere so vaše osebne vrednote*.

Musek Lešnik (2008, 84) pravi, da so vrednote vodstva zelo pomembne pri zagotavljanju pogojev za razvoj okolja, v katerem so zaposleni in njihovo mnenje cenjeni ter imajo občutek doprinosa k razvoju in uspešnosti organizacije. Večina avtorjev, katerih dela smo preučili (Kralj 2003, Musek Lešnik 2003, Schein 2004, Erčulj 2004, Tavčar 2006), je mnenja, da so ravnateljve osebne vrednote pomemben dejavnik pri vodenju in oblikovanju kulture in klime, vendar pa ne smejo biti edine, ki tvorijo skupne vrednote in na katerih temeljijo vizija in cilji organizacije. Haydon (2007, 58) razpravlja o teorijah, ki na eni strani govorijo o tem, da so vrednote vodstva podobne vrednotam ostalih zaposlenih, na drugi strani pa se pojavljajo

teorije, ki zagovarjajo stališče, da ima vodstvo svoje vrednote, ki so zanj značilne in se zaradi položaja razlikujejo od vrednot ostalih zaposlenih. Vendar je pri preučevanju raziskav ovrgel to predpostavko in razlaga, da se vrednote vodstva lahko kvečjemu razlikujejo stereotipno glede na spol. Haydon (2007, 28) povzema raziskavo Anne Gold, ki je identificirala vrednote, kot so: odprtost, dostopnost, sočutje, poštenost, transparentnost, doslednost, odločnost, tveganje in spoštovanje drugih. Sam pa se nadalje sprašuje, ali so to tudi vrednote vodstva in izvzame naslednje: odločnost, tveganje in posledično sprejemanje odgovornosti ter altruizem. Haydon (2007, 60) zaključí, da ni konsenza, s katerim bi lahko z gotovostjo definirali in oblikovali vrednote vodstva, ki bi bile značilne za vse.

V naši raziskavi smo na podlagi opravljenih intervjujev prišli do zaključka, da vodstvo v organizaciji, ki je predmet raziskave, poseduje naslednje vrednote: *otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi, iskrenost, pomoč drugim, zdravje, empatija in ljubezen*. Če primerjamo z izsledki prej omenjenih avtorjev, sklepamo, da te vrednote niso naravnane toliko poslovno, kot so na primer Haydonove (2007), vendar to ne sme biti sodilo o dobrem ali slabem vodji.

3. zaključek: primerjava vrednot vodstva z vrednotami strokovnih delavcev

Na podlagi analize predhodnih raziskovalnih vprašanj smo nadalje ugotavljali, ali so vrednote vodstva in strokovnih delavcev usklajene. Argadona (2003, 57) razmišlja, da sodelovanje zaposlenih pri razpravah in utemeljevanju vrednot v organizaciji pozitivno vpliva na posameznikovo delovanje in prispeva k večjemu zadovoljstvu in motiviranosti. Podobno meni Musek Lešnik (2008, 84 in 78), ko pravi, da je usklajenost vrednot velikega pomena in višja kot je stopnja usklajenosti, večje je zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji in predanost zaposlenih. Tavčar (2006, 93), Erčulj (2004, 73) in Schein (2004, 28–29) vidijo v doseganju usklajenosti vrednot težko nalogo vodstva in jim tudi pripisujejo v povezavi s tem velike sposobnosti ter odgovornost za doseganje skladnih vrednot.

V intervjujih smo nekoliko razširili vidik poznavanja vrednot, in sicer ne samo na poznavanje lastnih, temveč smo tudi povpraševali o tem, kako vidijo drug drugega. Vodstvu smo tako zastavili še vprašanja *Katere vrednote se vsakodnevno kažejo pri vaših zaposlenih, zaposlenim in Kaj menite, za katere vrednote se zavzema vodstvo*. Ugotovili smo, da so vrednote, ki jih vidijo strokovni delavci pri vodstvu, naslednje: otroci, strokovnost, izobraževanje, profesionalnost, pozitivni odnosi in spoštovanje. Medtem ko so vrednote strokovnih delavcev po prepričanju vodstva: spoštovanje, spoštovanje staršev, varnost, igrivost, strokovnost in pozitivni odnosi.

Kako se to razlikuje oziroma razhaja pri vrednotah posameznikov? Strokovni delavci zase pravijo, da imajo naslednje vrednote: otroci, varnost otrok, spoštovanje, strokovnost, pozitivni

odnosi, prijaznost, zdravje in strpnost. In če pogledamo tiste, katere je zanje navedlo vodstvo, lahko rečemo, da se ujemajo pri naslednjih vrednotah: *varnost otrok, strokovnost, spoštovanje in pozitivni odnosi*.

Če primerjamo še vrednote, za katere vodstvo meni, da jih ima (otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi, iskrenost, pomoč drugim, zdravje, empatija in ljubezen), vidimo, da se ujemajo v vrednotah *otroci, strokovnost, pozitivni odnosi in spoštovanje*.

Skupne vrednote zaposlenih in vodstva so tako po njihovih besedah *otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi in zdravje*. Menimo, da so to bistvene vrednote in ene izmed najpomembnejših, značilne za dejavnost vzgoje in izobraževanja oziroma predšolske vzgoje. In v tem primeru lahko govorimo o usklajenosti vrednot, vendar pa obstaja še kar nekaj vrednot, pri katerih se strani razhajata in za katere ne moremo reči, da so usklajene. In sicer so to varnost otrok, prijaznost in strpnost, ki so se pokazale kot pomembne za strokovne delavce ter iskrenost, pomoč drugim, empatija in ljubezen, ki so se pokazale kot pomembne za vodilni delavki.

Iskanje konsenza o skupnih vrednotah je po mnenju Musek Lešnika (2008, 92) pomembna naloga vsake organizacije. Skupne vrednote pa zaradi raznolikosti zaposlenih in njihovih vrednot predstavljajo pomemben dejavnik pri medosebnih odnosih in procesih v organizaciji. Pomembno je, da se vodstvo zaveda odgovornosti za iskanje konsenza oziroma da načrtuje aktivnosti, katerih cilj bo večje povezovanje pričakovanj zaposlenih s svojimi pričakovanji.

4. zaključek: primerjava vrednot zapisanih v dokumentih z vrednotami zaposlenih

Četrto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na raziskovanje usklajenosti vrednot med že zapisanimi vrednotami vrtca in njegovimi zaposlenimi. Prve smo analizirali na podlagi dokumentacije, kjer smo ugotovili, da je sicer pomanjkljiva. Menimo, da je to zelo pomembna zadeva, ki bi vsekakor morala imeti svoje mesto tako v Poročilu o uresničevanju smernic letnega delovnega načrta za šolsko leto, v katerem so nastale, kot tudi v Kroniki vrtca. Vendar zapisov o tem ni, zadeva je dokumentirana samo v sklopu zapisov z delavnic, kjer so vrednote nastajale. Zasledili pa smo jih tudi v vseh letnih delovnih načrtih ter v publikacijah oziroma predstavitev vrtca od leta 2004 naprej.

Vrednote vrtca glede na dokumentacijo so tako pozitivno vzdušje, varnost in zdravje otrok ter za otroke primerne dejavnosti. Vrednote zaposlenih pa so otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi in zdravje. Analiza dokumentacije je pokazala delno usklajenost zapisanih vrednot vrtca z vrednotami zaposlenih. Zapisane vrednote vrtca so pozitivno vzdušje, varnost in zdravje otrok ter otrokom primerne dejavnosti, izsledki intervjujev pa govorijo samo o dveh usklajenih vrednotah, oziroma o eni popolnoma – *pozitivni odnosi*,

medtem ko je vrednota *otrok* delno usklajena, saj ni specifično opredeljena v smislu zdravja in varnosti otrok. Zaposleni namreč pretežno poudarjajo kot vrednoto samo otroka. Premalo so izpostavljene in uresničene vrednote varnost in zdravje otrok in pa otrokom primerne dejavnosti. Medtem ko sta zaposlenim vrtca bolj pomembni vrednoti strokovnost in spoštovanje.

O zapisanih vrednotah in njihovem nastanku smo povprašali tudi vse intervjuvanke ter dobili podatke, ki pričajo o tem, da zaposleni vedo za vrednote vrtca, natančno jih povečini ne poznajo, o njih govorijo bolj posplošno. Na še večjo zadrego poznavanja vrednot smo naleteli pri mlajših generacijah, saj o njih ne vedo skoraj ničesar. Sicer pa ugotavljamo, da so zaposleni povečini zadovoljni z zapisanimi vrednotami, čeprav bi tri izmed njih nekaj vrednot še dodale: strast do dela, izobraževanje zaposlenih, dostopnost vodstva (v smislu večjega zaupanja s strani ostalih zaposlenih, saj imajo neprijeten občutek in nelagodje pri vzpostavljanju stika z vodstvom) ter v enem primeru iskrenost in spoštovanje vseh (intervjuvanka govori o pomanjkanju iskrenosti in spoštovanja predvsem s strani vodstva).

Musek Lešnik (2008, 16) podobno meni, da so vse zapisane izjave realne le toliko, koliko jih ljudje v organizaciji sprejemajo in se v skladu z njimi ravnaajo.

5. *zaključek: potrditev ali zavrnitev teze: Vrednote zaposlenih in vodstva v izbranem vrtcu, kot bistven dejavnik organizacijske kulture vrtca, so usklajene.*

Temeljno tezo smo na podlagi zaključkov raziskovalnih vprašanj dokazovali z intervjuji in preučevanjem razpoložljive dokumentacije vrtca. Kot smo ugotovili v tretjem raziskovalnem vprašanju, zaposleni in vodstva vrtca posedujejo skupne vrednote, vendar smo skozi analizo intervjujev prišli do zaključka, da obstaja še kar nekaj vrednot, pri katerih se strani razhajata in za katere ne moremo reči, da so usklajene. Tako smo prišli do zaključka, da so *Vrednote zaposlenih in vodstva v izbranem vrtcu, kot bistven dejavnik organizacijske kulture vrtca* delno usklajene.

6.2 Priporočila

Raziskava, ki smo jo izvedli, nam je dala globlji vpogled v trenutno stanje vrednostnega sistema v Vrtcu Mavrica Brežice. Na eni strani smo se soočili z vrednotami, ki so že več kot desetletje dorečene in zapisane ter veljajo za vse deležnike v vrtcu, na drugi strani imamo vrednote strokovnih delavcev in na tretji strani vrednote vodstva. Njihovo usklajenost smo ugotavljali skozi analizo dokumentacije, analizo intervjujev strokovnih delavcev in analizo intervjujev vodstva. Tri vrste uporabljenih virov so služile triangulaciji, to je povečanju verodostojnosti podatkov in z njimi povezanih zaključkov.

Ugotovili smo, da je usklajenost vrednot med vodstvom in strokovnimi delavkami večja kot med zapisanimi vrednotami in vrednotami zaposlenih. Vendar je tudi tukaj moč zaznati oddaljenost od zapisanih vrednot, saj so zaposlenim najbolj pomembni otroci, spoštovanje zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi in zdravje. Menimo, da so vrednote zelo živa stvar vsake organizacije, saj izhajajo iz njenih članov, zato bi jih bilo potrebno spremljati in se o njih periodično pogovoriti. Tako podajamo naslednja priporočila.

1. priporočilo

Na podlagi temeljite obdelave podatkov, pridobljenih v raziskavi, in predhodno analizirane literature priporočamo ponovno preučitev vrednot na ravni celega vrtca in razpravo o tem z vsemi zaposlenimi. O vrednotah bi se bilo potrebno pogovoriti in vzpostaviti dialog med zaposlenimi in vodstvom o njihovem pomenu in uresničevanju, z namenom, da jih začutijo in tudi živijo. Glede na to, da so bile intervjuvanke mnenja, da so zapisane vrednote široko zastavljene in da se lahko v njih vsakdo najde, bi se mogoče usmerili v ponotranjenje obstoječih vrednot.

Vsekakor je tukaj na mestu predlog vodstvu, da si za prednostno nalogo v prihodnosti zastavi ponovno dogovarjanje o vrednotah. Pristop k aktualni problematiki bi zasnovali od posameznika k celotni organizaciji in sicer s povabilom vsakemu zaposlenemu k razmišljanju o organizacijskih vrednotah. Sledile bi delavnice, kjer bi se oblikovale manjše skupine, v katerih bi udeleženci, na podlagi izkustvenega, učenja dosegli konsenz o skupnih vrednotah. Iz manjših skupin bi naprej tvorili večje, in nadaljevali z ugotavljanjem skupnih vrednot.

Zadnje, sklepno dejanje pa je realizacija skupnih vrednot, kar pomeni, ne samo zapisati vrednote, temveč določiti tudi konkretna vedenja, ki se povezujejo z vrednotami ter se po njih ravnati in jih živeti. Ena od pomanjkljivosti vrednotnega sistema v vrtcu je po mnenju nekaterih intervjuvank strokovnih delavk, deklarativnost vrednot. Diskrepantnost ravnanj glede na zapisane vrednote najdemo tako pri vodstvu, kot tudi na strani sodelavcev. Strokovne delavke očitajo vodstvu pristranskost, subjektivnost in favoriziranje posameznikov.

2. priporočilo

Analiza intervjujev je pokazala, da nekaj intervjuvank ne pozna zgodovine nastanka vrednot. Nekatere pa so o njih pripovedovale nekoliko zmedeno, in glede na zapise, ki smo jih preučili, neskladno. Tudi ne vedo, kje so zapisane, iz česar sklepamo, da je poznavanje vrednot in njihova pomembnost v vrtcu, ki je bil predmet raziskave, majhna. Zaznali smo tudi slabše poznavanje vrednot vrtca pri mlajših strokovnih delavkah, ki tudi niso prisostvovala oblikovanju vrednot vrtca. Nekatere izmed njih so predlagale, da se z njimi seznanijo vsakega, ki na novo prične z delovnim razmerjem v vrtcu. Iz navedenega sledi, da *priporočamo, da se z*

vrednotami vrtca seznanjeni in se jih predstavi vsakemu novemu zaposlenemu v okviru njegovega uvajanja v delo.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje

Področje vrednot zaposlenih v šolstvu je dokaj slabo raziskano in glede na njihovo pomembnost je možnosti za nadaljnje raziskovanje še veliko. Najprej že v okviru v raziskavi sodelujočega vrtca, kjer bi bilo za še bolj celosten vpogled v situacijo smiselno z anketnimi vprašalniki preveriti vrednote vseh, tudi tehničnega osebja, in jih nadalje primerjati z zapisanimi vrednotami in vrednotami vodstva.

Zanimivo bi bilo tudi na izbranem vrtcu raziskati vpliv vrednot na njegovo klimo, saj je le-ta eden pomembnejših dejavnikov za uspešnost in kakovost. Sergiovanni (2009, 346) govori o tem, da pozitivna klima narekuje zavezanost skupini, oblikuje pripadnost vseh, učiteljev in vodstva. Po mnenju National school climate center (2016) so ti akterji snovalci šolske klime in zgled uporabnikom vzgojno-izobraževalnih zavodov. Preko nje so spodbujani in motivirani, kar vodi k uspešnosti in kakovosti organizacije, tudi menita Crainer (2003, 18) in Musek Lešnik (2008, 85–86).

Raziskava nam je omogočila le vpogled v obstoječe vrednote organizacije in njenih članov, ničesar pa nismo izvedeli o njihovem vedenju, zato bi kazalo nadaljevati raziskavo z vključitvijo novih metod raziskovanja, s katerimi bi opazovali tudi prej omenjeno vedenje članov, ali z drugačno obliko opazovanja, kjer bi vključili neodvisne raziskovalce, ki niso povezani z vrtcem. S tem bi zagotovili večjo neodvisnost in objektivnost. Naš predlog za nadgradnjo raziskave bi bila SIOK celostna analiza vrtca – preučevanje organizacijske klime, ki bi implicitno merila tudi vrednote organizacije in s tem sistematično, kvantitativno izmerila celotno klimo vrtca.

Zunaj tega okolja bi lahko raziskavo razširili na več vrtcev bodisi v regiji ali širše in primerjali ter ugotavljali, kakšno je stanje vrednot in ali se le-te med seboj razlikujejo. Strokovnjaki (Gatalo 2016, Duckworth 2011, 14 in Brock 2012, 40) pravijo, da je predšolsko obdobje začetek moralnega vedenja otrok, spoznavanja predstav o dobrem in pravilnem ter oblikovanja prvih sodb. Vse to pa temelji na zaznavi vedenja odraslih, ne samo staršev, ampak tudi vzgojiteljev v vrtcih, katerim so otroci neke vrste ogledalo prepoznavanja in zaznavanja lastnega sistema vrednot.

Prispevek k znanosti in stroki

Predmet raziskave so bile vrednote zaposlenih v vrtcu, ki so izrazito subjektivne in enkratne kategorije, zato je bila smiselna študija primera. Študija primera opozarja in podaja izsledke,

da je usklajenost vrednot med zaposlenimi in vodstvom, oziroma enoten sistem vrednot, bistvenega pomena za stabilno organizacijsko kulturo in tudi za vse deležnike organizacije. Zagotavlja jim varnost, enotnost, pripadnost in uspešno realizacijo ciljev. Kredibilnost raziskave potrjuje triangulacija, s katero smo dobili relativno celostni vpogled v obravnavano problematiko, saj smo vrednote preučevali s tremi viri podatkov: razpoložljiva dokumentacija, intervjuji z vodstvom in intervjuji s strokovnimi delavkami.

Skozi analizo dokumentacije (analiza sekundarnih virov) smo preučevali tudi morebitno spreminjanje vrednot skozi čas, kar je dodana vrednost naloge. Sicer o spreminjanju vrednot v času ne moremo eksplicitno govoriti, ker bi bilo za ta namen potrebno raziskovanje ponavljati v razmiku nekaj let, kar predlagamo za nadaljnje raziskovanje. Tako je bil namen študije – relativno celostna analiza vrednot v izbranem zavodu ter primerjava med vrednotami strokovnih delavk in njegovega vodstva – dosežen.

Posnetek dejanskega stanja v organizaciji, ki je bila predmet raziskave, izkazuje premalo poudarka na vrednotah, tako z vidika poznavanja skupnih vrednot kot tudi sledenja in uresničevanja zapisanih. Sedaj veljavne oziroma zapisane vrednote so bile oblikovane več kot 10 let nazaj, kar je precej dolga doba, saj se jih nekatere intervjuvanke slabo spomnijo ali se jih sploh ne. ravno tako je slabše poznavanje vrednot pri novo zaposlenih. Na podlagi ugotovitve glede pomanjkljivega ali sploh nepoznavanja vrednot pri strokovnih delavkah, ki v vrtcu niso dolgo zaposlene, predlagamo, da se vsakemu novemu zaposlenemu predstavi tako vizija in poslanstvo kot tudi vrednote vrtca, v okviru njegovega uvajanja v delo.

Predlagamo periodične diskusije vodstva in zaposlenih o vrednotah. Prav tako bi bilo smiselno z delavnicami preveriti, ali in do katere mere so dogovorjene vrednote živete in če morebiti zapisane vrednote potrebujejo posodobitev. Iz tega izhaja, da je zavedanje vodstva o pomenu vrednot nujnega pomena, saj v nasprotnem primeru lahko pride do slabenja organizacijske kulture in tudi organizacijske klime, to pa lahko dolgoročno negativno vpliva na uspešnost in kakovost organizacije.

Magistrska naloga predstavlja pomemben prvi korak pri snovanju nove strategije javnega zavoda o viziji v prihodnje. Kot smo lahko videli, je 14 let po nastanku oziroma skupnem oblikovanju vrednot usklajenost vrednot med zaposlenimi in vodstvom delna. Velja tudi razmisliti o res skupnih vrednotah, saj kot kaže analiza dokumentacije, pri njihovem snovanju niso sodelovali tehnično-administrativni delavci. Sprašujemo se, ali njihove vrednote niso pomembne? Kako naj potem sledijo načrtovanim ciljem, razvoju organizacije, če niso soudeleženi v nastajanju pomembnih elementov organizacijske kulture? Kako naj ostanejo motivirani za kakovostno opravljeno delo in zadovoljstvo pri delu, če so njihove osebne vrednote lahko v konfliktu z vrednotami organizacije?

Rezultati in zaključki raziskave magistrske naloge nazorno kažejo na pomembnost skupnih vrednot in podajajo vodstvu kritiko na njihovo občutljivost do omenjene problematike, saj se preko sistema vrednot odražajo odnosi in zadovoljstva vseh zaposlenih. Vodstvo tako želimo ozavestiti o pomembnosti skupnih vrednot in njihovem uresničevanju ne samo v vrtcu, ki je bil predmet te raziskave, temveč tudi v drugih vzgojno-izobraževalnih ustanovah, kar smo že predhodno utemeljevali in povzemali po različnih strokovnjakih.

Če povzamemo, je bistvena ugotovitev raziskave, da skupne vrednote niso nekaj samoumevnega in trajnega. V analizi intervjujev smo videli, da je zaposlenim mar za vrednote, da jim veliko pomenijo in negovanje le-teh je prioriteta vodstva. Tudi ni dovolj, da so samo nekje zapisane, če se nanje ne opozarja in ne razvija ter ne seznanja novo zaposlenih. To ne velja samo za vrtec, ki je bil predmet raziskave, temveč tudi za druge vzgojno-izobraževalne zavode in ustanove. Vodstvo se mora zavedati pomembnosti vrednot in tega, da so zaposleni, predvsem strokovni delavci tisti, ki v veliki meri vplivajo na oblikovanje vrednot mladih, še posebej v predšolskem obdobju. Zato je pomembno, kakšne so njihove vrednote in kako jih posredujejo.

LITERATURA IN VIRI

- Alič, Cirila, Benec Čuk Ema, Burjek Janja, Emeršič Metod, Ipavec Nina, Istenič Vesna, Jerina Martina, Kržič Katarina, Le Roux Neža, Marinko Irena, Marinko Jurij, Nidorfer Anja, Opeka Tina, Rezan Gültekin Rabia, Slakan Urška, Ünlukahraman Güllü, Zori Nalan, Zrimšek Pavlina. *Etika za predšolske otroke*. http://vrtec.leila.si/download/etika_za_predsolske_otroke.pdf. (22. 5. 2016)
- Argadona, Antonio. 2003. *Fostering values in organizations*. Journal of Business Ethics, Dordrecht, 45 (1): 15–25.
- Bečaj, Janez. 2000. Šolska kultura – temeljne dimenzije. *Šolsko svetovalno delo*, 5 (1): 5–18.
- Bečaj, Janez. 2008. Avtonomija, decentralizacija, opolnomočenje in šolska kultura. *Vzgoja in izobraževanje: revija za teoretična in praktična vprašanja vzgojno izobraževalnega dela*, 39 (3): 9–18.
- Bečaj, Janez. 2009. Cilji so vedno v oblakih, pot pa je mogoča le v resničnosti. *Vzgoja in izobraževanje: revija za teoretična in praktična vprašanja vzgojno-izobraževalnega dela*, l. 40, jubilejna (2009): 27–40.
- Biloslavo, Roberto. 2007. Kultura organizacije. V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, ur. Anita Trnavčević, 29–56. Koper: UP Fakulteta za management, Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Brady, Laurie. 2011. *Teacher values and relationship: factors in values education*. Australian journal of teacher education: volume 36, issue 2: 56–66. [Http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1523&context=ajte](http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1523&context=ajte). (31. 5. 2016).
- Brock, A. 2012. *Building a model of early years professionalism from practitioners' perspectives*. Journal of Early Childhood Research, vol. 11 (1): 27–44.
- Cameron S., Kim, Quinn E. Robert. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crainer, Stuart. 2003. *Dobri fantje zmagujejo*. [Http://www.finance.si/85707/Tobias-Dobri-fantje-zmagujejo?metered=yes&sid=453052640](http://www.finance.si/85707/Tobias-Dobri-fantje-zmagujejo?metered=yes&sid=453052640) Ljubljana: Finance.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
- Deal, Terrence E., Kennedy Allan A. 2000. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge, Mass.: Perseus Book.
- Duckworth, Julie. 2011. *Mala knjiga vrednot*. Ljubljana: Založba Karantanija.
- Easterby-Smith, Mark, Thorpe Richard, Lowe Andy. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Erčulj Justina. 2009. *Danes za jutri: razmišljanja o vzgoji in izobraževanju za trajnostni razvoj*, ur. Sedmak Suzana. Koper: Fakulteta za management.

- Erčulj, Justina. 2004. Organizacijska kultura – neodkriti skriti kurikulum? *Sodobna pedagogika*, 55 (2). Ljubljana: Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije.
- Erčulj, Justina. 2010. Avtoriteta, opolnomočenje, profesionalizem: srečanje konceptov v šolah. V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju?* Trnavčević Anita, 105–128. Koper: Fakulteta za management.
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fullan, Michael, Hargreaves Andy. 2000. *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli?* Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Gatalo, Manja. *Grajenje vrednot*. [Http://babybook.si/otrok/vzgoja-otroka/grajenje-vrednot/](http://babybook.si/otrok/vzgoja-otroka/grajenje-vrednot/). (21. 5. 2016).
- Gruban, Brane. 2003. *HRM je mrtev. Živel HRM*. [Http://www.slideserve.com/laddie/6-konferenca-o-ravnanju-z-ljudmi-pri-delu-hrm-je-mrtev-ivel-hrm](http://www.slideserve.com/laddie/6-konferenca-o-ravnanju-z-ljudmi-pri-delu-hrm-je-mrtev-ivel-hrm). (27. 1. 2016).
- Hargreaves, Andy. 2003. *Teaching in the knowledge society: education in the age of insecurity*. Philadelphia: Open University Press.
- Haydon, Graham. 2007. *Values for Educational Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Kavčič, Bogdan 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica. Didaktika.
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kavčič, Bogdan. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Kavšek Alenka. 2004. *Organizacijska kultura v podjetju Hipot P&ems, d. o. o.* Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Hofstede, Geert, Hofstede Gert Jan. 2005. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za upravne in poslovne vede.
- Kupina, Ana. 1996. *Vrtec Brežice: 50 let: 1946–1996*. Brežice: Vzgojno-varstveni zavod.
- Lamut, Urša, Macur Mirna. *Metodologija družboslovnega raziskovanja: od zasnove do izvedbe*. Ljubljana: Vega.
- Litwin H. George, Stringer A. Robert. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partnerji d.n.o.

- Mihelčič, Miran. 2003. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. *Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije – vrednote, poslanstvo, vizija*. 2009. [Http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Pomen_definiranja_razvoja_kakovosti.pdf](http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Pomen_definiranja_razvoja_kakovosti.pdf) (12. 3. 2014)
- Možina, Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja I., Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko in Bohinc Rado. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Rozman Rudi, Glas Miroslav, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Kralj Janko, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Tekavčič Metka, Dimovski Vlado in Kovač Bogomir. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006a. *Kaj je organizacijska klima?* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html). (14. 9. 2015).
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006b. *Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html). (14. 9. 2015).
- National school climate center. *School climate*. [Http://www.schoolclimate.org/climate](http://www.schoolclimate.org/climate). (14. 9. 2015).
- National school climate center. *The 12 Dimensions of School Climate Measured*. [Http://www.schoolclimate.org/programs/documents/dimensions_chart_pagebars.pdf](http://www.schoolclimate.org/programs/documents/dimensions_chart_pagebars.pdf). (14. 9. 2015).
- National school climate center. *The school climate challenge: Narrowing the gap between school climate research and school climate policy, practise guidelines and teacher education policy*. [Http://schoolclimate.org/climate/documents/school-climate-challenge.pdf](http://schoolclimate.org/climate/documents/school-climate-challenge.pdf). (21. 5. 2016).
- Ovsenik, Marija, Ambrož Milan. 2010. *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Institut za management.
- Polajnar, Dani, Rozman Ana. 2014. *Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene*. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu = human resource management magazine, 12 (62): 14–18.
- Polak, Alenka, Razdevšek-Pučko, Cvetka. 1995. *Vrednote v šoli in v izobraževanju učiteljev*. V *Didactica Slovenica Pedagoškega obzorja* 1995 (1–2). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Polat, Soner. 2012. *Organizational Values Needed for Diversity Management*. <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=84771509&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNLr40SeqLI4y9f3OLCmr06ep65Ss6m4SLWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtE6zrrFluePfgex44Dt6fIA>. (24. 5. 2016).

- Roblek, Vasja. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4 (1): 53–69. Koper: Fakulteta za management.
- Schein, Edgar H. 2004, 3rd ed. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, Edgar. 1992. *The Corporate Culture and Leadership*, 2 Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoen, La Tefy, Teddlie Charles. 2008. A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19 (2): 129–153.
- Sergiovanni, Thomas J. 2009. *The principalship. A reflective practice perspective*. Boston: Pearson Education.
- Stoll, Louise, Fink Dean in Earl Lorna Maxine. 2003. *It's about learning (and it's about time)*. New York: Routledge/Falmer.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Mitja I. 2003. *Strateški management neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Thompson, Mumuni. 2011. *Developing moral values in children: observations from a preschool*. *Ife Psychol* 19 (2). <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=78fdf4d0-4ed2-40ff-a1f7-0ad9866f1e82%40sessionmgr105&vid=6&hid=115>. (30. 5. 2016).
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice. 2014. *Letni delovni načrt za šolsko leto 2014/2015*.
- Vodstveni tim Vrtca Mavrica Brežice. 2015. *Poročilo o uresničevanju LDN Vrtca Mavrica Brežice v šolskem letu 2014/2015*. Vrtec Mavrica Brežice.
- Vodstveni tim. 2014. *Vrtec Mavrica Brežice*. Brežice: Vrtec Mavrica Brežice.
- Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Voight, Adam, Austin Gregory, Hanson Thomas. 2013. *A Climate for Academic Success: How School Climate Distinguishes Schools That Are Beating the Achievement Odds*. https://www.wested.org/online_pubs/hd-13-10.pdf. (23. 5. 2016).
- Vrtec Mavrica Brežice. 2003–2004. *Dokumentacija iz delavnic*. Brežice: Vrtec Mavrica Brežice.
- Vrtec Mavrica Brežice. 1946–2015. *Kronika vrtca*. Brežice: Vrtec Mavrica Brežice.

Vrtec Mavrica Brežice. 2010. *Publikacija o vrtcu*. Brežice: Vrtec Mavrica Brežice.

Yin, Robert K. 2014. *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.

PRILOGE

Priloga 1 Preglednica vrednot zaposlenih, vodstva in vrta

Vrednote zaposlenih, vodstva in vrtea

Vrednote	Vrednote	Zaposleni	Vodstvo	Vrtec
OTROCI		A, B, C, E, F, G, H	J	
SPOŠTOVANJE	otrok	A, B, E, F, H		
	zaposlenih	A, B, E, F, H	I, J	
	staršev	A, B, E, F, H		
STROKOVNOST		A, B, C, D, E, F, G, H	I,	
POZITIVNI ODNOSI		A, B, C, D, E, F, G, H	I, J	X
ZDRAVJE		C, D, F	I,	
ISKRENOST			J	
LJUBEZEN			I	
EMPATIJA			I	
POMOČ DRUGIM			J	
DEJAVNOSTI, PRIMERNE OTROKOM				X
VARNOST OTROK				X
ZDRAVJE OTROK				X