

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Damjana Spruk

Mentor:izr. prof. dr. Vlado Mihelj

SLOGI VODENJA IN AVTORITETA VODJE

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

VSEBINA

1. UVOD	3
1.1. ORIS POJMOV.....	4
1.2. METODOLOGIJA IN STRUKTURA.....	5
2. AVTORITETA.....	6
2.1. KORAKI AVTORITETE	8
2.2. MOČ IN VPLIV	9
2.3 POSLUŠNOST	11
3. VODENJE.....	14
3.1. KAJ JE VODENJE.....	14
3.2. RAZVOJ RAZISKOVANJA.....	17
3.2.1. OSEBNOSTNI MODELI VODENJA.....	18
3.2.2. VEDENJSKI MODELI VODENJA.....	24
3.2.3. SITUACIJSKI MODELI VODENJA.....	26
3.2.4. SLOGI VODENJA	28
3.2.5. DANAŠNJE SMERNICE	33
3.3. VODJA	35
4. AVTORITETA IN VODENJE	39
4.1. AVTOKRATSKO IN DEMOKRATIČNO VODENJE.....	46
5. ZAKLJUČEK	50
6. LITERATURA.....	53

1. UVOD

Klasična struktura organizacij se je od prvih začetkov organiziranja do danes zelo spremenila. Spremembe so velike in izjemne ne glede na področje in način delovanja ter ne glede na geografski položaj. Idej o najučinkovitejšem načinu organiziranja funkcij menedžmenta je veliko. Menjajo se neprestano, temeljijo pa predvsem na postavljanju določenih elementov menedžmenta v ospredje. Nove ideje zavračajo stare, so bolj ali manj inovativne, pa tudi agresivne in ambiciozne. V navalu številnih gurujev menedžerskih nasvetov je včasih težko izluščiti koristne ideje; pri tem so vsekakor koristne izkušnje in prava mera objektivnosti. Kljub temu da je idej in receptov neomejeno, prevladujejo demokratični, svobodni, participativni načini upravljanja in vodenja organizacij.

Glavni poudarek diplomske naloge bo na procesu vodenja. Čeprav je vodenje v različnih vrstah organizacij, neprofitnih in profitnih, dokaj podobno, se bomo osredotočili na slednje. Profitnim organizacijam v tem primeru najbolj ustreza termin podjetje. V nalogi bodo vodilni poimenovani kot vodje ali nadrejeni, tisti na drugi strani procesa pa kot podrejeni, zaposleni ali kot sledilci.

Kaj vodenje sploh je, kdo je vodja, kaj ga označuje, kakšni so trendi vodenja po svetu, zakaj je nek vodja uspešen in drugi ne? Ali se vodenja naučimo ali so te sposobnosti prirojene? Kako vodja vodi? Kakšni so načini oziroma kako se odloča med načini vodenja? Kako na vodjo vplivajo podrejeni? Kakšen je pomen moči in avtoritete pri vodenju? Kdo ima avtoriteto, kako si jo pridobi? Na takšna in podobna vprašanja bomo poskušali v diplomski nalogi odgovoriti.

Predstavili bomo sam proces vodenja, zgodovinski pregled, različna teoretična izhodišča, preučili bomo načine oziroma sloge vodenja, posamezne lastnosti in vloge akterjev ter njihovo ravnanje v danih okoliščinah. Skozi sloge vodenja in predvsem skozi odnos med vodjem in zaposlenim bomo predstavili pomen pojma avtoritete. Tudi pojmovanja avtoritete, moči in vpliva vodij so se

skozi zgodovino zelo spreminjala. Predvsem se je spreminjal njihov pomen in veljava. Poskušali bomo ugotoviti, kako je z avtoriteto vodij danes.

1.1. ORIS POJMOV

Vodje in zaposleni že od nekdanj stojijo na nasprotnih bregovih. Njihove funkcije, vloge in medsebojni odnosi so se skozi zgodovino nenehno spreminjali.

Nekoč, v antični Grčiji, so sužnji živeli in delali le za hrano in obleko, poslovneži tistega časa so bili na družbeni lestvici le malo više od njih. Takrat so poudarjali le veličino duha. Srednjeveški tlačani so delali tudi zase in za svojo družino ter uživali svobodo, vse dokler so fevdalnemu gospodu redno plačevali davke. Za poslovneže, predvsem obrtnike in trgovce, so veljali strogi cehovski predpisi, cerkev pa je njihovo delo dopuščala le, če so delovali v skupno dobro. Z reformacijo oziroma s protestantsko askezo, predvsem pa s kalvinistično predestinacijo človeka, se je spremenilo splošno pojmovanje poslovnežev. Oblikovala se je poslovna kultura, ki je vplivala na duh kapitalizma. Uspeh v poklicnem življenju je pomenil možnost za zveličanje. Z industrijskim obdobjem je podjetništvo postalo vrlina. Velikost in kopičenje sta bila merilo uspešnosti, delavci pa so delali v zelo težkih pogojih in glede na razmere prejšnjih generacij se je življenje poslabšalo. "Mnogo predsodkov o moči podjetij in zlorabi le-teh prav gotovo izvira iz tega obdobja, saj so nekatere korporacije dejansko imele večjo moč od vlade, ekonomska moč je bila v rokah peščice ljudi, ki je predstavljala vladajoči razred v podjetjih in je imela neomejeno avtoriteto." (Berlogar, 2000: 32)

V 20. stoletju so se pogoji dela, svoboda in ponudba zaposlitev, če govorimo za razviti svet, neizmerno izboljšali. Danes tradicionalne organizacije, ki je slonela na birokraciji, ni več. V prednosti so hitro prilagodljiva, fleksibilna podjetja. Merilo ni več velikost, pač pa inovativnost in kreativnost. Razlikovati se od tekmecev in potrošniku ponujati drugačne produkte in storitve

predstavlja prednost. Spremembe so hitre in neustavljive, tako na področju organiziranja, kot samega vodenja in pojmovanja avtoritete.

1.2. METODOLOGIJA IN STRUKTURA

Diplomska naloga bo temeljila zgolj na pisnih virih. Med nemajhno ponudbo poslovnega gradiva bomo poskušali ločiti med popularno in teoretično literaturo.

Praktičnega dela oziroma preskusa vpogleda v dejanske organizacije se ne bomo lotili, saj bi bilo za takšno raziskavo tu premalo prostora. Takšna primerjalna študija pa bi bila nedvomno zanimiva. Pokazala bi trende vodenja in upravljanja na trgu. Lahko bi primerjali trende v Sloveniji s trendi v tujini, podobnosti in razlike med državami, pogledali kakšna so gibanja pri nas, hitrost teh sprememb in v katero smer gredo.

Vsebinsko bo diplomska naloga ločena na del o avtoriteti in del o vodenju. Oba dela bosta predstavljala teoretični pogled. Pri tem bomo predstavili raziskave avtorjev, ki so se ukvarjali s to tematiko, ter njihova najpomembnejša ugotovitve in spoznanja. Pojemovni razlagi in teoretičnim smernicam bo sledilo poglavje, v katerem bomo poskušali oba pojma, avtoriteto in vodenje, povezati. Predstavili bomo njun medsebojni vpliv nekoč in danes, kakšne so trenutni pogledi in poudarki.

2. AVTORITETA

Po Verbincu (Verbinc, 1970: 78) pojem avtoriteta izhaja iz latinskega izraza *auctoritas*, ki zaznamuje oblast in veljavo. Pojem izhaja iz Stare Grčije, Stari Grki so poznali izrek za slepo vero v avtoriteto. To je izrek *autos epha*, ki pomeni 'dejal je on', nanaša pa se na izrek pitagorejcev, ki jim je on, t.j. Pitagora, predstavljal zakon, zadnjo besedo. Glede pomena pojma avtoriteta so opredelitve nekaterih avtorjev dokaj nasprotujoče. Pri avtoriteti gre namreč za večplasten pojem, ki lahko opredeljuje veljavo, vpliv ali označuje človeka na oblasti, veljaka, moč, vplivno osebo oziroma celotno oblast ali se nanaša na priznanega strokovnjaka, t.j. znanstveno avtoriteto. Za proučevanje so pomembna vsa tri pojmovanja, čeprav so si pomensko dokaj oddaljena.

Prvo pojmovanje se nanaša na veljavo in ugled posameznika ali skupine posameznikov. Avtoriteta, zgrajena na ugledu, je najmočnejša izmed vseh treh pojmov. Je najtrdnjša z vidika podrejenih, saj temelji na subjektivnem odnosu podrejenih do avtoritete. Osnovo odnosa predstavljajo čustva. Dilema v tem primeru se nanaša na graditev, krepitev in izgubo ugleda. Gre istočasno za trdnost in krhkost avtoritete. Veljavo in ugled, tako kot zaupanje, si pri ljudeh pridobimo z dolgotrajnim konsistentnim delovanjem, zapravimo pa ga lahko z eno samo nepremišljeno, nespametno potezo. Pridobivanje ugleda je dolgotrajno in se lahko navezuje na več generacij, prav tako kot tudi zavračanje avtoritete. Z ugledom običajno povezujemo tudi spoštovanje.

Pri naslednjem pojmovanju, ki zajema oblast oziroma ljudi na oblasti, označujemo predvsem politično oblast in izvajanje avtoritete v okviru le-te. Oblast je lahko postavljena ali izvoljena. S pojmovanjem tovrstne avtoritete je običajno povezano izvajanje prisile in moči ter predvsem nedemokratični politični sistemi. To pojmovanje je med vsemi tremi najbolj razširjeno, kar tudi kaže na vnaprej določen negativno konotacijo pojma avtoriteta.

Zadnje pojmovanje avtoritete kot priznanega strokovnjaka je med vsemi tremi še najbolj prostovoljno in svobodno. Odvisno je namreč od posameznikove

percepcije in naklonjenosti znanosti ali določeni stroki ter hkrati njegovega udejstvovanja in poznavanja znanstvenega sveta nasploh. Znanstvena avtoriteta vključuje v svoj pomenski krog spoštovanje, včasih tudi ponižnost. "Avtoriteta je po Webru vpliv, ki temelji na znanju. Vplivani lahko spozna ter empirično in logično preveri, da pravica nadrejenih temelji na objektivnih meril. Weber deli avtoriteto na: funkcionalno in reprezentativno. Prva temelji izključno na znanju in veščinah, druga pa se ustvarja tudi iz skupnih interesov." (Ule, 2000b: 354) Poudariti je potrebno, da avtoriteta ni nujno oseba ali skupina oseb, lahko gre za notranjo normo, ki posamezniku predstavlja spoštovanja vredna stališča in vrednote.

Bierstedt poudarja, da ne obstaja le semantično raziskovanje pojma, pač pa je avtoriteta sama po sebi večplasten pojem, ki ga ni moč vključiti le v eno področje. Trdi, da je avtoriteto potrebno raziskovati na več različnih stopnjah: na filozofski, politični in sociološki. Filozofska preučuje odnos oziroma relacijo med svobodo in avtoriteto (predstavnik Platon). Politična poudarja politično moč na splošno, sistem delegiranja moči, javno upravo. Je stroga in restriktivna. Sociološka je manj abstraktna od prve in manj restriktivna od druge. (Bierstedt, 1954: 69)

Uletova je raziskovala izvor, razvoj interakcij in legitimacijo avtoritete. Navaja pet značilnosti, ki so bistvene za avtoriteto. Gre za: nastanek avtoritete, ko jo podrejena oseba prizna; avtoriteta je socialni odnos, v katerem je avtoriteta na nadrejenem polu zaradi svojega položaja, statusa, znanja; podrejeni stereotipno reagirajo v odnosu; interiorizacija volje in vplivov avtoritete pri podrejeni osebi; avtoriteta mora podrejeni osebi predstavljati vrednoto v njenem vrednotnem sistemu. (Ule, 2000b: 353)

V povezavi z avtoriteto Verbinc (Verbinc, 1970: 78) loči pojma avtoritativen in avtoritaren¹. Strogih ločnic med pojmomoma ni. 'Avtoritaren' se nanaša bolj na uveljavljanje nasilja in samovolje, ki sloni na brezpogojni pokorščini, medtem

¹ V angleški literaturi se uporabljata pojma 'authoritative' in 'authoritarian'

ko 'avtoritativen' zaznamuje milejše oblike uveljavljanja oblasti z ugledom in drugimi pristojnostmi.

2.1. KORAKI AVTORITETE

Izvori avtoritete segajo do samih temeljev evropske civilizacije. Povzemamo jih po Krofliču. (Kroflič, 1997)

V herojski dobi Starih Grkov je imel najvišjo avtoriteto Zeus, vrhovni bog, ki je podeljeval avtoriteto drugim bogovom. Navadni smrtniki so ga spoštovali, predvsem pa so spoštovali vse vrste herojev, za katere so verjeli, da so poslani od bogov. Heroji se še niso sami odločali, po nasvete so se obračali k bogovom. Niso imeli razvite notranje avtoritete, svojega razuma. "Sledi nezadostnost starih moralnih načel in avtoritet herojske dobe, ki je kritika starih (moralnih) avtoritet in mrzlično iskanje novih moralnih načel, novih avtoritet, ki bi zagotovile razmeroma stabilno življenje posameznikov in družbe." (Kroflič, 1997: 37) Ljudje niso več v celoti zaupali bogovom. Tragedija je vpeljala novost, poudarjala je človekove lastne odločitvene situacije, t.j. na katero avtoriteto naj se opre tragični junak – niso mu pomagali ne bogovi ne konvencionalna morala. Sokrat je poskušal vpeljati avtoriteto razuma, torej možnost lastnega odločanja. Sofisti so tudi prvič poudarili pomen skrivanja avtoritete. Pri tem gre za skrivanje temelja moči avtoritete; bolj ko je temelj skrit, bolj je avtoriteta trdna in spoštovana. Platon je v ospredje postavil urejenost sveta, skupno življenje v državi z načrtanimi strukturami in s tem z avtoritetami.

Klasični grški filozofiji sledi pojmovanje v obdobju krščanstva. Starozavezni Bog je bil absolutni zakonodajalec, o njegovi avtoriteti ne dvomimo in se o njej ne sprašujemo. Bog je človeku podelil avtoriteto nad vsemi živimi bitji. Usoda je bila volja vzvišenega Boga, obljube so bile dane izbranim posameznikom ali celo narodom. "V Stari zavezi smo prvič pričeli opisati možnost prenašanja avtoritete po hierarhični lestvici. Bog občuje zgolj z izbranci, da bi njegov glas dosegel celo ljudstvo, svoje izbrance obdari s posebnimi močmi (avtoriteto) in

jih določi za glasnike svojega nauka. Vedno je zelo natančen pri določanju scenografije, ki zagotavlja popolno razvidnost avtoritarne strukture odnosov." (Kroflič, 1997: 103) Scenografija se tu nanaša na različne efekte prikazovanja obstoja Boga, o katerih pričajo stari zapisi in katerih temelj je skrivanje podobe oziroma skrivanje avtoritete. Tako kot so jih poznali že v Stari Grčiji, se je z njihovo pomočjo vzpostavljala in ohranjala avtoriteta. S pomočjo božjih poslancev so ljudje v sebi prepoznavali moč lastnega obstoja, razvijati so začeli koncept lastne osebnosti. S tem so se oblikovale hierarhije družbenih odnosov, ki so skozi človeško zgodovino temeljile na različnih osnovah in jih poznamo še danes. Prav tako so različni tipi hierarhičnih odnosov vključevali različne oblike in stopnje avtoritet. V nalogi se osredotočamo na organizacijsko okolje in na avtoritete znotraj njega.

2.2. MOČ IN VPLIV

Velikokrat se v literaturi zamenjujejo pojmi kot so avtoriteta, moč in vpliv, čeprav gre za tri povsem ločene domene.

"V socialni psihologiji govorimo o socialni moči tedaj, ko lahko z veliko verjetnostjo napovemo, da bo določena oseba oziroma socialni dejavnik (skupina, institucija, država, družba) pomembneje vplival/a na obnašanje, stališča, mnenja, čustva, motive drugih posameznikov oziroma drugih socialnih dejavnikov in jih bo spravljal/a v odnose odvisnosti in podrejenosti. O socialni kontroli pa (praviloma) govorimo kot o sredstvu za izvajanje moči." (Ule, 2002b: 290) Moč je dispozicija vpliva. Ni pa nujno, da sta moč in kontrola združeni v eni osebi ali eni instituciji. Primer ločenih funkcij lahko jasno vidimo v upravi podjetja in nadzornega sveta ter parlamentu in vladi. Vpliv je torej širši pojem od moči, je del vseh interakcij; moč vključuje vpliv, obratno pa ni nujno. Socialna moč vključuje prisilo, odvisnost, podrejenost in nadrejenost, vpliv pa sodelovanje oziroma soodvisnost. Vpliv je obojestransko prostovoljen, moč pa ne, kar je temeljna razlika. Socialno moč je s tega stališča potrebno uporabljati precej bolj preudarno kot socialni vpliv. Povezava med močjo in avtoriteto pa je legitimnost. "Legitimnost je tista, ki loči avtoriteto

od moči in nasilja." (Ule, 2000b: 354) Legitimnost pomeni upravičenost. Podobno kot Uletova je tudi Adizes predstavil odnos med avtoriteto, močjo in vplivom. Adizes pravi, da je "moč zmožnost, ne pa pravica, kaznovati in/ali nagraditi in da je vplivnost zmožnost, ne pa pravica, nekoga drugega pripraviti do določenega dejanja" (Adizes, 1996: 142). Kadar ljudje sprejmejo naše zamisli in na njihovi osnovi lastne odločitve, smo nanje vplivali. Vpliv in moč sama po sebi nakazujeta spremembe. "Moč je osnovna energija za ustvarjanje dejanja ali za njegovo spremembo, je dejstvo za prenos namena v realnost." (Bennis in Nanus, 2000; 17) Za ta dva avtorja moč nima negativnega predznaka, podobno mnenje pa predstavlja tudi Berlogar: "Vodje brez moči ni, pri čemer je pomembno, ali je to ekspertna, legitimna ali moč prisile, še bolj pa je pomembno, kot kakšno jo predstavimo" (Berlogar, 2000: 121).

"Kadar se avtoriteta, moč in vplivnost prekrivajo, dobimo novo kombinacijo. V takem primeru imate združeno avtoriteto, moč in vplivnost. Imate avtoriteto, da ljudem ukažete, kaj naj delajo, imate moč, da jih kaznujete ali nagradite, poleg tega pa imate tudi vplivnost, da jih prepričate o smiselnosti zaželenega dela. Kadar imate kombinacijo vseh treh, ni nobenega razloga, da ljudje ne bi upoštevali vaših odločitev. Imate zakonsko pravico odločati, vedo, da imate moč, da jih kaznujete ali nagradite, hkrati pa jih vsebina vaše odločitve prepriča. V takem primeru imate nadzor." (Adizes, 1996: 148)

Pri avtoriteti, izvajanju avtoritete, gre za odnos oziroma interakcijo. Potrebna sta torej dva pola, nadrejeni in podrejeni, tisti, ki ukazuje in tisti, ki posluša, tisti z močjo in tisti brez, tisti z vplivom in tisti brez. "Avtoriteta je poseben neenakovreden odnos, v katerem nadrejeni pol določa vsebino odnosa in teži k temu, da bi podrejeni pol ta vsebinska določila internaliziral in jih bolj ali manj zavestno (svobodno) sprejel za svoja." (Kroflič, 1997: 14) Pri tem se upravičeno vprašamo, kdo koga potrebuje za svoj obstoj. Nadrejenih brez podrejenih ni, velja pa tudi obratno. V demokratičnih neprisilnih oblikah izvajanja avtoritete gre za sporazumni odnos, v katerem obe strani živita in

delujeta v sožitju in spoštovanju druga druge². Nadrejeni oziroma avtoriteta si najde podrejenega izvajalca svojih ukazov, na drugi strani izvajalec poišče svojim potrebam in željam primerno avtoriteto. V prisilnih oblikah, kjer podrejeni niso prostovoljno podrejeni in ne izvajajo navodil avtoritete prostovoljno, takšnega sožitja seveda ni. Vendar tudi tu podrejeni potrjujejo obstoj avtoritete. Tudi Uletova pravi, da "socialna moč socialnega subjekta ne obstaja, če ni oseb, ki bi se ji podrejale (hotele in zmogle podrežati)" (Ule, 2002b: 303). To pomeni, da o socialni moči kot lastnosti oseb ne moremo govoriti. Pri tem gre le za abstrakcijo; prisile brez prisiljenega ni, tako sama želja po moči še ne pomeni imeti moč. Morda je odnos predstavljen precej demagoško, vendar tudi Kroflič poudarja prav pomen aktivnosti podrejenega pola: "šele podrejeni pol podeli resnično moč avtoriteti, in sicer s tem, ko verjame v njen izjemni status v strukturi odnosov" (Kroflič, 1997: 15).

2.3 POSLUŠNOST

"Pojem socialne moči potrebuje svoj kontrastni oziroma komplementarni pojem, ki zajema reakcije drugih socialnih subjektov na vpliv moči. Kontrastni pojem socialne moči na strani podrejenih pa ni nemoč, kot se zdi na prvi pogled, temveč poslušnost. Poslušnost pomeni pripravljenost na zavestno podrejanje socialni moči." (Ule, 2002b: 306) Pri tem ni pomembno, kdo ima avtoriteto, pač pa kdo ima v določenem odnosu moč. Pojem avtoritete se večkrat zamenjuje tudi z dvema pojmom, to sta pristojnost in vodenje. "Pristojnost temelji na vplivu, avtoriteta pa zahteva poslušnost." (Bierstedt, 1954: 69) Pristojnost sprejemamo prostovoljno. Dilema poslušnosti je sicer poznana že iz zgodovine, predvsem literarne, na primer Abrahamovo darovanje svojega sina bogu in dilema Antigone. "Oblast in avtoriteta na eni strani in podrejanje tej oblasti na drugi - to je povsem logično v bipolarnosti oziroma diadičnosti tradicionalnega načina mišljenja. Na eni strani je ukaz, na drugi uboganje, poslušnost, pokornost in subordinacija. Avtoritete ni brez submisivnosti, oblasti ni brez pokoravanja." (Južnič, 1985: 819) Čeprav avtor

² Ne gre za avtoritarni sistem proti demokraciji, pač pa za avtoriteto kot svojstveno entiteto. V demokraciji je avtoriteta po volji ljudstva postavljena oblast.

tu govori o politični oblasti in avtoriteti, pojmovanje lahko apliciramo tudi na podjetje.

Na temo poslušnosti se je Milgram lotil svojih eksperimentov. Vodja eksperimenta oziroma znanstvena avtoriteta je od posameznika oziroma izvajalca zahteval, da drugemu posamezniku oziroma žrtvi povzroča elektrošoke. Ti elektrošoki so se po moči stopnjevali. Da bi bili rezultati čim bolj relevantni, je bila v teh primerih prisotna le ena avtoriteta. V vsakdanjem življenju na posameznika lahko vpliva več avtoritet hkrati, kar pomeni, da učinki različnih avtoritet vplivajo drug na drugega, lahko pa se tudi izničujejo. Milgram je s poskusi poskušal prikazati stopnjo poslušnosti posameznikov. Torej, koliko časa ljudje sledijo navodilom avtoritete kljub dejstvu, da se zavedajo, da drugemu povzročajo bolečine. Poslušnost je povezava med avtoriteto na eni strani in osebo, ki ji je ukaz namenjen, na drugi.

Največja dilema eksperimenta predstavlja izvajalcu prisotnost avtoritete in/ali žrtve. Prisotnost tu pomeni, prisotnost osebe v istem prostoru. Če je žrtev navzoča ob izvajalcu, ko le-ta izvaja nad njo ukaze, avtoriteta pa je v drugem prostoru, je izvajalec razpet med poslušnostjo avtoriteti in žrtvijo. Avtoriteta mu narekuje ukaze, na drugi strani je žrtev, ki vidno trpi zaradi njegovih dejanj. Več izvajalcev je v teh primerih prekinilo z izvajanjem poskusa. Žrtev tako vpliva na izvajalca, da postane neposlušen avtoriteti. Če je avtoriteta prisotna ob izvajalcu, le-ta težje prekine eksperiment. V primeru da je žrtev ločena od izvajalca in avtoritete, se izvajalec in avtoriteta bolj povežeta. Če pa je avtoriteta v drugem prostoru, slepa poslušnost drastično pade. Avtoriteta kontrolira izvajanje svojih ukazov s prisotnostjo. "S socialno kontrolo izvajamo nadzor nad uresničevanjem moči v konkretnih razmerah. Socialna kontrola je oblika socialnega vpliva, s katerim ugotavljamo, ali podrejeni socialni subjekti delujejo v okviru pričakovanj oziroma domnevnih vzorcev socialnega delovanja, ki jih definira ali reprezentira nosilec (izvor) socialne moči." (po Dekleva, 1987; Wiemann, Giles, 1990 v Ule 2002b: 291)

V Milgramovih eksperimentih je pomembno izvrševalčevo zaznavanje samega sebe. Izvrševalec z izvajanjem spornih dejanj lahko presega lastne moralne in etične ovire. Izvajanje lahko opravičuje s percepcijo sebe kot

orožja v rokah avtoritete, zato se ne počuti odgovornega za svoja dejanja. S tem se posameznik razbremeni, tako da ne čuti nikakršne odgovornosti za svoja dejanja.

Milgrama je zanimalo, kje so meje poslušnosti. Nad rezultati je bil presenečen. Dejstvo je, da avtoriteta naredi na posameznika tak vtis, da lahko brez kančka slabe vesti sledi ukazom. Kljub temu bi pri moralno spornih ukazih pričakovali, da se človek vpraša, naj uboga ali ne. Nekateri so od eksperimenta sicer odstopili, a v večini primerov so ljudje še vedno sledili ukazom in kljub žrtvinim krikom nadaljevali z elektrošoki, ki so bili sicer že smrtno nevarni.

V podjetjih takšnih primerov poslušnosti seveda ni. Sodelavci drug drugemu ne povzročajo bolečin z elektrošoki, pa vendar eksperiment lahko apliciramo na organizacijsko okolje. Obstajajo primeri, kjer je organizacijska kultura na nizki ravni, kjer si sodelavci škodujejo na drugačen način. Tu so motivi drugačni, lahko so osebne narave, lahko pa gre za sledenje in poslušnost avtoriteti in s tem posredno škodovanje sodelavcem. Do kakšne mere so posamezniki sposobni slediti avtoriteti, je odvisno od osebnostnih lastnosti, vrednot, tudi od morebitnih koristi. Poznamo tudi t.i. iracionalno avtoriteto, kjer gre za podrejanje brez pravega racionalnega vzroka, npr. poslušnost nadrejenemu - ne zato, ker je sposoben in vreden naše poslušnosti, pač pa zato, ker je nadrejeni.

3. VODENJE

3.1. KAJ JE VODENJE

Vodenje se pojavlja vedno in povsod, na ravni države, v organizacijah, v družini. Zgodovina nam je dala nekaj izjemnih voditeljev. Vodenje je eden tistih izrazov, ki niso razložljivi z enim stavkom, enim sinonimom, pač pa pomen pojma zahteva podrobnejši opis. "Desetletja akademskih analiz so nam prinesla več kot 350 definicij vodenja." (Bennis in Nanus, 1985: 4) Izrazi, kot so vodenje, menedžment, poslovođenje in upravljanje, se med seboj marsikdaj zamenjujejo ali celo enačijo. Modni so tudi dolgi sezname vodstvenih idej, receptov in navodil, ki pa imajo nemalokrat le kratek rok trajanja. Splošne in enotne teorije o vodenju torej ni. Med teorijami, ki so nastale v istem časovnem obdobju ter območju, pa lahko opazimo številne podobnosti in skupne smernice.

Z razvojem gospodarjenja so se razvili tudi novi pristopi k vodenju, ki so predvsem posledica spremenjene organizacijske strukture podjetja in vse bolj fleksibilnega in nepredvidljivega okolja. "Igra današnjega časa se imenuje mednarodna konkurenčnost. V času odpravljanja mednarodnih trgovinskih ovir in razvoja novega globalnega gospodarstva so se številna podjetja iz mednarodnih prelevila v multinacionalna in naprej v globalna podjetja. Začela se je nova doba, doba globalnega gospodarstva." (Kets de Vries in Florent-Tracy, 2000: 11) Teoretiki, ki preučujejo vodenje danes, poudarjajo pomembne razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja. Vsesplošne spremembe zahtevajo vse več pozornosti do kvalitetnega vodenja in zahtevajo sposobnost hitrega reagiranja. Vodje, ki svojega vedenjskega vzorca ne bodo pravočasno prilagodili spremembam okolja, bodo svoje podjetje pripeljali tako daleč, da na trgu ne bo več konkurenčno. Ridderstrale in Nordstrom predstavljata svoj pogled na situacijo v svetu podjetništva, 'funky' svetu. Poudarjata gibanje trga in konkurence, globalni tržni kapitalizem, ki se mu ne moremo upreti. Velike spremembe se dogajajo na področju celotnih družb, industrij, podjetij, tehnologij, delovnih mest,

posameznika in vrednot. Moderen človek je človek v okolju z neizmernimi možnostmi in priložnostmi, kar zanj istočasno predstavlja negotovost. Z izrednim razvojem informacijske tehnologije ima na dosegu roke kakršne koli informacije in prav tako znanje. Informacije pa so danes vir in potencial vsake organizacije, profitne ali neprofitne. Moderno podjetje je inovativno podjetje, to pa pomeni, da obstoječih stvari ne spreminja, pač pa ustvarja nove, še ne poznane. Svet se manjša, postaja globalna vas, podjetja ne le da globalno gradijo enote, pač pa so globalno povezana, povezani so ljudje, kulture, vrednote. Seveda vse svetovne regije niso enako vključene v ta proces. Spremembe v strukturi organizacij prinašajo tudi spremembe v smeri komunikacije. V tradicionalni organizaciji je komunikacija potekala vertikalno, od zgoraj navzdol in obratno, če so slednjo vodilni sprejemali. V novih organizacijah pa naj bi, po mnenju nekaterih, učinkovita komunikacija prihajala iz sredine, od najproduktivnejših, najbolj kreativnih in najučinkovitejših ljudi v organizaciji. Komuniciranje je sredstvo, s katerim se v podjetju vzdržuje in ohranja organizacijska kultura. Lahko služi tudi vzpostavljanju moči, vpliva in avtoritete ali za vzdrževanje pozicij in prevlade. Komunikacija moč dominacijske oblike legitimizira. Lahko je etična ali neetična.

Če zelo posplošimo, je vodenje proces in osnovne tri sestavine, ki jih za vodenje potrebujemo, so: vodja, vodeni in dana situacija. Do procesa vodenja pride, ko nekdo vpliva na druge, da ti delujejo. Vpliv implicira odnos oziroma interakcijo. "Kjerkoli delovanje ene osebe usmerja ali je temeljni pogoj za delovanje druge osebe, pravimo, da gre za socialni vpliv prve osebe na drugo osebo." (Secord in Backman v Ule, 2002b: 288) Vplivanje na ljudi se lahko kaže na številne načine. "Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji." (Možina, 1994: 4)

V starejših teorijah vodenja organizacije je vodenje opredeljeno kot ena od štirih funkcij menedžmenta. To so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Proces pomembna za menedžment naj bi bila poleg osnovnih funkcij tudi komuniciranje in odločanje. "Skupaj z drugimi funkcijami menedžerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov." (Rozman in drugi, 1993: 201) Tradicionalni menedžment je izhajal iz strukture organizacije, predpostavljal je red in stabilnost. Ob koncu prejšnjega stoletja pa se je uveljavil trend, ki vodenje ločuje od tradicionalnega menedžmenta. Vodenje kot samostojna funkcija je odgovor na vprašanje, kako v vse bolj dinamičnem in spreminjajočem okolju ostati uspešen. Hellriegel in Slocum ugotavljata, da "vodenje ni menedžment. Menedžment se osredotoča na to, da zagotavlja red in konsistentnost v organizaciji. To vključuje načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, finančno poslovanje, nadzor in postavljanje ciljev glede kvalitete. Vodenje je zmožnost vplivati, motivirati in usmerjati druge, za doseganje nekaterih ciljev" (Hellriegel in Slocum v Berlogar, 2000: 120). Menedžment in vodenje se ne izključujeta, ampak se prepletata, za uspeh podjetja sta v enaki meri pomembna oba. Biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober menedžer in seveda tudi obratno ne. Zaželeno oziroma idealnotipsko je, da je oboje združeno v eni osebi. Lahko je razumeti vodenje tudi da, "vodenje kot menedžment obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot 'leadership' pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije" (Hersey in Blanchard v Možina, 1994: 6). Vodenje tako vključuje upravljanje in vplivanje. V tem primeru se menedžment nanaša izključno na organizacijo, 'leadership' pa tudi preko njenih meja. Večina teorij vodenja ostaja znotraj meja podjetja in utemeljuje aktivnosti v podjetju.

"Vodenje lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno." (Hočevar in drugi, 2003: 130) Da je vodenje umetnost, pomeni, da vodja potrebuje posebne sposobnosti, saj se z umetnostjo ne more ukvarjati prav vsak. Pripraviti ljudi, da si želijo dosegati cilje nekoga drugega, pomeni povezati te cilje z njihovimi potrebami.

Umetnost je torej v prepoznavanju teh potreb. Potrebe ljudi pa so danes precej drugačne od potreb prejšnjih generacij. In spet smo pri nenehno spreminjajočem se okolju. Pomembno je, da zna vodja ljudi motivirati oziroma jih spodbuditi, da si želijo delati v smeri cilja podjetja. Vodenje se torej pojavi samo v primeru vplivanja na druge; da ti delujejo.

Izziv vodenja je neizmeren. Tradicionalna hierarhija je imela obliko piramide, na vrhu so bili najbolj 'pametni', na dnu najbolj 'neumni'. Stala je na "treh ključnih temeljih: na stabilnem okolju, na procesu, ki ga je moč predvideti in na dosegljivem cilju, ali z drugimi besedami, veš kje si, kaj delaš in kaj se bo zgodilo - isti tekmeci, isti potrošniki, isti dobavitelji, iste tehnologije in ista ponudba izdelkov, leto za letom isto. Glede na vse spremembe bodo še živeče tradicionalne birokracije redno doživljale živčne zlome" (Ridderstrale in Nordstrom, 2002: 194). Nova podjetja ustvarjajo vse več notranjih hierarhij, ki niso pretirano razvejane, so bolj prilagodljive in bolj učinkovite. Morda najzanimivejša sprememba, ki se je zgodila v zadnjih dveh desetletjih prejšnjega stoletja, je t.i. "obrat piramidne zgradbe organizacije" (Peters v Možina, 1994: 15). Hierarhična organizacija preide v horizontalno organizacijo. V klasični organizacijski piramidi je bil na vrhu vodja, ki je naloge predajal svojim podrejenim, ki so bili na dnu piramide. Nova oblika piramide je horizontalna. To pomeni, da najpomembnejši člen organizacije ni več vodja, pač pa sodelavci na najbolj izpostavljenih delovnih mestih, tisti, ki so v neposrednem stiku s strankami podjetja. Vloga vodje je v tem primeru predvsem usmerjanje ključnih sodelavcev v smer doseganja ciljev in ne več direktno predpisovanje nalog.

3.2. RAZVOJ RAZISKOVANJA

O samem vodenju, načinih, pristopih, modelih in slogih vodenja obstaja, kot smo že omenili, mnogo teorij in pogledov. Najpomembnejše teorije so nastale v letih od 1935 do 1970. Znanstveniki so poskušali poenotiti teorije in predstaviti splošen pogled na pojem vodenja, vendar so spremembe v poudarjanju posameznih elementov vodenja tako hitre, da takšna splošna

teorija nima prihodnosti. Optimalnega načina vodenja preprosto ni. Če bi bil, bi bili vsi vodje uspešni, kar pa je daleč od realnosti. Znajti se med množico teh teorij in med številnimi manj znanstvenimi recepti boljšega vodenja, ni mačji kašelj, tudi zagovarjanje le enega pristopa nima teže, saj se pristopi prepletajo drug z drugim.

Razvoj preučevanja vodenja je potekal v treh t.i. valovih. Časovno zgodovinsko jih lahko razvrstimo takole: do štiridesetih let prejšnjega stoletja govorimo o modelih osebnostnih značilnosti, od štiridesetih do šestdesetih so se posvečali vedenjskim modelom, od šestdesetih let dalje pa lahko govorimo o situacijskih modelih vodenja. Najprej so bili vodje podjetij pravniki, z razvojem tehnologije so vodje morali biti podkrepljeni s tehnološkim znanjem, govorimo o obdobju inženirjev, ko pa so organizacijske in denarne zadeve postale osrednja točka podjetja, so do mesta vodje imeli prednost diplomiranci MBA. "Zdaj je vse vprašanje inteligence - znanje se pretaka. To pomeni, da je vodenje stvar pridobivanja izvrstnih ljudi in zadrževanje njih v podjetju." (Ridderstrale in Nordstrom, 2002: 244)

Stari modeli vodenja izginjajo, večja se pomen mehkih dejavnikov, vodenje postaja proces učenja in lastnega razvoja, odgovornost do podrejenih je večja, pojavlja se zahtevnejše individualistično vodenje, prevladovati začne demokratični oziroma participativni model vodenja. Tudi tu so mnenja deljena. "Vloga vodje izvira iz njegove moči. Pri tem se vodja lahko poslužuje strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete." (Rozman in drugi, 1993: 205)

3.2.1. OSEBNOSTNI MODELI VODENJA

Razmišljanja o vodenju so šla tudi v smeri posebnih lastnosti, ki naj bi jih imeli veliki vodje. Poskušali so razložiti, katere osebnostne, telesne, socialne in delovne poteze so značilne za dobre in uspešne vodje. Raziskovalci so preučevali lastnosti velikih vodij v zgodovini in poskušali dognati vzporednice. S tem, ko bi te lastnosti poznali, bi lahko vnaprej ločili dobre vodje od slabih. To se je izkazalo za precej iluzorno, vendar se nekateri še vedno oklepajo teh

smernic in poskušajo najti odgovor, zakaj so nekateri vodje uspešni in zakaj drugi niso. "Vodjo določajo njegove lastnosti. S tem terminom upoštevamo več kategorij: kdo vodja je (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca), kaj vodja ve (znanje, sposobnosti, veščine) in kaj vodja počne (obnašanje, navade, stili, kompetence)." (Hočevar in drugi, 2003: 132) Modeli osebnostnih značilnosti imajo velik zgodovinski pomen, pomenijo začetke v razvoju raziskovanja. Naslednje raziskave pa so te modele ovrgle, saj so avtorji ugotovili, da ti modeli niso zadostni za ločevanje uspešnih in neuspešnih vodij.

Kavčič navaja enega prvih takih poskusov, in sicer Stodgillovo raziskavo iz leta 1970, da bi odkril ključne lastnosti uspešnih vodij. Čeprav so bile lastnosti zelo raznolike, jih je Stodgill postavil v kategorije: "sposobnost (inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje), dosežki (znanje, študijski uspeh, atletska nadarjenost), odgovornost (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu), participacija (aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor), status (socioekonomski položaj, popularnost), situacija (mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih mora doseči, itd.). S to raziskavo je bilo dokončno preseženo prepričanje, da so voditelji le tisti, ki so za to rojeni." (Kavčič, 1991: 215)

Leta 1988 sta Kouzes in Posner izvedla podobno raziskavo in ločila štiri ključne lastnosti voditeljev, in sicer poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost in inspirativnost. (Kavčič, 1991: 215)

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bila opravljena raziskava (raziskovalni konzorcij GLOBE) o pozitivnih in negativnih lastnostih vodij. Raziskava je zajela 63 držav in 20.000 menedžerjev. Pokazalo se je, da dejansko obstaja nekaj lastnosti, ki so povsod po svetu opredeljene za pozitivne in druge za negativne, medtem ko so določene lastnosti nekje sprejete z odobravanjem, drugje pa ne. Tako se na primer "v zahodnem svetu od voditelja pričakuje, da bo racionalen in logičen, v vzhodnem pa, da bo holističen in intuitiven" (Hočevar in drugi, 2003: 136).

Uspešen vodja je zanesljiv, pravičen, pošten, prilagodljiv, čustveno stabilen, samozavesten, zrel, prikupen, olikan, popularen, komunikativen, spodbujajoč, pozitiven, vztrajen, dinamičen, motivirajoč, inteligen, odločen, dober pogajalec, usmerjen v prihodnost, ustvarja in spodbuja skupno vizijo, je konstruktiven reševalec problemov, gradi zaupanje, zelo se posveča delu, je oblikovalec timov in usmerjen v odličnost. Običajno so veliki vodje fizično močni in izredno marljivi delavci.

Uspešen vodja ne čaka na dogodek, pač pa ga sam izzove, pripravljen je iti v neznano. Uspešen vodja načrtuje pot, zna analizirati in ocenjevati dosežene rezultate ter jih kritično predstaviti sodelavcem. S tem kaže verodostojnost človeka, ki je vreden zaupanja drugih. Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni, značilna zanje je želja po velikih dosežkih. So pozitivno misleči in imajo vase precejšnje zaupanje. Vedno so se pripravljene učiti in se prilagoditi novemu načinu vedenja. So radovedni in na nek način avanturisti. Uspešen vodja živi v skladu z vrednotami in idejami, ki jih predstavlja podrejenim. Vodje so tisti, ki morajo dajati zgled. Lencioni v svoji knjigi navaja, da je vodja lahko uspešen, če ponotranji določene poglede oziroma "se upira petim skušnjavam" (Lencioni, 1999). Te skušnjave vodij so: izbrati je potrebno doseganje rezultatov podjetja, namesto varovanja svojega položaja; ne smejo si na vsak način želeli, da bi bili priljubljeni in s tem zanemarjati dejstvo, da morajo biti podrejeni odgovorni za svoja dejanja; izbrati morajo jasnost odločitve namesto gotovosti, za katero običajno ni dovolj časa; izbrati morajo konflikt namesto soglasja, saj je soglasje za dobre odločitve kot rak; in zadnja skušnjava, izbrati je potrebno zaupanje ljudi v vodje namesto neranljivosti. Raziskave so pokazale tudi nekaj lastnosti vodij, ki veljajo za univerzalno negativne: samotarstvo, nedružabnost, razdražljivost, egocentričnost, neizprosnost, diktatorstvo.

Možina povzema Byrda in našteje pet skupin lastnosti, ki bi jih moral imeti vodja, če naj bi bil uspešen. Te sposobnosti so:

- dobro poznavanje samega sebe (sposobnost spoznavanja svojih prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegal svoje slabosti),

- intuicija (zanaša se na svoja občutja),
- delitev moči (podrejeni so vključeni v vse nivoje dela, s tem se poveča občutek pripadnosti in odgovornosti),
- skladnost vrednot (uskladi lastne vrednote z vrednotami podjetja),
- vizija (ponotrani vizijo).

Nekatere lastnosti tradicionalnega pojmovanja vodenja so: vodja mora biti hladen, vzvišen in ločiti čustva od svojega dela; vodja je izrazita karizmatična osebnost, dejavnost vodje je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, ljudi; vodja na vrhu je osamljen, ker ne komunicira z ljudmi; vodja pomeni položaj in kdor ima položaj, je avtomatično vodja; idealna organizacija je urejena in stabilna. Na drugi strani novo pojmovanje vodenja pravi, da se uspešen vodja srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove; učinkovit vodja ima dolgoročno vizijo in občutek za smer; vodje niso brez čustev, ampak nasprotno zbujejo navdušenje, so vznoseni, izzivalni, skrbni; vodja je stalno v tesnih stikih s sodelavci; pomembnejša od besed so dejanja in nenazadnje vodenje ni položaj, pač pa proces. (Možina, 1994: 14,15)

Z vidika ločevanja funkcij upravljanja in vodenja menedžerju in vodji pripadajo različne lastnosti. Vendar, kot smo že omenili, omenjenih funkcij ne gre strogo ločevati, saj ena drugo dopolnjujeta. "Menedžment lahko obravnavamo kot pozicijo, vodenje pa kot vlogo. Pozicija menedžerja je vezana na hierarhijo v podjetju, vloga vodje pa na posameznika." (Hočevar in drugi, 2003: 151) Menedžer je razumen, vztrajen, stvarjen, preudaren, analitičen, avtoritativen, svetuje in rešuje probleme, njegova moč izhaja iz položaja. Na drugi strani je vodja vizionarski, strasten, kreativen, fleksibilen, navdušujoč, inovativen, pogumen, povzročja spremembe, njegova moč izhaja iz osebnostnih lastnosti. "Menedžerji so ljudje, ki stvari opravljajo pravilno, vodje pa so ljudje, ki delajo prave stvari." (Bennis in Nanus, 1985: 21) Čisti idealni tipi ne obstajajo oziroma so izredno redki. Dejstvo pa je, da so veliki vodje najprej odlični menedžerji in šele nato odlični vodje.

"Že leta 1961 je Jennings ugotovil, da petdeset let raziskovanja ni odkrilo niti ene osebnostne lastnosti, po kateri bi lahko razločevali voditelje od

nevoditeljev." (Hersey in Blanchard v Kavčič, 1991: 216) Dejstvo je, da s je vodenja mogoče da naučiti in da so osebne lastnosti vodji lahko le v pomoč, ni pa vodenje od njih odvisno. Preučevanje lastnosti vodij in njihovo predpisovanje zvedeni ob upoštevanju kulturnih razlik in percepcij vrednot. Samo za ilustracijo naj navedemo nekaj lastnosti vodij, ki jih ponekod prepoznajo kot pozitivne, ponekod pa kot negativne: ambicioznost, sočutnost, dominantnost, neodvisnost, individualnost, urejenost, izzivalnost, pripravljenost tvegati, mikromenedžerstvo, občutljivost, požrtvovalnost, previdnost, elitnost, formalnost.

Ob lastnostih vodje je potrebno omeniti sledilce oziroma podrejene, brez katerih vodja ne more biti vodja, saj nima koga voditi. Pomembno je, da se ena oseba lahko pojavlja v vlogi voditelja in sledilca hkrati. Osebne lastnosti sledilcev so v procesu vodenja zelo pomembne in od njih je tudi odvisen način vodenja. Glede na to, da so te lastnosti v primerjavi z izbiro načina vodenja neodvisne spremenljivke in da ima en sam vodja teoretično lahko neomejeno število sledilcev, bi bilo nesmiselno raziskovati povezave med osebnostnimi lastnostmi vodij in sledilcev. Osebne lastnosti sledilcev so pravzaprav ključnega pomena, medtem ko vedenjske lastnosti voditelja prehitujejo njegove osebnostne. "Menedžerji v visoko storilnostnih podjetjih morajo biti super heroji in šampijoni, ki zaposlene maksimalno aktivirajo, tako da jim pomagajo poiskati smisel njihovega življenja. Peters in Waterman sta bila prepričana, da odlična podjetja lahko in tudi morajo zaposlene spremeniti v heroje." (Berlogar, 2000: 93) Najpomembnejša funkcija vodenja je torej motivirati zaposlene. Sledilci imajo takšne in drugačne potrebe, ki jih na različne načine zadovoljujejo. "Umetnost vodenja je ugotoviti, kaj motivira določenega posameznika (kaj ta rad počne), ter nato uporabiti njegovo notranjo motivacijo in zagon za doseganje organizacijskih ciljev." (Hočevar in drugi, 2000: 143). Iz motivacijskih teorij poznamo higienike in motivatorje³, dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo ljudi. Da je vodenje res

³ Glede na raziskave, ki jih je opravljal Herzberg in s katerimi je poskušal določiti dejavnike zadovoljstva podrejenih, ločimo higienike in motivatorje. Higieniki so npr. osebni dohodek, organizacija dela, cenjenost dela, ustrezen vodja. Njihova prisotnost ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven, odsotnost pa povzroča nezadovoljstvo. Motivatorji so dobri medsebojni

umetnost, priča dejstvo, da higieniki in motivatorji prehajajo eni v druge, prav tako so od nekoga higieniki za drugega motivatorji in obratno. Dejstvo je, da največji uspeh pri vodenju dosega tisti vodja, ki uživa zaupanje podrejenih.

Zagovorniki pomena čustvene inteligence pri vodenju poudarjajo temeljno nalogo vodij, to je pri ljudeh, ki jih vodijo, zbuditi dobre občutke. Dejstvo je, da inteligenčni kvocient že dolgo ne predstavlja edinega merila uspešnosti. Trdijo, da če v ljudeh vodja zbudi navdušenje in zaupanje, lahko doseže neverjetne poslovne rezultate, saj takrat iz ljudi izvabi najboljše. Vodje usmerjajo čustva zaposlenih v pravo smer. "Glede na moje izkušnje učinkoviti vodje znajo oboje, delovati in vživljati se, kar jim omogoča delovanje na dolgi rok. Ti posamezniki niso le v teku, vzamejo si tudi čas, da se vprašajo, kam gredo in zakaj." (Kets de Vries, 2004: 66) Kets de Vries zagovarja izsledke avtorjev čustvene inteligence. Pravi, da je to prva stvar, ki nakazuje na uspeh vodje. Lastnosti vodij, ki jih poudarjajo raziskovalci čustvenem inteligence, so: čustveno samozavedanje, natančno ocenjevanje samega sebe, samozavest, nadzorovanje sebe, transparentnost, želja po doseganju rezultatov, prilagodljivost, dajanje pobud, optimizem, empatija, organizacijska zavest, ustrežljivost, navdih, vplivnost, razvijanje drugih, spodbujanje sprememb, razreševanje sporov, timske sposobnosti in sodelovanje (Goleman⁴ in drugi, 2002). Pravi, da je na najvišjih nivojih menedžmenta, kjer so razlike v izobrazbi in izkušnjah najmanjše, prav čustvena inteligenca tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na razlike v uspešnosti posameznikov. Pogosto se s čustvenimi procesi povezuje pojem temperamenta posameznika. Temperament avtorji označujejo kot način reagiranja na določeno situacijo. "Temperamentne poteze, načini reagiranja, se kažejo v celotnem vedenju in izražanju posameznika, v njegovi psihomotoriki, pa seveda tudi v doživljanju." (Musek, 1982: 391) V povezavi z načinom reagiranja temperament lahko postavimo ob bok pojmovanja čustvene inteligence. Tudi pri tej gre za poudarjanje poznavanja in predvsem nadzorovanja svojih lastnih čustev. Vendar pa, če zagovorniki čustvene inteligence trdijo, da se je kompetenc čustvene

odnosi, možnost uporabe znanja, samostojnost in odgovornost pri delu, pestrost dela. Ti dejavniki motivirajo, vendar njihova odsotnost ne povzroča nezadovoljstva pri delu.

inteligence moč naučiti oziroma jih pridobiti, to ne velja za temperament. Musek namreč trdi, da so "temperamentne poteze pod dokaj močnim vplivom dednih faktorjev in dispozicij, odvisne so od biološke strukture posameznika." (Musek, 1982: 391) Avtor dodaja, da temperament ni v celoti prirojen in da se do neke mere lahko spreminja.

Dejstvo je, da same osebnostne lastnosti vodje še ne prinesejo uspešnega vodenja. Iz tega razloga so znanstveniki začeli proučevati dejanja, ki se jih vodje v določenih situacijah oprimejo oziroma kako reagirajo. Razvili so t.i. vedenjski model, ki ločuje aktivnosti uspešnih in neuspešnih vodij. S tem so ponovno poskušali ločiti med uspešnimi in neuspešnimi vodji. "Naučiti se biti uspešen vodja ni nič drugačnega, kot naučiti se postati uspešna osebnost." (Warren Bennis)

Mnenja raziskovalcev glede izvora vodstvenih sposobnosti lahko razdelimo v dve skrajni skupini. Nekateri zagovarjajo tezo, da so vodstvene sposobnosti prirojene, da so stvar dedne zasnove, talenta oziroma nadarjenosti. Drugi pa zagovarjajo mnenje, da se da vodstvenih veščin naučiti skozi življenjske izkušnje, iz vsakodnevnih nalog in dogodkov, vpliva šefov in sodelavcev. Resnica je nekje vmes. Pravzaprav so raziskave pokazale, da je resnica prav na polovici. Vodenje je vsekakor povezano z osebnostjo vodje, z njegovo karizmo, potenciali, ki so prirojeni, pa vendar, polovico uspeha vodji prinesejo vsakodnevne izkušnje in znanje.

3.2.2. VEDENJSKI MODELI VODENJA

V okvir vedenjskega pristopa sodijo medsebojni odnosi, vedenjska znanost in socialni sistem. Vedenjski pristop poudarja skrb za ljudi, potrebe in značilnosti posameznikov in skupine, poudari pomen medsebojnih odnosov in vedenje posameznika ter povezuje soodvisnost organizacije in okolja. Zagovorniki so poskušali razložiti, katere so tiste vedenjske značilnosti, ki ločijo učinkovite

⁴ Goleman je utemeljitelj teorije o čustveni inteligenci, prvi je predstavil pojem in njegov pomen v procesu vodenja. Danes ima številne zagovornike.

vodje od neučinkovitih, predvsem na podlagi vedenjskih razlik. Vedenjski modeli nakazujejo, da se je vodenja mogoče naučiti, na kar se pri prejšnjem modelu ni dalo vplivati. Vedenjski modeli pa niso bili uspeli obrazložiti, zakaj je neko vedenje enkrat učinkovito, drugič pa ne.

McGregor je leta 1967 predstavil teorijo o medčloveških odnosih in opredelil 'teorijo x' in 'teorijo y', pri katerih gre za pogled vodje na svoje podrejene in njegovo delovanje v skladu s tem. "McGregor izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, ne le vodilnih". (Kavčič, 1991: 80) 'Teorija x' predstavlja tradicionalno filozofijo vodenja, ki temelji na klasični organizacijski strukturi. Na 'teorijo x' je vplival pogled F. W. Taylorja, ki je trdil, da so ljudje leni, ne marajo dela, k delu jih je treba prisiliti, potrebujejo strog nadzor, delajo le za denar, da so nezainteresirani in da je zaradi tega edini učinkoviti način njihovega vodenja avtoritativni način. Vodstvo mora zaposlene nadzirati, usmerjati, motivirati, prepričevati, nagrajevati in kaznovati. McGregor je na podlagi sprememb v znanosti, tehnologiji, odnosih med organizacijami in družbo, sestavi delovne sile ter na podlagi Maslowove teorije o hierarhiji človekovih potreb⁵ razvil 'teorijo y'. Vodenje po 'teoriji y' podrejene vidi kot aktivne ljudi, ki so pripravljeni trdno delati, se poistovetijo z organizacijo in jih je potrebno motivirati in jim omogočati osebni razvoj. Poznamo tudi 'teorijo z', ki prikazuje japonski način vodenja. 'Teorija z' se je razvila kot kritika McGregorjevi teorijam. Temelj te teorije je medsebojna odvisnost zaposlenih, iz katerega izhaja celotno poslovanje organizacij. McGregorjevi kritiki so tudi trdili, da ljudje niso dobri in odgovorni sami po sebi.

Obliki vedenjskih modelov, ki sta bila tudi nekaj časa deležna velike pozornosti, sta skrb za ljudi oziroma usmerjenost k ljudem ter skrb za naloge oziroma usmerjenost k proizvodnji.

Opisovanje vedenjskih lastnosti vodij je zelo dvomljivo. Kako lahko recimo nekdo trdi, da če vodja sodi v nek vedenjski vzorec, se bo obnašal na določen

način? Dejansko se vodja lahko obnaša na predviden način, vendar pa vsi vemo, da vodja mora tvegati. Tvega med drugim tudi s svojim vedenjem in posledično s slogom vodenja. Konsistentnost delovanja oziroma vedenja povzroča predvidljivost, kar pa ima običajno bolj negativen predznak kot obratno.

3.2.3. SITUACIJSKI MODELI VODENJA

Ločeno od vedenjskih modelov vodenja so se razvili situacijski modeli, ki so poskušali razložiti vodenje v kontekstu širše delovne situacije. Temeljijo na predpostavki, da je v središču odločanja situacija, od nje pa je odvisno določanje in izbira najbolj primerne sloga vodenja.

Najbolj znan situacijski model je Hersey in Blanchardov model vodenja. "Model, poimenovan po teh dveh avtorjih, poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine." (Možina v Adizes in drugi, 1996: 98) Zrelost skupine se nanaša na člane skupine, ki si zastavljajo cilje v okviru organizacije, delujejo v njihovi smeri in zanje nosijo vso odgovornost. Ravnalno vodenje temelji na enosmerni komunikaciji, natančnih navodilih, nadzoru in ukazih, podporno pa na dvosmerni komunikaciji, spodbujanju in sodelovanju. Od zrelosti skupine je odvisno, katero vodenje oziroma kombinacijo izbere vodja.

Prav tako je od zrelosti skupine odvisno tudi samo delovanje vodje. Pri direktivnem načinu delovanja vodja daje jasna navodila podrejenim. Pri mentorstvu in poučevanju so podrejeni že bolj samostojni, vendar jim vodja še vedno svetuje in pomaga. Način sodelovanja za vodjo pomeni, da podrejenega ni več potrebno poučevati, pač pa z njim sodeluje pri odločanju in mu pomaga pri uporabi pridobljenega znanja. Pri pooblaščenju, ki ga vodja

⁵ Maslowa piramida človekovih potreb ima na dnu potrebo po hrani in na vrhu potrebo po samouresničitvi; danes je hierarhija obrnjena.

uporabi pri najbolj zrelih članih skupine, gre za prenos določenih nalog na člana, o katerih sam odloča in je za svoje odločitve polno odgovoren.

"Vodja mora pravzaprav stalno pregledovati stopnjo zrelosti in izkušenosti članov, da lahko ugotavlja najbolj primerne kombinacije podpornega in ravnalnega načina vodenja. Neizkušeni član skupine, ki ne pozna delovnih postopkov, je lahko z ustreznim načinom vodenja prav tako produktiven kot izkušeni član, ki v glavnem samostojno opravlja predvidene naloge." (Možina v Adizes in drugi, 1996: 99)

Kontingenčni pristop, kakor ga imenujejo nekateri avtorji, vključuje situacijske teorije, ki poudarjajo interaktivni vpliv okolja in organizacije. Kontingenčni pristop k vodenju se v zadnjem času najbolj uporablja, saj je v okolju neprestanih sprememb najbolj prilagodljiv. Poleg tega združuje ideje različnih šol in disciplin, ki so ugotovile, da uspešno vodenje ni odvisno le od osebnostnih lastnosti vodje in od njihovega vedenja. Poleg sledilcev na uspeh vodje pomembno vplivajo tudi okoliščine. Situacijske teorije namreč poudarjajo pomen različnih slogov vodenja v različnih okoliščinah. Med drugim trdijo, da situacija vpliva na izbiro sloga vodenja. Vsakdanje situacije, ki so v nenehnem gibanju in spreminjanju, od vodje zahtevajo hitre odzive, odločitve in posledično uporabo različnih modelov vodenja. S tega stališča lahko trdimo, da ni vedno dobrega in vedno slabega vodja. Poleg situacije slog vodenja določa stopnjo, ki jo vodja namenja na eni strani usmerjenosti k delavcem oziroma skrbi za ljudi in na drugi strani usmerjenosti k proizvodnji oziroma skrbi za naloge. Situacijski modeli so zelo kompleksni, saj upoštevajo lastnosti vodij, članov delovne skupine, potrebe zaposlenih, delovne naloge, medsebojne odnose in nenazadnje tudi vire moči vodij.

Kot kritiko situacijskih modelov Yukl poudarja, da je potrebno upoštevati več situacijskih dejavnikov in ne le enega. "Teorije, v katerih je en sam vzorec vodstvenega obnašanja optimalen za vse situacije, ne morejo zagotoviti smernic vodjem, ki so obkroženi s spreminjajočimi se situacijami in novimi izzivi. Dobro poznane teorije, ki poudarjajo univerzalni vidik vodenja raje kot situacijskega, vključujejo transformacijsko vodenje, karizmatično vodenje ter

vodja-član izmenjavo⁶. Te teorije so ogromno prispevale k razumevanju učinkovitega vodenja, vendar so se le dotaknile prilagodljivega vodenja." (Yukl, 2004: 75) Dejstvo je, da so situacijski modeli lahko prekompleksni za praktično uporabo, po drugi strani pa nikakor ne morejo zajeti vseh možnih situacij, v katerih se lahko znajde vodja.

3.2.4. SLOGI VODENJA

Slog vključuje osebnostne in vedenjske lastnosti ter situacijske karakteristike. Slog pomeni način, kako neko stvar delamo. Slogi vodenja so direktno vezani na delovanje vodje, na njegovo ravnanje v posameznih situacijah. Od situacije, nalog in lastnosti sledilcev je odvisna kombinacija slogov vodenja. Pri oblikovanju in kombiniranju slogov vodenja veliko vlogo igra znanje, s katerim vodja razpolaga. Z razvijanjem voditeljskih sposobnosti vodja razvija tudi nove kombinacije slogov vodenja. Vsak vodja ima t.i. svoje priljubljene sloge vodenja.

Kavčič transakcijsko vodenje, ki, kot pravi, velja za prevladujoči način vodenja, na grobo deli na avtorsko in demokratično vodenje. Pri avtorskem vodenju je avtoriteta vodje ključnega pomena, pri demokratičnem vodenju pa je svoboda podrejenih največja. Na splošno velja, da so podrejeni bolj produktivni pod avtorskim vodenjem, kakovost opravljenega dela pa je boljša pod demokratičnim vodenjem. "Pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti. Pri repetitivnih delih je bolj uspešen avtoritativen slog vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti." (Kavčič, 1991: 219)

Avtorski in demokratični slog vodenja sta le skrajna konca t.i. kontinuuma vodenja. Vodja se po situacijski teoriji v določeni vodstveni akciji najde nekje vmes med obema. Idealna tipa teh oblik vodenja sta redka, številne pa so kombinacije in njuna medsebojna odvisnost. Avtorji v veliki večini poudarjajo

⁶ transakcijsko vodenje

dve vmesni stopnji med skrajnima oblikama, tako da govorimo o štirih temeljnih oblikah vodenja.

Likert je leta 1961 podal t.i. 'sistem 4' in sisteme vodenja ločil na: izkoriščevalsko-oblastniški sistem, dobrohotno-oblastniški sistem, participativno-posvetovalni sistem in sistem participativnih skupin. Likert je trdil, da je človeški faktor za organizacijo najpomembnejši (Likert v Kavčič, 1991: 74).

Torrington in Weightman leta 1985 ločita med avtokratskim, skrbniškim, podpornim in kolegialno-demokratskim slogom (Torrington in Weightman v Možina, 1994: 24). Hočevar, Jaklič in Zagoršek ločijo med avtokratskim, prepričevalnim, posvetovalnim in demokratičnim slogom (Hočevar in drugi, 2003: 163).

Med vsemi temi različnimi pojmovanji lahko potegnemo vzporednice. Gre za dve skrajni in dve vmesni obliki. Vsi avtorji se strinjajo, da so organizacije, ki so bližje participativnim oblikam, bolj uspešne.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek govorijo o ravneh vodenja (Hočevar in drugi, 2003). Vodenje temelji na štirih ravneh, ki jih vodja lahko doseže. Najnižja raven je destruktivno vodenje. Elementi, ki najbolje opisujejo destruktivni način vodenja so: pretirana narcisoidnost oziroma zagledanost vase, mikromenedžment, ko vodja želi imeti vse pod nadzorom, kritiziranje in ustrahovanje drugih, nekonsistentno obnašanje, zaletavost, precenjevanje zmožnosti sledilcev oziroma pretirane zahteve do drugih. Vodje, ki se oklepajo takšnega načina vodenja, so običajno mladi ambiciozni strokovnjaki določenega področja, ki pa jim primanjkuje vodstvenih sposobnosti. Avtoriteta in moč sta tu močno prisotni. Destruktivno vodenje je aktiven proces, saj si vodja močno želi doseči cilj, vendar pa so dejanski učinki pogosto ravno nasprotni.

Druga raven je nevodenje oziroma vodenje *laissez-faire*. Ne voditi oziroma ne sprejemati odločitev, ne usmerjati ljudi k ciljem, ne dajati povratnih informacij

in ne pomagati pri opravljanju nalog. Gre za pasiven način vodenja in takšno vodenje je običajno neučinkovito. V organizacijah se pogosto pojavlja. Do nevedenja lahko pride zaradi prehodne faze iz destruktivnega vodenja na višje ravni ali zaradi osebnostnih lastnosti vodje. Mnogi vodje se ne zavedajo, da se njihova učinkovitost kaže tudi skozi učinkovitost drugih ljudi. Zaradi svoje neizkušenosti dela ne delegirajo in so sami stalno preobremenjeni. Tako jim zmanjka časa za vodenje, sledilci pa so v tem primeru zmedeni. Druga lastnost vodje, ki izvaja nevedenje, je poudarjena potreba po priljubljenosti med podrejenimi. Vodja ne usmerja in nikakor ne vpliva na sledilce, pušča jim svobodo, saj se boji kritik. V teh primerih vodje pozabljajo, da podrejeni nevedenje izkoristijo v svoj prid in da je priljubljenost vodje le navidezna. Dolgoročno takšno vodenje za organizacijo ni dobro. To vrsto vodenja bi lahko razumeli tudi kot skrajno obliko demokratičnega vodenja.

Tretja raven je transakcijsko vodenje. Temelj takšnega vodenja so izmenjave oziroma transakcije med vodjo in sledilci. "Brez transakcij med vodji in sledilci organizacijsko srce ne bije." (Bennis in Nanus, 1985: 20) Brez transakcij ne obstajajo ne vodje ne sledilci. Komunikacija je na visoki ravni. Transakcijsko vodenje je poznano kot temelj dobrega vodenja in mnogo dobrih menedžerjev vodi svoje ljudi na ta način. Gre za nekakšno trgovanje med delavci in vodjem, saj prizadevanje za kvalitetno opravljene delovne naloge prinaša nagrade. Posamezne transakcije oblikujejo enotno zvezo, zvezo med trenerjem in timom ali zvezo med vodjem in organizacijo. Poznamo dve obliki transakcijskega vodenja, t.i. gašenje požarov in ciljno vodenje. V prvem primeru vodja z enim očesom spremlja svoje sledilce pri delu, ki so pri razporejanju svojih delovnih nalog in odločitvah precej svobodni. Vodja priskoči na pomoč le v trenutkih, ko se stvari začnejo zapletati. Pri tem obstaja velika verjetnost, da vodja zaradi svoje preobremenjenosti pride prepozno in le še rešuje oziroma gasi požar. V najbolj črnem scenariju vodja le še gasi požare in mu tako zmanjkuje časa za vodenje sledilcev, za usmerjanje in motiviranje. Ciljno vodenje se zdi bolj pragmatično. Temelji na t.i. medsebojni psihološki pogodbi. Gre za nenapisana, pa vendar jasno artikulirana pravila medsebojnih pričakovanj, želja in zahtev. Sčasoma se na podlagi takšnega obnašanja zgradi medsebojno zaupanje. Transakcijsko vodenje temelji na

izmenjavi, kot predpogoju za medsebojni odnos pa ne vključuje generiranja entuziazma na eni strani in predanosti organizaciji na drugi.

Četrta raven je transformacijsko vodenje. Transformacijsko vodenje je za nekatere najvišja oblika vodenja, vanj so vključeni tako racionalni kot čustveni elementi. Nekateri avtorji bolj kot racionalno poudarjajo čustveno težo vplivanja. V okviru teh teorij se je pojavilo vodenje na temelju čustvene inteligence. Transformacijski vodje eksperimentirajo in izzivajo obstoječe postopke, razvijajo ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov, pripravljeni so tvegati in so vedno pripravljeni na nove izzive, jasna slika prihodnosti jih vleče naprej, v drugih vzbujajo občutek moči in pomembnosti, vlivajo občutek predanosti sodelavcem, posameznike poučujejo in jim svetujejo. "Novi vodja je tisti, ki ljudi pripravi do dejanja, ki sledilce preoblikuje v vodje in ki lahko vodje preoblikuje v ljudi sprememb." (Bennis in Nanus, 1985: 3) Čeprav imajo običajno veliko formalno avtoriteto in moč, ju ne uporabljajo, pač pa se raje zanašajo na svojo osebnost in karizmo. Navdušujejo sledilce, s svojim pristopom in mišljenjem jih nase vlečejo kot magnet in v njih vzbujajo željo po osebni rasti in napredku. Po mnenju nekaterih, naj bi vodje, ki uspejo razviti karizmatično vodenje, zadostili zahtevam prihodnjega obdobja. Vsi pa se strinjajo s tem, da so vodje, ki uspejo med podrejenimi razviti karizmo, bolj uspešni od tistih, ki jim to ne uspe. Transformacijsko vodenje je učinkovito v okolju nenehnih sprememb, kjer vodja potrebuje fleksibilne sledilce, ki delajo z veseljem, so prilagodljivi in bolj prizadevni. Tako skupaj dosegajo boljše rezultate. "Na osnovi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate." (Kavčič, 1991: 229) V okviru transformacijskega vodenja avtorji govorijo tudi o t.i. opolnomočenju (*'empowerment'*). Pri tem gre za prepričanje zaposlenih, da z doseganjem organizacijskih ciljev, zadovoljujejo tudi svoje potrebe in tako dosegajo osebne cilje. Posledice teh imenujejo opolnomočenje ljudi.

Yukl uvaja novo teorijo, teorijo tridimenzionalnega vodenja. Avtor pravi, da najbolj uveljavljene teorije učinkovitega vodenja vključujejo teorijo

karizmatičnega ali teorijo transformacijskega vodenja. Tridimenzionalno vodenje je kompatibilno transformacijskemu in karizmatičnemu vodenju, vendar ju v nalogah oziroma determinantah podkategorij presega. Zgrajen je na dognanjih prejšnjih teorij, vendar jih s ponujanjem novih rešitev presega. Temelji na uporabi določene vedenjske oblike v določeni situaciji. Izziv vsakega vodja naj bi bilo takojšnje razumevanje situacije, prepoznavanje primernih vedenj, obvladovanje vedenjskih vzorcev in seveda pripravljenost za njihovo izvedbo. "Teorija tridimenzionalnega vodenja uporablja hierarhično sistematično vodstvenega vodenja s tremi vedenjskimi podkategorijami (usmerjenost k nalogam, odnosom in spremembam). Te podkategorije se razlikujejo po osnovnem predmetu (npr. učinkovitost, odnosi, prilagoditev) sestavin vodenja." (Yukl, 2004: 82)

Vodstvena vodenja se izbirajo glede na situacijo in direktno vplivajo na determinante učinkovitosti, na katere tudi vpliva dejanska situacija. Determinante uspešnosti glede na vse vplive določajo celotno uspešnost organizacije. Običajno je v določeni situaciji pomembna le ena od determinant učinkovitosti (učinkovitost in zanesljivost, človeški viri in odnosi, inovacije in prilagajanje), problem pa se pojavi, ko sta pomembni dve ali celo vse tri determinante. Vodenje je takrat najtežje.

Vsaka od podkategorij hierarhičnega sistema vodstvenega vodenja narekuje naloge, ki morajo biti v okviru podkategorije zagotovljene. Prvi učinek vsake vedenjske podkategorije je na različni osnovi organizacijske učinkovitosti. Podkategorija, usmerjena k nalogam, je najbolj uporabna za vzdrževanje stabilnih dejavnosti, za učinkovito uporabo osebja in virov. Podkategorija, usmerjena k spremembam, je najbolj uporabna pri prilagajanju na spremembe v okolju, pri odgovarjanju na grožnje in priložnosti, pri uvajanju novih strategij, procesov in produktov. Podkategorija, usmerjena k odnosom, pa je najbolj uporabna pri izboljševanju odnosov, pri poudarjanju sodelovanja, timskega dela, zadovoljstvu in motivaciji.

"Poleg omenjenih vodstvenih stilov avtorji pogosto navajajo še liberalnega, patriarhalnega, brezosebnega in manipulativnega. V prvem primeru vodja

prepušča odločanje podrejenim. Problemi nastajajo, če se ti obnašajo neodgovorno. Patriarhalno vodenje je avtokratsko, zaščitniško. Brezosebno vodenje je predvsem vodenje s pisnimi nalogami, okrožnicami in podobno. Manipulativno vodenje daje lažni občutek, da podrejeni soodločajo." (Rozman in drugi, 1993: 207)

3.2.5. DANAŠNJE SMERNICE

Ekonomija in podjetništvo sta vidi, ki se ukvarjata z redkimi viri, najbolj kritičen vir pa danes predstavljajo človeški viri, torej znanje, ki pa ga kontrolirajo posamezniki. Posameznik s svojim znanjem, emocijami in idejami je v središču novega načina vodenja. "To je obdobje časa in talenta, kjer čas in talent prodajamo, ju organiziramo, najemamo, pakiramo. Najpomembnejši vir nosi čevlje in gre vsak dan okrog petih popoldne skozi vrata pisarne. Zaradi tega sta menedžment in vodenje ključna pri zagotavljanju konkurenčne prednosti. Ločita vas od mase. Kako pritegnete, obdržite in motivirate vaše ljudi, je bolj pomembno od tehnologije. Podjetje se od drugih razlikuje v tem, kako je upravljano in kako je vodenó. S tem lahko ustvarite trajno edinstvenost. Toda s tem, ko sta menedžment in vodenje dosegla stopnjo zrelosti kot potencialno konkurenčno orožje, se je spremenila tudi njuna narava. Šef je mrtev. Nič več ne moremo verjeti vodji, ki trdi, da ve več od vseh in da je nezmotljiv. Menedžment številik je zgodovina. Menedžment s strahom ne deluje. Če so menedžment ljudje, bi menedžment moral postati *humananagement* ." (Ridderstrale in Nordstrom, 2002: 47)

Po Nordstromu in Ridderstralu se mora sodobni vodja osredotočiti na štiri glavne naloge, ki so po svoji teži enakovredne. To so: usmerjanje, eksperimentiranje, izobraževanje in personalizacija. Usmerjanje zahteva od vodje, da oblikuje vizijo. Vizija mora biti realna, stabilna in jasna. Vodja mora vizijo podjetja izražati in jo živeti. S tem vzpodbuja svoje podrejene, ki želijo tej viziji pripadati. Usmerjanje pomeni živeti v smeri vizije. "Vizija je za vodje blago, moč pa je njihova vrednost." (Bennis in Nanus, 1985: 18)

Eksperimentiranje se navezuje na spodbujanju inovacij in s tem težnjo po neprestanem napredku. Vodja mora to spodbujati; prav slehernega zaposlenega mora spodbuditi, da se prepreči *status quo*. Inovacije prinašajo možnost, da uspemo ali da nam spodleti. Če se zavedamo, da brez poskusov ni napredka in da so bila največja odkritja dosežena ob neuspehlih poskusih, v neuspehlih inovacijah lahko vidimo možnost novega spoznanja. Od vodje se zahteva visok prag tolerance oziroma razumevanja, da če ne poskusimo, ne moremo uspeli. Nekateri vodje, po mnenju mnogih tisti največji, v neuspehu namesto izgube vedno vidijo profit.

Izobraževanje vključuje mentorstvo, '*training*' in '*coaching*', kjer vodje oblikujejo nove vodje. Sodobna ekonomija temelji na sposobnosti posameznikovih možganov. Naloga vodje je spremeniti človeški kapital v strukturni kapital oziroma zgraditi učečo organizacijo. "Omogočanje učenja je ena ključnih nalog vsakega voditelja." (Ridderstrale in Nordstrom, 2002: 168) Stalna izobraževanja in njihova kombinacija predstavlja edino prednost pred konkurenco. Berlogar ugotavlja, da "trg delovne sile izginja, zamenjuje ga trg znanja, veščin, sposobnosti" (Berlogar, 2000: 104).

Personalizacija vodenja vključuje dejstvo, da se posamezniki med seboj razlikujejo. To pomeni, da jih zanimajo različne stvari, različne stvari jih motivirajo, pričakujejo različne vrste nagrad. In če želimo pridobiti in obdržati najboljše ljudi, morajo vodje uvesti t.i. '*one-to-one leadership*', vodenje prilagojeno posamezniku.

"Moderni menedžer ima ogromno prednost. Potrošniki in zaposleni niso bili nikoli tako pametni kot so danes." (Ridderstrale in Nordstrom, 2002: 186) Za nekatere je to nov izziv, za druge, navajene starih načinov vodenja in upravljanja, pa omejitev.

Seveda se tudi na področju vodenja avtorji sprašujejo o prednostih in slabostih moških in ženskih vodij. Raziskovalec Kets de Vries se med drugim ukvarja tudi s psihoanalizo. Pravi, da je model uspešnih ženskih vodij težje prepoznati oziroma da je težje posplošiti njihove razlike glede na moške vodje,

saj je aktivnost žensk na tem področju časovno krajša, poleg tega pa jih je med vodečimi precej manj kot moških. Na drugi strani pa za moški del vodij pravi, da "obstajajo dokazi, da ima veliko uspešnih moških voditeljev močno, podpirajočo mamo ter bolj oddaljenega, odsotnega očeta." (Kets de Vries, 2004: 66)

3.3. VODJA

Kot smo že ugotovili, so pojmi podjetje, vodja in slog vodenja med seboj tesno povezani. Vodja ima na podjetje, tudi njegovo percepcijo na tržišču, velik vpliv. "V podjetjih pogosto najdemo močno povezavo med osebnostjo vodje, njegovim slogom vodenja in splošno kulturo - še posebej v podjetjih s centralizirano močjo." (Kets de Vries, 2004: 69)

Za dolgoročno uspešnost in razvoj podjetja je pomembna dobro zastavljena poslovna strategija. V proces postavljanja strategije do njenega zadovoljivega izvajanja, pa je potrebno vključiti vodenje. Za izvajanje strategije oziroma za doseganje poslovnih ciljev je potrebno usmerjati ljudi in za uspešno usmerjanje podjetje potrebuje uspešnega vodjo. Vodenje je temeljna funkcija za uspešno organizacijo. Glede na organizacijsko strukturo podjetje lahko zaposluje vodje na več nivojih, od vrhovnega vodje, preko na primer vodje prodaje, do vodje izmene. Bolj ko je vodja vključen v snovanje podjetniške strategije, večji izziv in odgovornost mu predstavlja samo vodenje. Več pozornosti mora posvečati temu procesu, saj vodja sam ne more vsega narediti sam, ne more sam izvajati strategije podjetja, pač pa mora voditi. Spodbuditi mora pravo energijo, ki zajame celo podjetje, motivirati mora ljudi, da bodo izvajali strategijo in dosegali cilje podjetja. "Organizacije v spreminjajočem se okolju in z različnimi cilji potrebujejo voditelje, ki so dovolj fleksibilni, da svoj voditeljski slog prilagodijo različnim situacijam in spreminjajočim se pogojem. Vodje morajo biti sposobni analizirati situacijo, določiti kateri vzorec vodstvenega vedenja je potreben za vplivanje na procese, ki so pomembni za uspeh delovne skupine, in nato izpeljati to vedenje na najboljši način." (Yukl, 2004: 75)

Vloga ljudi kot delovne sile se je v zgodovini razvoja dela nenehno spreminjala. Pomembno je predvsem, da so bile včasih te spremembe vezane na cela stoletja, kasneje na menjavo generacij, danes pa so spremembe vsakdanje. Biti uspešen vodja je v obdobju neprestanih sprememb zahtevna naloga, saj klasične vrednote dela izginjajo, življenje modernih ljudi se spreminja in z njimi njihove vrednote ter pričakovanja. Vrednote predstavljajo posameznikov odnos do dela, do tehnologije in nenazadnje do soljudi. Predstavljajo želene cilje posameznika, cilje, ki jih visoko ceni in nemalokrat idealizira. Vrednotni sistemi so bili nekoč lokalno določeni, današnji ljudje iz različnih okolij pa tekmujejo in sodelujejo med sabo. "Danes ljudje izbirajo organizacije, prej kot nasprotno." (Ridderstrale in Nordstrom, 2002: 212) Ljudje niso več vezani na eno in isto delovno mesto za celotno delovno dobo, življenjska lojalnost podjetju je zaradi negotovosti okolja zgodovina, ljudje želijo in hočejo zanimivo in ustvarjalno delovno okolje, možnosti za realizacijo svojih sanj niso bile nikoli večje, želijo uporabljati in razvijati svoje sposobnosti in znanja, s tem razvijati sebe. Včasih je bila lojalnost podjetju praktično kupljena, danes vrednote določajo lojalnost. Za to mora poskrbeti vodja. Vodje vodijo ljudi, ki jim omogočajo razvoj, naučijo jih menedžerskih sposobnosti in vodstvenih veščin. "Vodenje ljudi je odgovornost in učinkovitost te odgovornosti se kaže v naravnosti oziroma vedenju vodenih." (Bennis in Nanus, 1985: 81) Cilj vodenja so poleg izpeljane poslovne strategije tudi zadovoljni ljudje, saj k ekonomskim rezultatom podjetja prispevajo več, če se v delovnem okolju dobro počutijo.

Uspeh vodenja se kaže na vseh področjih podjetja, ne glede na to ali merimo uspešnost prodaje, dobiček ali zadovoljstvo strank in zaposlenih. Igra podjetništva danes poteka med učinkovitostjo, kreativnostjo in revolucionarnimi spremembami, novimi ponudbami potrošnikom. Samo vodenje se vrednoti s t.i. mehкими kazalci, kot so vrednote, ideje, vizija, pripadnost organizaciji in skrb za druge. Uspešno voditi podjetje torej pomeni dosegati zastavljene rezultate in imeti vodstvene sposobnosti. Ena brez drugega ne gre, vodja mora vzpostaviti trajno uravnoteženost med temi parametri. "Dolgoročna uspešnost pomeni, da organizacija izpolnjuje namen,

zaradi katerega obstaja. Kratkoročna uspešnost pa pomeni, da nas, kar koli pač delamo, približuje temu namenu." (Adizes, 1996: 33)

Ljudi, ki bolj ali manj sledijo vodji, velikokrat poimenujejo sledilci (*followers*). Sam proces vodenja tako določajo elementi, kot so: vodja, sledilci in okoliščine. "Sposobni vodje so tisti, ki se prilagajajo sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in razmeram." (Rozman in drugi, 1993: 204)

Potrebna znanja, ki naj bi jih vodja osvojil oziroma obvladal, niso jasna, kaj šele predpisana. Po Davisu "mora vodja uporabljati tri vrste znanj: tehnična znanja, znanja o človeku in medsebojnih odnosih ter konceptualna znanja, ki se nanašajo na umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti" (Možina, 1994: 35). Kombinacije navedenih vrst znanj so proporcionalno porazdeljene po ravneh vodenja, od nižjih vodilnih do višjih vodilnih. Prav tako je od posameznih nalog, organizacijskega okolja in stopnje razvoja same organizacije odvisno, katera znanja so pri vodenju v ospredju. Na začetnih stopnjah organizacije se vodje opirajo predvsem na strokovna tehnična znanja in na znanja o medčloveških odnosih, šele kasneje na višjih razvojnih stopnjah organizacije vse bolj uporabljajo konceptualna znanja. Pri tem pa je potrebno omeniti, da formalna znanja, predstavljajo le del načina vedenja vodij. Veliko mero znanj prinesejo vodji vsakodnevne izkušnje. To so izkušnje, ki vodji povedo, katera znanja in pristope naj uporabi v določenih situacijah. "Nekoč je bil kapital najbolj redek in cenjen vir podjetja, v novi organizaciji pa je največja prednost pred tekmeci znanje." (Kets de Vries in Florent-Tracy, 2000: 13) Znanje in talent predstavljata človekovo največje orožje. Konkurenčna podjetja se morebiti med sabo ne razlikujejo po tehnologiji, virih, ciljnih potrošniki, razlikujejo pa se po količini znanja, ki ga premorejo. Najbolj donosno področje investiranja podjetij postane upravljanje s človeškimi viri. Znanje je torej konkurenčni vir in delo vodij ja, da ga pritegne.

Pridobivanje voditeljskih znanj pozna veliko različnih načinov in prijemov. Nekateri vodje so zagovorniki enih, drugi spet drugih. Tako kot so nekaterim

bliže dočočeni vodstveni prijemi, so jim tudi bliže nekateri načini prenašanja znanja na podrejene. Kot pri samem procesu vodenja so tudi tu pomembna dejavnika sledilci in njihove osebnostne lastnosti ter okoliščine oziroma sama organizacijska kultura.

Uspešnost vodje je odvisna od njegovih osebnih motivov. Po McClellandu so ti motivi potreba po dosežkih, potreba oziroma želja po moči in potreba po povezovanju (Kavčič, 1991: 216). Ti motivi oziroma spodbude so povezani z njegovimi vrednotami. Tako kot se voditelji razlikujejo po osebnostnih lastnostih, se razlikujejo tudi po vrednotah, ki jih zagovarjajo. Avtorji so motive posameznika po vodenju kategorizirali. "Vodilnega delavca najbolj motivirajo: uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast podjetja, osebni razvoj, samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnost potrditve in uveljavitve, višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje, zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo in odgovornost za sprejete naloge." (Možina, 1994: 21) Vsi ljudje naj bi po McClellandu v sebi nosili željo po moči, razlike se kažejo le v intenzivnosti te želje oziroma stopnji njenega razvoja. "Moč, zlasti politična, je prestiž in prestiž je moč in avtoriteta. Vse to pa je naslonjeno na oblast. Torej je oblast posebne vrste prestiža. To je možnost ne le vplivanja na dogajanja, marveč v prvi vrsti uveljavljanja stališča tistega, ki z močjo uveljavi prestiž. Prestiž je vrednota, ki moč zagotavlja in jo podkrepi." (Južnič, 1985: 821) Notranja nagrada je v tem primeru čast oziroma prestiž časti.

Prav tako kot vsak ne more biti vodja, tudi vsak tega ne želi. Kje je torej razlika v posameznikih? Gre za t.i. notranje in zunanje nagrade, ki jih potencialni vodja občuti v vodenju. Vloga vodje prinese vodji notranje nagrade v obliki samopotrditve, ki je pogosto v povezavi s častjo in prestižem. Notranje zadovoljstvo vodji prinaša tudi dejstvo, da s svojimi dejanji lahko spodbuja in usmerja svoje sodelavce k njihovi samouresnitvi in razvoju. Notranje nagrade so ločene od denarnih nagrad, kar bi pomenilo, da je vodenje za vodje pomembno tudi, če le-teh ni. V praksi se na dolgi rok to ne bi obneslo. Zunanje nagrade, ki jih vodji prinaša delo z ljudmi, so v obliki denarnih nagrad, plač, bonitet, vrednostnih papirjev in drugih dodatkov.

4. AVTORITETA IN VODENJE

Veliko definicij določa pojem avtoritete. Ena izmed njih je definicija Maxa Webra. Zanj je avtoriteta "zakonska pravica sprejemati določene odločitve." Ta pravica je neodvisna od tega, kaj človek ve in koga pozna. Je neodvisna od njegove osebnosti. Je del položaja v organizaciji in kdorkoli se na njem znajde, ima formalno pravico sprejemati odločitve, povezane s tem položajem. To je formalna avtoriteta." (Adizes, 1996: 133) Pravica sprejemati določene odločitve je pravica reči da, pravi Adizes. V birokraciji je veliko menedžerjev in vodij, ki lahko rečejo ne, le redki pa imajo avtoriteto, zakonsko pravico, reči da. Le človek na samem vrhu ima pravico reči da in ne. Dokler so organizacije mlade, ustanovitelji lahko rečejo da in ne, kar pomeni, da imajo polno avtoriteto. Ko se organizacije razširijo in postanejo preveč kompleksne, morajo pooblaščati druge. Ponavadi oklevajo, preden koga pooblastijo, da lahko reče da, ker se bojijo, da bodo izgubili nadzor. Zato ponavadi podrejene pooblastijo samo, da lahko rečejo ne. Tistega, ki lahko reče da, lahko od dejanskega dogajanja ločuje čedalje debelejša plast tistih, ki lahko rečejo zgolj ne. To je zelo nevarno, ker pravica reči ne onemogoča spremembe in zbirokratizira organizacijo. Če je avtoriteta pravica sprejemati odločitve o spremembah, potem bi morala biti pravica reči da in ne. Če menedžerji ne smejo reči da, potem jim ne bi smelo biti dovoljeno, da rečejo ne. "Edino tisti, ki sme reči da, bi lahko rekel tudi ne. Le tako lahko organizacijo ohranjamo mlado in sposobno pravočasno obvladovati spremembe." (Adizes, 1996: 134)

Administrativni principi, na katerih temelji produktivna učinkovitost organizacij, so t.i. lastnosti birokracije. Max Weber je utemeljitelj teorije birokracije. Idealni tip birokracije ima naslednje značilnosti (Weber, 1962):

1. Specializacija dela: vsak delavec je odgovoren za učinkovitost svojih nalog.
2. Hierarhija – predpostavlja kontrolo in nadzor: vsak uradnik odgovarja svojemu nadrejenemu za svoje naloge in naloga svojih podrejenih, zato

ima avtoriteto nad svojimi podrejenimi - ima pravico izrekat direktive, ki se nanašajo le na službene naloge in oni imajo dolžnost, da jih poslušajo.

3. Sistem abstraktnih pravil, to je sistem standardov, ki zagotavlja enotno učinkovitost ne glede na osebe, ki jih opravljajo; pravila dajejo članom organizacije odgovornost in postavljajo odnose med njimi – vdanost splošnim standardom.
4. Izločitev osebnih mnenj iz uradnega poslovanja je nujna tako za nepristranskost kot za učinkovitost.
5. Zaposlovanje v organizaciji temelji na zakonih, sistemih promocije, dosežki, kariere, s tem se poveča lojalnost organizaciji in identifikacija z njo.

Iz teh predpostavk lahko povzamemo glavne lastnosti birokratske avtoritete. Birokratska avtoriteta torej mora zagotavljati, da se prostovoljna poslušnost podrejenih presoja na uradno postavljenem posamezniku, t.j. nadrejenemu, ne glede na njegove osebne karakteristike. Zato moč nadrejenega temelji na izrekanju sankcij, ki običajno zajemajo predmet napredovanja in ohranitve služb. Gre za različne stopnje odvisnosti podrejenih od nadrejenih. Nezadovoljstvo oziroma frustracije podrejeni presežejo s tem, ko prevzamejo normativne standarde in cilje; tako podrejeni sprejmejo dejstvo, da nekdo pač mora biti nadrejen.

Lahko bi rekli, da v strukturah sodobnih podjetij najdemo osnove birokracije. Za podjetje je bolje, da so prisotne le osnove, saj idealnotipski model prej vodi v rigidnost podjetja in samemu sebi namen. Birokracija naj bi v osnovi povečala učinkovitost podjetja. "Glavna naloga menedžmenta ni podeljevanje vlog, pač pa vzdrževanje pogojev, pri katerih je prilagoditev na nov problem oziroma izziv istočasna z njegovim pojavom in zaščita teh pogojev pred birokratskimi procesi okostenelosti." (Blau, 1956: 59)

"Avtoriteta se pojavlja le v organiziranih skupinah družbe, nikoli v neorganiziranih. Odsotnost organizacije implicira odsotnost avtoritete" (Bierstedt, 1954: 72). Po Bierstedtu poznamo prostovoljne in neprostovoljne organizacije, pri čemer je prostovoljstvo vezano na vstop in izstop iz organizacije (Bierstedt, 1954). V prostovoljnih organizacijah je članstvo

sporazumno, ljudje prostovoljno obljubijo zvestobo organizaciji in prostovoljno sprejemajo norme organizacije. Avtoriteto sprejemajo prostovoljno, saj želja pripadati presega željo postavljati samostojne odločitve. Avtoriteta temelji na sporazumu, iz česar sledi, da je avtoriteta definirana kot institucionalizirano vodenje. Iz neprostovoljnih organizacij je umik nemogoč (npr. zapor). Tu avtoriteta temelji na moči ter prisili in je definirana kot institucionalizirana moč. Problem Bierstedt vidi v tem, da ni mogoče vedno ločevati med neprostovoljnimi in prostovoljnimi organizacijami. Gre namreč za različne stopnje – npr. prostovoljen vstop in neprostovoljen izstop.

Weber je razlikoval med karizmatično in avtoritarno avtoriteto na eni strani ter racionalno-legalno na drugi strani.

"Vodenje ni avtoriteta." (Bierstedt, 1954: 70) Vodenje ne predpostavlja avtoritete in prav tako obratno. Oba pojma ne moremo vreč v isti koš. Nek vodja nam lahko predstavlja avtoriteto ali ne in neka avtoriteta lahko vodi ali ne. Obe lastnosti pa se lahko dopolnjujeta, se združita v eni osebi. Za nekatere avtorje to predstavlja idealni tip vodje. Pomemben je delež enega in drugega. To pa je odvisno od posameznikovih osebnostnih in vedenjskih lastnosti, sposobnosti in okoliščin. Tako Bierstedt ugotavlja, da "vodja lahko le prosi, avtoriteta pa zahteva" (Bierstedt, 1954: 70). Pri vodenju in pristojnosti gre torej za vpliv, premoč in pokornost, pri avtoriteti pa za moč, podrejenost in nadrejenost.

Avtoriteta je v sorazmerju z velikostjo organizacije in je nikoli ne presega. Avtoriteta deluje torej le v okvirih organizacije, pravila in zahteve veljajo le znotraj meja organizacije. Ko skupina postane organizirana, sprejme, da vzorci obnašanja postanejo standardizirane norme. Vloge znotraj organizacije postanejo standardizirani statusi. Gre za proces institucionalizacije norm in statusov, saj norme in statusi konstituirajo strukturo organizacijske družbe. Vloga vodje je institucionalizirana z enim ali večimi statusi, na katere je pripeta avtoriteta v povezavi z normami. Te vloge postanejo statusi, zato da sta zagotovljeni stabilnost in kontinuiteta organizacije. Avtoriteta je v organizaciji vedno vezana na odnos s statusom. Norme so vezane na status.

Imeti avtoriteto oziroma imeti pravico izvajati avtoriteto pomeni imeti pravico odločati in uveljavljati odločitve.

Tradicionalne birokracije povezujejo oziroma enačijo hierarhično avtoriteto s tehnično podkovanostjo oziroma strokovnostjo. To pomeni, da naj bi bil nadrejeni strokovnjak in naj bi zaradi tega imel avtoriteto. Tehnološka podkovanost ljudi ni edini vzrok slabega poslovanja podjetja. Običajno je vzrok v neuspešnem vodenju oziroma v uporabi nepravilnega sloga vodenja, ki povzroča neugodno organizacijsko klimo. Zakonitosti človeškega vedenja predstavljajo izziv menedžerjem, saj tehnična podkovanost ni dovolj. Z razvojem tehnologije in specializacije dela menedžerji zaposlujejo strokovnjake, katerih dela ne obvladajo in tako specializacija predpostavlja različne statuse. Te statuse, norme in pravice podpirajo in potrjujejo tisti, ki pripadajo organizaciji. Izvajanje avtoritete ni le pravica, temveč tudi dolžnost. Namen določenih statusov v organizaciji je obveza postavljanje odločitve v imenu organizacije in obvezo uveljavljati jih.

"Vsak uspešen vodja se zaveda, da je organizacija osnovana na množici skupinskih pomenov, ki definirajo vloge in avtoriteto." (Bennis in Nanus, 1985: 40) Pri tem gre za skupna stališča, ki naj bi jih vsi v podjetju sprejeli. Ponotranjenje ciljev in vizije podjetja je ena izmed osnovnih in prvih nalog vodje, ki stremi za uspehom. Če podrejeni ne ponotranjijo vizije, vodja ob vsaki novi nalogi izgublja čas in energijo za razlago cilja nove naloge, kar pa je za delovanje uspešnega podjetja vse prej kot optimalno.

Pri vodenju je odnos pomemben, pri avtoriteti pa nima pomena, preprosto je treba biti poslušen. Ni predpostavljeno, da medosebni odnos sploh obstaja, ni predpostavljeno, da se avtoriteta in podrejeni sploh poznata. Avtoriteta vključuje status, je vedno v odnosu s statusom. Avtoriteta enega statusa se vedno izvaja nad drugim statusom in ne na osebni ravni. "Nadrejenost in podrejenost organizacijskih statusov je lastnost vseh družbenih organizacij in je hierarhični dogovor, takšna je razvrstitev statusov, ki dovoljuje in s tem daje avtoriteti možnost izvajanja." (Bierstedt, 1954: 74) Oba, podrejeni in nadrejeni, se morata zavedati, da delujeta v statusnem odnosu in ne v osebnotnem in

da so občutki oziroma čustva pri izvajanju avtoritete irelevantni. To pomeni, da se avtoriteta izvaja enako med prijatelji kot med sovražniki. V idealnem primeru je avtoriteta popolnoma objektivna, nepristranska in neosebna.

Avtoriteta je prepoznavna kot predstavnik skupine, ki ne deluje v svojem imenu, pač pa v imenu skupine. Zopet poudarjamo status, ki ga določa skupina. Večina članov organizacije podpira organizacijsko strukturo, spoštuje zakone, navade družbe, norme svoje organizacije in vzdržuje obstoječe izvajanje avtoritete v posebnih statusih glede na posebne norme. Avtoriteto torej utemeljuje večina. Zaradi večine obstajajo organizacije in njene norme. Zaradi tega lahko trdimo, da je avtoriteta vedno delegirana, vir moči avtoritete je večina. "Če posameznik krši norme, ki jih njegovi sodelavci visoko spoštujejo, bodo do njega začeli gojiti manj prijateljska čustva." (Blau, 1956: 48) Če so odkloni preveliki, so ga sodelavci v večini primerov sposobni izločiti oziroma popolnoma izolirati. Avtoriteta nosi odgovornost, da se moč večine ne izkorišča.

Blau loči med popustljivejšim in strožjim načinom izvajanja avtoritete. Pri tem gre za uveljavljanje avtoritete skozi vodenje. Pokazali smo že, da avtoriteta in čustva nimajo nič skupnega. Po Blauu popustljivejša avtoriteta upošteva želje podrejenih, se postavi na njihovo stran, jih brani, namesto osornih direktiv uporabi razloge za te direktive. Izkušene avtoritete v določenih situacijah ne igrajo svoje vloge, s tem si pridobivajo pozitivne točke pri podrejenih, ki se zavedajo, da bi nadzor po vseh pričakovanjih lahko bil, a ga ni. Velja, da če avtoriteta dovoljuje kršenje manjših predpisov, se s tem povečuje njena moč pri podrejenih, saj podrejeni čutijo, da morajo nadrejenemu poplačati in tako se prostovoljno strinjajo z mnogimi njegovimi zahtevami. Raziskave kažejo, da podrejeni ne dosegajo maksimalne učinkovitosti zaradi popuščanja.

Strožji način vodenja in izvajanja avtoritete temelji na moči sankcij. Ta tip vodenja je redko učinkovit, saj je sankcij običajno veliko preveč. Vmesni tip izvajanja avtoritete je t.i. manipulativni nadzor, ki pa je učinkovit le toliko časa, dokler ga podrejeni ne spregledajo. Tolerantnejši način nadzora, v nasprotju z bolj discipliniranim, ne kaže na demokratičnost niti ni pokazatelj, da nadzora

nad podrejenimi ni. Nasprotno, popuščanje pri nadzorovanju je možna strategija, zavestna ali nezavedna, za vzpostavljanje avtoritete nad podrejenimi, in to je razlog zakaj so liberalnejši nadrejeni bolj učinkoviti. Eden od načinov milejšega uveljavljanja avtoritete je tudi t.i. prelaganje odgovornosti avtoritete na drugo avtoriteto. Podobno je ugotavljal tudi Milgram. "Velikokrat bo nadrejeni rekel svojim podrejenim, da kakor oni ne mara določenih standardov, 'vendar tisti ta zgornji' vztrajajo pri njih." (Blau, 1956: 69) V interesu podjetja je, da podrejeni ne gledajo grdo na svoje nadrejene in da ne gojijo do njih agresije, pač pa, če že morajo, do nekoga drugega. Tako učinkoviteje delajo.

Potek komunikacij v podjetju je vezan na strukturo organizacije. "Kljub uveljavljanju horizontalnega odločanja, se vertikalno odločanje še vedno pojavlja - ponekod v kombinaciji s horizontalnim, ponekod pa še vedno tudi v precej strogi hierarhično avtoritativni obliki." (Musek, 1982: 330) Pri tem gre za odločanje v okviru organizacij. Kot smo že omenili je pomen komunikacije pri oblikovanju procesa vodenja zelo pomemben. Vsi odnosi temeljijo na komunikaciji, tako v podjetju kot gledano širše družbeno. "Kadar gre za odločanje v posebnih družbenih razmerah in kadar gre za odločanje v posebno širokih, recimo državnih merilih, je povsem razumljivo, da se pojavlja vertikalno odločanje, t.j. vodenje, ki temelji na družbeno priznanih merilih." (Musek, 1982: 330) Mnogi zanikajo obstoj vertikalnih organizacijskih modelov, pravijo, da so le-ti stvar zgodovine. Morda strukture resda niso omejene zgolj na vertikalne modele, vendar si danes organizacije brez njih, kljub poudarjanju demokratičnih oblik, ne moremo predstavljati. Neprisotnost vertikalnih oblik organizacije aplicira nevedenje. Prav tako kot Musek, tudi Drucker zagovarja potrebo po določeni meri hierarhije. "Danes veliko slišimo o koncu hierarhije. Ta izjava je očiten nesmisel. Vsaka ustanova mora imeti najvišjo oblast, 'šefa', torej nekoga, ki je pristojen za sprejemanje končnih odločitev in ki lahko pričakuje, da bodo te odločitve spoštovane. V kriznih razmerah - vsaka ustanova prej ali slej zabrede v takšno stanje - je preživetje ustanove in vseh njenih članov odvisno od njenih ukazov. Če se ladja začne potapljati, kapitan ne skliče sestanka, ampak daje ukaze. Da lahko ladja upa na rešitev, morajo vsi izpolniti dane ukaze, vsi natančno vedeti, kam se

napotiti in kaj storiti, pri čemer morajo to vsi narediti brez 'sodelovanja pri odločanju' ali ugovarjanja. 'Hierarhija' in brezpogojna pokornost vseh posameznikov sta edino upanje za izhod iz krize." (Drucker, 2002: 21) Pomen hierarhije pride do izraza predvsem v kriznih situacijah, sicer pa je v večini modernih podjetij prikrit in se ga ne poudarja, čeprav je vsem zaposlenim struktura jasno predstavljena.

"Vertikalnega odločanja ali vodenja ne smemo kar tjavdan enačiti z avtoritativnim vodenjem, kjer odloča vodja izključno po svoji lastni presoji in ki terja brezpogojno podrejanje njegovim odločitvam. Avtoritarno ali avtorikratsko vodenje je samo eden izmed načinov vertikalnega odločanja. Poznamo pa še druge, med katerimi se npr. demokratski način vodenja v nekaterih pogledih močno približuje horizontalnemu odločanju." (Drucker, 2002: 21)

Adorno je s sodelavci v šestdesetih letih prejšnjega stoletja opravil širšo raziskavo s področja značajskih lastnosti avtoritarne osebnosti. V letih, ko so bile strahote druge svetovne vojne še zelo žive, je bila raziskava precej aktualna. Lastnosti avtoritarnih oseb, ki so prevladovale, so: nezaupanje v pozitivno naravo človeka, izražanje potrebe po kontroli in nadzorstvu, konformizem, nagibanje k rasnim, nacionalističnim in spolnim predsodkom, rigidno, posplošujoče mišljenje, etnocentrizem, agresivnost in sovraštvo do drugih. "Dognanja in ugotovitve Adorna ter sodelavcev prepričljivo govorijo v prid demokratizacije družbenih razmer, za ustvarjanje družbenih pogojev, ki omogočajo razvoj avtonomne, svobodne in odgovorne osebnosti". (Musek, 1982: 404) Definicija Uletove je blizu dognanjem Adorna in sodelavcev. "Avtoritarne osebnosti razvijajo sicer zelo trdno, toda ozko in nefleksibilno strukturo stališč, poznajo izjemno močno polariziranje stališč in nekritično poudarjanje lastnih stališč, kot so pokazale raziskave. Za oblikovanje stališč so zelo pomembne tiste osebnostne lastnosti in poteze, ki določajo posameznikovo samopodobo in sploh odnos do samega sebe. Osebe, ki kažejo veliko stopnjo samozaupanja, ki gojijo pozitivno podobo o sebi, bodo težile k bolj usklajeni in trdnejši strukturi stališč. Do rigidne strukture stališč pride tedaj, ko je samopodoba imaginarna, nerealistična, če sloni na

racionalizacijah, potlačenih konfliktih. Takšna je npr. samopodoba t.i. avtoritarne osebnosti." (Ule, 2000b: 125)

4.1. AVTOKRATSKO IN DEMOKRATIČNO VODENJE

Avtokratski slog poudarja moč in avtoriteto, ubogljivost zaposlenih in njihovo odvisnost od vodje, zaposleni v delu vidijo le možnost za preživetje. Odnos predpostavlja vnaprejšnjo poslušnost podrejene osebe navodilom in ukazom nadrejene.

Vodja v tej obliki vodenja je usmerjen vase, poudarja hierarhijo organizacije in si utrjuje položaj, odločitve o vsem sprejema sam, komunicira le navzdol in naloge podrejenim delegira na način ukazovanja, je prekomerno kritičen, zahteva pokorščino, duši spore, podrejeni se ga navadno bojijo, samoiniciativnost, ugovarjanje, spraševanje in kreativnost podrejenih v tem modelu ni zaželeno. Avtokratski vodja je zahteven, nepopustljiv, trd, nestrpen in neizprosen. Njegova moč izhaja iz statusne avtoritete. Prav tako kot avtokratsko vodenje lahko v neki meri povežemo z agresivnim vodenjem, se tudi med zaposlenimi, ki so vodeni na avtokratski način, kažejo oblike agresivnosti. " 'Klasične' raziskave Lipitta in Whita (1938) ugotavljajo, da je v avtoritarno oziroma avtokratsko vodenih skupinah več agresivnega vodenja in da se agresivne reakcije prav značilno usmerjajo k 'šibkim' članom skupine, k t.i. 'žrtvenim ovcam'." (Musek, 1982: 331)

V običajnih razmerah organizacije takšen tip vodenja ni učinkovit, prej zavračajoč in zelo kratkoročen. Učinkovitost tega tipa se pokaže v kriznih obdobjih, saj gre za k nalogam usmerjen način vodenja. Takrat se obrestuje hitro in učinkovito odločanje, za mehke prijeme pa običajno ni časa, česar se v krizi zavedajo tudi sledilci in se temu ne upirajo.

Če avtokratsko vodenje razumemo kot eno izmed razvojnih stopenj vodenja, kar pomeni, da vodja uporablja le to obliko vodenja, lahko trdimo, da so v prejšnjih časih "vodje raje kontrolirali kot organizirali, da so raje urejali s prisilo

kot z izražanjem in da so svoje sledilce raje držali za zapahi kot jih razvijali." (Bennis in Nanus, str. 16) Kontrola oziroma nadzor pa je le eden od vidikov avtokratskega vodenja. "Vseeno je nadzor mnogokrat problem interne etike, saj je v mnogočem povezan tudi s samopodobo. Ne moremo tudi nadzor vedno okarakterizirati kot etičen - iz preprostega razloga, ker gre za borbo glede moči. Nadzor nad delom je povezan z občutkom pomembnosti in dejanskim ohranjanjem pozicij." (Berlogar, 2000: 98)

Nekateri raziskovalci so bili v raziskavah organiziranja oziroma struktur dela v podjetju zelo kritični. "Obe radikalni skupini (radikalni humanisti in radikalni strukturalisti) smatrata organizacijo za sistem zatiranja, v katerem nekateri člani ali skupine manipulirajo, zlorablajo ali kako drugače delajo krivico drugim. Tisto, po čemer se humanisti in strukturalisti razlikujejo, so mnenja glede izvora in narave zatiranja. Prvi umeščajo vir organizacijskega zatiranja v sistem jezika in pomena, drugi pa zatiranje pripisujejo razlikam v moči in neenakostim, ki obstajajo zaradi neustrezne organizacijske strukture⁷." (Berlogar, 2000: 77)

Pri demokratičnem ali participativnem načinu vodenja so v proces upravljanja vpleteni tudi podrejeni. Tradicionalni odnos med vodjo in podrejenim je spremenjen. Demokratičen tip vodenja je primeren v okoliščinah oziroma pri nalogah, ko podrejeni lahko nosijo odgovornosti svojih odločitev. Takšno vodenje je v veliki meri odvisno od zrelosti podrejenih. Vodja podrejenim predstavi razmere, skupaj s podrejenimi prediskutira probleme. Člani skupine sprejmejo odločitve, vodja jih pri tem spodbuja in postane nekakšen koordinator med njimi in končnimi odločitvami. Podrejenim se tako poveča vpliv v podjetju. "Zaposleni" morajo biti vse bolj obravnavani kot 'partnerji' - definicija partnerstva pa pravi, da so vsi partnerji enakovredni. Definicija partnerstva pravi tudi, da partnerjem ne smemo ukazovati. Treba jih je prepričati. Ravnanje z ljudmi torej vse bolj postaja 'trženjska naloga'. V trženju pa ni prvo vprašanje, kaj hočemo mi, ampak kaj hoče druga stran, kakšne so

⁷ Gibson Burrell in Gareth Morgan sta v sedemdesetih letih 20. stoletja razvila model štirih perspektiv na organizacijo, in sicer funkcionalizem, interpretivizem, radikalni strukturalizem in

njene vrednote, kakšni so njeni cilji, kaj so rezultati za to drugo stran." (Drucker, 2001: 31) S tem raste njihova pripadnost podjetju in povezanost z vrednotami podjetja se okrepi. Tako vodje posredno vzgajajo podrejenim organizacijske vrednote. Vlivajo jim ponos in so do njih pozorni, ustvarjajo ozračje, ki zaposlenim daje občutek večje pomembnosti. Najpomembnejše poslanstvo vodij je ustvarjanje vizije, ki bo postala tudi vizija zaposlenih, saj bodo le tako lahko optimalno delovali v njeni smeri. Uspešnost vodenja se kaže tudi v prenašanju vizije: uspešni vodje o viziji govorijo navdušujoče, strastno in prepričljivo. "Res odlični vodje se zavedajo, da je vodenje umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki ljudi spodbuja in navdušuje ter krepí vznemirjenje, ki zaposlene združuje z njihovimi nalogami, tako da dajo od sebe najboljše." (Kets de Vries in Florent-Tracy, 2000: 25)

"Avtokratski vodja v bistvu sam usmerja dejavnost skupine, sam določa skupinske cilje in sam načrtuje skupinske akcije, tako da relativno zelo malo usmerjanja in vodstvenih funkcij preostaja za druge člane v skupini; nasprotno prepušča demokratični vodja več teh funkcij ostalim članom, ki sodelujejo tako v določanju skupnih ciljev kot v načrtovanju skupnih akcij." (Drucker, 2002: 21) Pokaže se pomen prisotnosti oziroma odsotnosti vodje. Avtokratski vodja mora za dosego učinkovitosti biti prisoten, medtem ko je demokratični lahko odsoten. "Pri demokratično vodenih skupinah se odsotnost voditelja veliko manj pozna - medtem ko učinek avtoritarne skupine ob odsotnosti voditelja zelo drastično upade, upada pri demokratično vodenih skupinah le zmerno in postopno." (Musek, 1982: 331) Če je demokratični vodja dalj časa odsoten in nima vpogleda v delovne naloge zaposlenih, le-ti lahko to odsotnost izkoriščajo. Tudi če zaposleni nimajo namena izkoriščati, so vzroki v upadanju lahko drugje, med drugim gre lahko enostavno za padanje motivacije. Tako se vodenje približa nevodenju ali t.i. *laissez-faire* vodenju.

Glede na to, da je učinkovitost zaposlenih v končni fazi odvisno prav od njih, je tudi slog vodenja odvisen tudi od njih samih. "Če zaposleni pričakujejo in

radikalni humanizem. Za slednja Berlogar pravi, da se tako zelo prepletata, da dvomi o pomenu njenega ločevanja. Poimenuje ju s skupnim izrazom, kritični pristop.

sprejemajo, da je vodja avtokrat, potem demokratičnega vodje ne bodo dobro sprejeli. In obratno, če hočejo sodelovati, sovplivati na odločitve, itd., če torej pričakujejo demokratičnega vodjo, se bodo avtokratičnemu vodji upirali in zmanjševali storilnost." (Kavčič, 1991: 219)

5. ZAKLJUČEK

Poslovna literatura, knjige in revije, so mediji, kjer se zbira največ aktualnih informacij s področja vodenja. Literatura, ki preučuje in podaja razlage vodenja ter lastnosti vodje, opisuje le dobre⁸ vodje, njihove dobre lastnosti. Mar to pomeni, da imajo vodje le dobre lastnosti oziroma da so vsi vodje dobri ljudje? Že iz samih zgodovinskih pričanj vemo, da temu ni tako. Ohranilo se je precej več zapisov o slabih vodjih kot o dobrih, tudi vse večje zgodovinske prelomnice so zaznamovali predvsem slabi vodje. Slabi vodje so bili, so in bodo. Tudi slabi voditelji so učinkoviti, zato učinkovito še ne pomeni dobro. Prav tako dober vodja še ne predstavlja dobrega človeka. Pa vendar literature o tem kako postati slab in še slabši vodja, ni. Morda nekoč bo. Če si vodje že vzamejo čas za takšen način izobraževanja, morajo pri tem seveda znati ločiti kvalitetno literaturo od nekvalitetne in v vsakem primeru upoštevati objektivno distanco do nasvetov.

Popularno literaturo s smernicami za dobro vodenje po našem mnenju berejo dobri vodje. Dobri vodje najbrž želijo postati še boljši, težijo k izboljšavam, novim načinom in pogledom, želijo primerjati ter deliti izkušnje, takšne informacije pa običajno lahko najdejo v poslovni literaturi. Na drugi strani so slabi vodje tisti, ki stojijo za svojimi stališči. Zato, da vodijo slabo, imajo svoje razloge. Svoje razloge imajo tudi sledilci, ki takim vodjem sledijo. Slabi vodje v knjigah, polnih takšnih in drugačnih dobrih nasvetov, najbrž ne vidijo nobenih izzivov. Te knjige so v nasprotju z njihovimi prepričanji in vrednotami, z njimi ne rastejo in se ne razvijajo. Razen seveda, če jih znajo obrniti sebi v prid. Tu pa pridemo v stik že z drugačnimi vrstami voditeljskih sposobnosti.

Ločevanje med dobrim in slabim je relativno, prav tako ločevanje med dobrimi in slabimi vodji. V povezavi z vodenjem se nam pri tem ločevanju zdi najpomembneje izpostaviti kulturne determinante. Različne kulture imajo različna pričakovanja od svojih voditeljev. To pomeni, da so lastnosti vodje in

⁸ dobro in slabo se tu nanaša na splošno sprejete dobre oziroma pozitivne in slabe oziroma negativne lastnosti v določeni kulturi

slog vodenja, ki jih odobravamo v Evropi, lahko v nasprotju s pričakovanji sledilcev v Aziji, velja pa tudi obratno. Razlike so vidne ne le glede na celine, pač pa tudi ožje med samimi narodi. Poslovna kultura oziroma poslovna etika je torej tesno povezana z nacionalno kulturo. Način organiziranja podjetja, notranje vrednote in norme, pogled na vodenje, hierarhijo, moč, status in nenazadnje na avtoriteto ter njihovo razumevanje med kulturami močno variira. Spremembe dojemanja avtoritete so se sicer vrstile skozi zgodovino. Tako moderne avtoritete niso več samoumevne, avtoritete se morajo danes namreč nenehno potrjevati. Uporaba moči in avtoritete nad podrejenimi je nekje zaničevanja vredna, drugje pa si vodenja brez teh niti ne predstavljajo. Edinega pravnega sloga vodenja torej že iz tega razloga ne more biti in ga je tudi brezpredmetno iskati.

Dober vodja je redek pojav in redka dobrina. Pri dobrem vodji gre predvsem za odsotnost napak in dejanj, ki niso v skladu s pričakovanji sledilcev. Če je dober vodja redkost, pomeni, da mora biti poseben, drugačen od večine. Kar ga dela posebnega, mora pri sebi odkriti sam. Glede na število podjetij, takšnih in drugačnih, je vodij zelo veliko. Težko bi trdili, da je večina vodij dobrih in učinkovitih, predvsem pa posebnih, torej drugačnih od večine posameznikov. Za večino vodij voditeljstvo še vedno, tako kot že od nekdaj, predstavlja čast in prestiž. In to ne glede na njihove izjemne sposobnosti. Posebnost ter prednost pred konkurenco mora vodja prepoznati v sebi. Ker so informacije in znanje ter drugi zahtevani viri poslovanja dosegljivi vsakemu, vodji prednost pred konkurenco predstavljajo osebne in vedenjske lastnosti oziroma potenciali. Na osnovi teh mora izoblikovati sebi lasten slog vodenja. To je danes edina zanesljiva prednost pred ostalimi vodji. Ker niti dva voditelja nista enaka, tudi njuna voditeljska sloga ne moreta biti.

Ker pa je vodenje veščina in se je veščin moč naučiti, se torej da naučiti tudi učinkovitega vodenja. Nekateri vodje pri tem potrebujejo malo časa in energije, drugi več. Obstaja pa verjetnost, da marsikomu ob tem zmanjka časa in nikoli ne postane dovolj učinkovit. Če zgodaj spozna, da vodenje zanj ni idealen poklic, je to najverjetneje najboljši scenarij tako za sledilce, kot za podjetje. Umik vodij iz teh razlogov pa ni ravno pogost. Dejstvo je, da same

voditeljske sposobnosti v podjetjih niso v ospredju. Vodenje je običajno pojmovano kot ena od podpornih funkcij vodje. Bolj kot slogi vodenja so pomembni dejanski, oprijemljivi rezultati. Slog vodenja, tudi tak, ki je daleč od optimalnega, je torej najlaže prikriti z dobrimi poslovnimi rezultati. Vendar pa dolgoročno gledano tak način poslovanja nima trdnih temeljev. Razpoke se kaj hitro pokažejo v kriznih obdobjih.

Če so kompetence vodje sposobnosti, da uporabi znanje za reševanje problemov, potem je to tisto, kar loči uspešne vodje od neuspešnih. Vodje so zelo različno strokovno izobraženi. Lahko so zelo teoretično podkovani, vendar če ne znajo teorije uporabljati v praksi, jim znanje prav nič ne koristi. S takšnimi težavami se srečujejo predvsem mladi vodje oziroma mladi z malo izkušnjami. Izkušnje v veliki meri pripomorejo k uporabi znanja v praksi. Tudi če vodja ni teoretično podkovan, ob bogatih izkušnjah to ne predstavlja ovir. Idealno je torej, da ima vodja številne kompetence ter bogate izkušnje.

6. LITERATURA

Adizes, I.; Možina, S.; Milivojević, Z.; Svetlik, I.; Terpin, M.; (1996) Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta Rhei - Sineza, Ljubljana

Adizes, I. (1996) Obvladovanje sprememb. Gospodarski vestnik, Ljubljana

Adler, N. J. (2004) Shaping History: Global Leadership in the Twenty-First Century. V: urednika: Burke, J. R.; Cooper, L. C. (2004) Leading in Turbulent Times (Managing in the New World of Work). str. 302 - 318. Blackwell Publishing, Oxford

Adorno, T.W.; Frenkel - Brunswik, E.; Levinson, D.J.; Sanford, R.N. (1964) The Authoritarian Personality. John Wiley & Sons, New York

Bennis, W.; Nanus, B. (1985) Leaders: the strategies of taking charge. Harper Perennial, New York

Berlogar, J. (2000) Managerska etika ali Svetost preživetja. Zbirka Znanstvena knjižnica, FDV, Ljubljana

Bierstedt, R. (1954) The Problem of Authority, V: Freedom and Control in Modern Society., Ur. D. Van Nostrand Company, New York

Blau, P.M., Meyer, M.W. (1956) Bureaucracy in Modern Society. Random House Inc., New York

Drucker, F. Peter (2001) Managerski izzivi v 21. stoletju. GV Založba, Ljubljana

Giddens, A. (1991) Modernity and Self - Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Stanford University Press, Stanford

Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2002) Prvinsko vodenje (Spoznajmo moč čustvene inteligence). GV Založba, Ljubljana

Goleman, D. (2004) What makes a leader? Harvard Business Review, January, str. 82 - 91, Harvard Business School Press, Boston

Haralambos, M.; Holborn, M (1999) Sociologija. Teme in pogledi. DZS, Ljubljana

Hočevar, M.; Jaklič, M.; Zagoršek, H. (2003) Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. GV Založba, Ljubljana

Južnič, S. (1985) Avtoriteta in oblast. Teorija in praksa. let. 12, št. 7 - 8, str. 818 - 829. FSPN, Ljubljana

- Kavčič, B. (1991) Sodobna teorija organizacij. DZS, Ljubljana
- Kets de Vries, M. F. R. (2004) Putting Leaders on a couch. A conversation with Manfred F. R. Kets de Vries, by Coutu, D. L.. Harvard Business Review, January, Harvard Business School Press, Boston
- Kets de Vries, M. F. R.; Florent - Treacy, E. (2000) Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Kroflič, R. (1997) Avtoriteta v vzgoji. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Lencioni, P. (1999) Pet skušnjav generalnih direktorjev : zgodba o vedenju. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Milgram, S. (1992) The individual in the social world. Essays and experiments. McGraw-Hill series in social psychology, New York
- Milgram, S. (1990) Poslušnost avtoritetu. Nolit, Beograd
- Možina, S. (1994) Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- Musek, J. (1982) Osebnost. Univerzum, Ljubljana
- Nietzsche, F. (2002) Nietzschejevo berilo: izbrani odlomki. Izbral Matevž Kos. Mladinska knjiga, Ljubljana
- Rose, N. (1999) Authority and the Genealogy of Subjectivity. V: P. Heelas idr. (1999) Detraditionalization. Critical Reflections on Authonomy and Identity. Blackwell, Malden, Oxford
- Rozman, R.; Kovač, J.; Koletnik, F. (1993) Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Ridderstrale, J.; Nordstrom, K. (2002) Funky Business. Financial Times Prentice Hall, London
- Ule, M. (2000a) Sodobne identitete - V vrtincu diskurzov. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Ule, M. (2000b) Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Verbinc, F. (1970) Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana
- Weber, M. (2002) Protestantska etika in duh kapitalizma. Studia Humanitatis, Ljubljana
- Weber, M. (1962) Basic Concepts in Sociology. Philosophical Library, New York.

Weinmann, R. (1998) Konec moderne?. Nova revija. let. 17, št. nov - dec, str. 234 - 258

Yukl, G. (2004) Tridimensional Leadership Theory: A Roadmap for Flexible, Adaptive Leaders. V: urednika: Burke, J. Ronald; Cooper, L. Cary (2004) Leading in Turbulent Times (Managing in the New World of Work). str. 75 -91. Blackwell Publishing, Oxford