

Konferenca zelenega javnega naročanja

Vpliv brez ~~položaja~~ vedenja

Majhni premiki, ki spreminjajo način dela.
Brez novih pravilnikov, brez odobritev od zgoraj.

Nina Pozderek

Junij 2026

SWITCH

01

Koliko vaših sestankov
se konča
brez jasnega zaključka?

In koliko jih se konča z:
“Dobimo se še enkrat.”

"Govori čim več, čim bolj pogosto in čim bolj na dolgo."

"Zahtevaj čim več odobritev in podpisov."

"Sklicuj se na zadeve, ki so že bile odločene."

To ni opis vaše organizacije.

To so navodila za sabotažo iz leta 1944.

ORGANIZACIJE IN SESTANKI

(1) Insist on doing everything through "channels." Never permit short-cuts to be taken in order to expedite decisions.

(2) Make "speeches." Talk as frequently as possible and at great length. Illustrate your "points" by long anecdotes and accounts of personal experiences. Never hesitate to make a few appropriate "patriotic" comments.

(3) When possible, refer all matters to committees, for "further study and consideration." Attempt to make the committees as large as possible — never less than five.

(4) Bring up irrelevant issues as frequently as possible.

(5) Haggle over precise wordings of communications, minutes, resolutions.

(6) Refer back to matters decided upon at the last meeting and attempt to re-open the question of the advisability of that decision.

(7) Advocate "caution." Be "reasonable" and urge your fellow-conferrees to be "reasonable" and avoid haste which might result in embarrassments or difficulties later on.

(8) Be worried about the propriety of any decision — raise the question of whether such action as is contemplated lies within the jurisdiction of the group or whether it might conflict with the policy of some higher echelon.

"Vse zadeve posreduj naprej za »nadaljnji študij in razpravo«."

"Sklicuj sestanke, ko je bolj kritično delo."

"izpostavljalj nepomembne stvari kar se da pogosto."

POSTOPKI IN ODGOVORNOST

"Vztrajaj, da se vse opravi po »kanalih«."

"Pomnoži postopke in odobritve. Poskrbi, da tri ljudjeodobrijo, kar bi lahko naredil eden."

Poznate ta prizor?

- Sestanek z 10+ udeleženci
- Sredi sestanka izvemo ključno informacijo
- Razprava se ustavi, napetost naraste
- Sestanek se konča brez sklepov

*Problem pogosto ni informacija.
Problem je “timing” informacije.*

Ko vsak izbere varnejšo pot,
skupni rezultat postane
iracionalen.

Previdnost je pogosto varnejša kot pobuda.

V kompleksnih postopkih ljudje pogosto optimiziramo za najmanjše tveganje, ne za najboljši dolgoročni rezultat.

Kultura najmanjšega tveganja

- "Izvedimo isto kot lani"
- "Da ne bo težav"
- "Ne komplicirajmo"
- Zelena naročila zahtevajo več presoje, sodelovanja in odgovornosti

Če je glavni cilj izogniti se težavam, spremembe hitro postanejo nekaj nevarnega.

KLASIČNA LOGIKA

Klasično javno naročanje

najnižja cena

preverjen postopek

čim manj odstopanj

najmanj tveganja

LOGIKA ZEJN

Zeleno javno naročanje

dolgoročna vrednost

vpliv na okolje

več presoje in deležnikov

več odgovornosti

Zelena naročila ne zahtevajo samo novih pravil.
Zahtevajo drugačen način razmišljanja.

Vzorci, ki jih poznamo vsi

01 Sestanek brez jasnega izida

02 Odločitev, ki se odlaša

03 Informacija, ki pride prepozno

04 Razpršena odgovornost brez lastnika

05 Komunikacija navzgor, ki ne pride do cilja

06 Kontrola brez vsebine, odgovornost brez moči

| Danes se osredotočamo na prve tri.

Največ časa ne vzame delo samo, ampak organizacija dela

- **7 stopenj potrjevanja...** za naročilnico vrednosti 400 EUR
- **En teden popravljanja...** namesto enega 10-minutnega klica
- **Strokovnjak za JN vključen,...** ampak prepozno v postopek
- **Večkratno preverjanje iste stvari,...** na različnih ravneh

Problem ni sodelovanje. *Problem je sodelovanje prepozno.*

Sestanek brez jasnega izida ni
zaključen.

Samo prekinjen.

Sestanek brez jasnega izida

Ni jasno, zakaj smo se zbrali

Pogovor teče med dvema, ostali poslušajo

Sestanek se konča brez sklepov

Po sestanku vsi razumejo drugače

Tri vprašanja pred + tri vrstice po

Zakaj se srečujemo?

Kaj mora biti na koncu jasno ali odločeno?

Kdo mora biti zraven — in v kakšni vlogi?

Po sestanku: odločitev / kdo / do kdaj

Tudi neodločitev je odločitev.
Samo, da jo pogosto plačamo kasneje.

Odločitev, ki se odlaša

"Saj je še čas"

Nihče ni odgovoren za zamudo

Izvedemo isto kot lani

Zelene kriterije opustimo, ker se zdiijo bolj tvegani

Eksplícitna odločitvena točka

Datum odločitve — ne datum izvedbe

Ločite posvetovanje od odobritve

"Kaj točno manjka, da se odločimo?"

Neodgovor do roka = odločitev s posledicami

KAR SE ZGODI

Ponedeljek

Finance zaznajo morebitno težavo s sredstvi.

Torek-Četrtek

“Saj bomo povedali v petek.”

Petek

12 ljudi prvič sliši, 3 od teh so porabili tri dni za pripravo dokumentacije.

Rezultat

Teden popravljanja. Napetost. Zamuda.

KAR BI LAHKO BILO

Ponedeljek

Finance zaznajo morebitno težavo s sredstvi. To takoj sporočijo vodji projekta preko telefona, ki zaustavi pripravo dokumentacijo.

VS

Rezultat

Usklajeno. Rešeno. Brez dodatnega dela.

Informacija, ki pride prepozno

Ključne informacije izvemo šele na sestanku

Sestanek postane krizni, ne vsebinski

En kratek klic bi prihranil teden popraviljanja

Pri zelenem naročanju je cena pozne informacije pogosto še višja!

Informacijo pošlji, preden te kdo vpraša

Kdo je odvisen od informacij, ki jih imam jaz?

Ne čakaj na formalni sestanek

Trigger point: ko se zgodi X, obvestim Y

Ni potreben formalen kanal — zadostuje kratko sporočilo

Čakamo na velik sestanek?

Ali pokličemo takoj?

Uporabljamo najdražjo obliko sodelovanja za najmanjše stvari?

Koliko organizacijske energije porabimo po nepotrebem?

Včasih je 10-minutni klic *najbolj trajnostna odločitev.*

Trije vzorci, tri tehnike

Sestanek brez izida

→ tri vprašanja pred + tri vrstice po

Odločitev, ki se odlaša

→ eksplicitna odločitvena točka

Informacija prepozno

→ informacijo pošlji prej

Zelena naročila niso zahtevnejša samo zaradi zakonodaje, zahtevajo več sodelovanja, presoje in odgovornosti.

Vpliv ni položaj. *Vpliv je vedenje.*

Ko nekdo poenostavi, kar je zapleteno.

Ko nekdo pravočasno pove informacijo.

Ko nekdo jasno zaključi sestanek.

To je dostopno vsakomur.

EN PREMİK, KI GA NAREDITE JUTRI

Začnete lahko z enim sestankom, enim klicem, enim stavkom.

- Izberite en vzorec, ki ga prepoznate
- Izberite eno tehniko, ki jo preizkusite ta teden
- Ne čakajte na sistemsko spremembo

Hvala.

nina@switcheleven.com

Viri in literatura

- 01** Cohen & Bradford — Influence Without Authority
Model vplivanja skozi izmenjavo vrednosti, 3. izd. 2017

- 02** Hamel & Zanini — Humanocracy
Stroški birokracije in alternative, 2020

- 03** Lencioni — Death by Meeting
Zakaj sestanki ne delujejo in kako jih popraviti, 2004

- 04** Cialdini — Influence: The Psychology of Persuasion
Principi prepričevanja, 2021