

# Naslov študije primera: Vodenje majhnih skupin v Združenju zasebnega kmetovanja Češke

## Ime organizacije:

Združenje zasebnega kmetovanja Češke republike

## Država in sektor organizacije:

Češka, krovna organizacija majhnih in srednje velikih zasebnih kmetov

## Vrsta organizacije:

- Poslovno podjetje
- Javna organizacija
- Zasebna organizacija
- **Nevladna organizacija**
- Drugo:

## Velikost organizacije:

- Mahan
- **Srednja**
- Velika

## Kratek opis organizacije:

Združenje zasebnih kmetov Češke republike (APF CR) je prostovoljna poklicna organizacija zasebnih kmetov na Češkem. Vse dejavnosti temeljijo na spoštovanju starih kmečkih tradicij in prepričanju o perspektivnih družinskih kmetijah, ki so temelj sodobnega evropskega kmetijstva in živahnega podeželja. Zaščita gospodarskih, socialnih in poklicnih namenov čeških zasebnih kmetov na Češkem in v tujini je temeljna dejavnost APF CR. Glavni cilji združenja so vidni v trajnostnem, večnamenskem in okolju prijaznem kmetijstvu s celotno proizvodnjo javnih in zasebnih dobrin, ravnovesju med ekonomskimi in ekološkimi koncepti kmetijske proizvodnje ter podpiranju podjetniškega okolja, ki omogoča razvoj kompetentnih podjetnikov na podeželju.

## Kratek opis študije

Tema te študije primera je vodenje. Z Združenjem zasebnih kmetov se osredotočamo na glavne izzive vodenja v nevladni neprofitni organizaciji, zlasti na razliko med vodstvom majhnih in velikih skupin zaposlenih. Osredotočeni smo tudi na vodenje zaposlenih pod pritiskom pandemije Covid-19 in potrebo po dobri komunikaciji z ekipo v takšnih časih.

#### Ključne besede:

Združenje, Nevladna organizacija, Neprofitna organizacija, Vodenje, Vodenje majhnih skupin, Izzivi, Komunikacija, Kmetijstvo

## PROFIL NAJBOLJŠE PRAKSE

### PODROBNEJŠI OPIS

Združenje zasebnih kmetov Češke republike (APF CR) je prostovoljna poklicna organizacija zasebnih kmetov na Češkem. Vse dejavnosti temeljijo na spoštovanju starih kmečkih tradicij in prepričanju o perspektivnih družinskih kmetijah, ki so temelj sodobnega evropskega kmetijstva in živahnega podeželja. Zaščita gospodarskih, socialnih in poklicnih namenov čeških zasebnih kmetov na Češkem in v tujini je temeljna dejavnost APF CR.

APF CR je združenje pravnih oseb, kot so različna regionalna združenja zasebnih kmetov, posamezni kmetje in različne strokovne specializirane organizacije, kot so Združenje rejcev konj Češka, Združenje rejcev ovc in koz, Združenje jelenjadi Češke republike itd. Dandanes APF CR sestavlja 42 regionalnih združenj in 7 drugih strokovnih organizacij. Vsi stroški, povezani z dejavnostmi APF CR, se krijejo zlasti iz članarin, poleg tega pa tudi iz lastnih poklicnih dejavnosti APF CR.

Glavni cilji vseh dejavnosti združenja so trajnostno, večnamensko in okolju prijazno kmetijstvo s splošno proizvodnjo javnih in zasebnih dobrin. APF CR pomaga uravnotežiti gospodarske in ekološke koncepte kmetijske proizvodnje ter podpira trg zasebnega blaga z minimalnim posredovanjem države. Jedro trajnostnega in odpornega kmetijstva vidimo v individualnem lastništvu in upravljanju družinskih kmetij ter podpiranju močnega in stabilnega položaja teh podjetij na trgu z zdravim podjetniškim okoljem na podeželju.

Kot nevladna, neprofitna organizacija z veliko mrežo članov, vendar majhna po številu pisarniških uslužbencev, mora APF CZ uravnotežiti vodenje lastnih zaposlenih in bazo članstva. Da lahko zaposleni članu zagotavljajo ustrezno oskrbo in storitve, je treba zanje tudi skrbeti in voditi. Vodstvo manjših organizacij, ki se ne osredotočajo na čim večji dobiček, temveč na zagotavljanje storitev in lobiranje za interese določenega dela prebivalstva, se razlikuje od vodenja v velikih podjetjih in mednarodnih konglomeratih.

Vrh vodstva APF CR sestavljajo tri ključne osebe, in sicer predsednik, sekretar in direktor urada. Direktor urada ima vlogo vodenja urada na dnevni bazi, predsednik pa nastopa kot vodja in javni tiskovni predstavnik. Sekretar združuje obe vlogi - vodje in managerje in uravnoteži različne odgovornosti, zlasti v kriznih časih.

### UTEMELJITEV

V manjši ekipi, ki šteje od 10 do 15 ljudi, ni mogoče uporabiti enakega stila vodenja kot za 10.000 zaposlenih in pričakovati, da bo delovalo brez težav. Biti vodja majhne ekipe pomeni biti veliko bolj povezan s svojo ekipo, bolje poznati vsakega člana ekipe, tudi na osebni ravni. Med zgledom zaposlenih in sodelavcev ter njihovim prijateljem je tanka črta. »Odnosi se razvijajo, krepijo, doživljajo konflikte, ljudje govorijo in ogovarjajo itd. V majhni ekipi se zgodijo tudi te stvari, kjer so včasih čustva lahko celo močnejša, sploh če ste nekemu osebno bližje. In to je ključnega pomena za vodjo, da uravnoteži čustva in profesionalnost, da se lahko odklopi od vsega, a kljub temu ostane povezan z vsemi. " odraža sekretarja združenja.

Z drugimi besedami, razlika med vodenjem velikih ali majhnih ekip so večšine. V majhnih ekipah lahko človek razvije osebne odnose z vsakim posameznikom in ves čas odkriva njihove prednosti in slabosti, hkrati pa ne bi smeli imeti "priljubljenih". Osredotočenost na ekipe kot skupino in ne kot skupek posameznikov, pomaga spodbujati ekipni duh in krepi dober občutek o njihovem delu.

Sekretar APF CR to opisuje tako: »Trudimo se biti čim bolj odprti s svojimi zaposlenimi, težave rešujemo takoj, namesto da bi jih vlekli s seboj ali jih skrili v omaro, tudi če ni najbolj prijeten način, kako porabiti tvoj čas.« Ena rednih stvari, ki preprečuje neprijetne ali konfliktne situacije in pomaga pri čiščenju zraka, je individualni sestanek z vsakim članom osebja vsake pol leta. To je v obliki prijateljskega razgovora, spraševanja o prednostih in slabostih službe, ugotavljanju, ali zaposlene kaj moti, in če je tako, se lotimo reševanja vprašanja v najkrajšem možnem času. Vodstvo APF CR temelji na dostopnosti, tako da so med temi uradnimi osebnimi sestanki vrata vedno odprta.

Poleg tega je poudarek na izpolnjevanju obljub in zaupanju drug drugemu. Da bi se izognili mikroupravljanju (ki je natančno opazovanje in nadzor dela drugih ljudi, ki kaže na nezaupanje in svobodo zaposlenih), sta ta dva pogoja za združenje ključna. Kljub temu mora delovati v obe smeri. Sekretar poudarja, da je izpolnjevanje obljube in zmožnost zaupanja drug drugemu tisto, kar omogoča delo. Sama poskuša biti zaposlenim vzor takšnega vedenja.

In kako se med pandemijo spreminja vodstvo? Sekretar je zelo pozitiven: »Ker smo do svojih zaposlenih ravnali pošteno in z zdravo mero svobode, so motivirani za delo od doma in na terenu. Verjamem, da je to lepota dobrega in spoštljivega ravnanja z zaposlenimi.«

## CILJI

Cilj vodstvenega pristopa APF CR je, da njihovi zaposleni razumejo tako imenovano širšo sliko tega, kar organizacija počne kot celota, ne pa, kaj ima vsak zaposleni kot delovno nalogo. Na tedenskih sestankih osebja, tudi v času pandemije, vsi člani ekipe obveščajo druge o svojem delu ali trenutni osredotočenosti njihovega dela. Vsak pozna delo drugih in si sam ustvari celotno sliko. Tajnik združenja dodaja, da želijo, da njihovi zaposleni razumejo, zakaj je njihovo delo ključnega pomena za delovanje organizacije in kako je to povezano z nalogami drugih članov ekipe. Tako lahko dosežejo povezanost in enotnost v upravni pisarni organizacije ter ustvarijo pravilno in stabilno ime za Združenje.

## UČINEK

Največji učinek takšnega vodstvenega pristopa je pozitivna motivacija zaposlenih, da sodelujejo pri svojem dobrem počutju kot tudi dobremu počutju celotne organizacije. »Zahvaljujoč odprtemu pristopu, v katerega verjamemo in ga izvajamo za našo ekipo, vidimo, da se zaposleni sami zelo trudijo, da bi vse delovalo. Še posebej v kriznih časih, kot je pandemija Covid-19. Opazili smo, da se je poštenost do zaposlenih v preteklosti odražala v njihovi motivaciji za pomoč v kriznih časih.« povzame sekretar.

Biti pošten do članov ekipe in ne ravnati z vsakim drugače, v skladu z osebnimi željami ali naklonjenostjo vodje, je ključna večšina, ki zahteva nekaj vaje. Ljudje imajo kljub temu »priljubljene«, ki lahko vplivajo na delovno etiko in motivacijo preostale ekipe.

## PRIDOBLENJO ZNANJE

- Pravičnost
- Dostopnost
- Komunikacijske spretnosti
- Medsebojno spoštovanje
- Zaupanje

## GRADIVO



## Asociace soukromého zemědělství ČR

## REFERENCE

V nadaljevanju boste našli literaturo, ki je bila uporabljena za to študijo primera.

- 1) [www.asz.cz](http://www.asz.cz)
- 2) <https://www.15five.com/blog/run-a-small-team-dont-just-look-to-the-big-guys-for-advice-2/>
- 3) Osebni intervju s tajnico, 2. 3. 2021