

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polona Golob

Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polona Golob

Mentorica: doc. dr. Alojzija Židan

Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Za strokovno pomoč, svetovanje, usmerjanje in vzpodbude pri izdelavi diplomske naloge se najlepše zahvaljujem moji mentorici doc. dr. Alojziji Židan. Predvsem pa me je impresionirala njena zanesljivost in natančnost.

Prav tako se zahvaljujem vodjem v Merkurju za pomoč in sodelovanje pri empiričnem delu naloge.

Zahvala pa gre tudi mojima, Jani in Franciju, ter fantu Luku, ki so me ves čas pri delu spodbujali in podpirali.

Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture

V svetu obstaja vrsta modelov, načinov in stilov vodenja, ki nam pomagajo pri našem vsakdanjem poslovnem delovanju in vodenju podjetij v smeri odličnosti. V nalogi sem se omejila na glavne in sodobnejše. Skozi nalogo skušam ugotoviti, kateri so uspešni stili vodenja in kaj je sploh potrebno, da postaneš uspešen. Najučinkovitejši vodje uporabljajo kombinacijo različnih vodstvenih stilov, torej vsakega za drug namen in ob drugem času. Stil vodenja se torej spreminja glede na situacijo in glede na podrejene.

V empiričnem delu obravnavana študija primera v Merkurju, d.d. je pokazala, da tudi v tem podjetju vodje ne uporabljajo samo enega jasno razmejenega vodstvenega stila, temveč glede na dane okoliščine in situacijo prehajajo iz enega v drugega. Vodje v tem podjetju so nekoliko bolj usmerjeni k sodelavcem kot nalogam. Na splošno pa naj bi težili k ravnotežju med ukvarjanjem z zaposlenimi in nalogami. S tem bi dosegli najboljše delovne učinke, predvsem pa razvijali in izrabljali sposobnosti zaposlenih.

Ključne besede: vodenje, komunikacija, motivacija, načini in stili vodenja, kompetence.

The efficiency of the style of leading as the element of the professional culture

In the world there is a range of models, manners or styles of leading which help us with our everyday business making and leading of companies in the direction of superiority. In my work I have restricted myself to the main and more contemporary ones. I have tried to ascertain what the efficient styles of leading are like and what is indeed needed to become a successful leader. The most successful managers use the combination of different leading styles, each for different purpose and at different time. The style of leading is changed according to the situation and the subordinates.

In the empirical part of the survey the case in Merkur, d.d. has been dealt with and it has shown, that also in that company the managers do not use just one clearly defined leading style but they change them according to the given circumstances and situations. The managers in that company are a bit more focused on the co-workers than on the tasks. Generally they should tend to the balance between being occupied with the employees and the tasks. So they would reach the best working effects and above all, they would develop and profit by the employees' abilities.

Key words: leading, communication, motivation, manners and styles of leading, competence.

KAZALO

1 UVOD	8
2 VODENJE	11
2.1 OPREDELITEV VODENJA	11
2.2 VODENJE vs. MANAGEMENT	13
2.3 MODELI VODENJA	15
2.3.1 Modeli osebnih značilnosti	15
2.3.2 Modeli vedenja vodje	16
2.3.3 Situacijski modeli vedenja	20
2.4 POMEN KOMUNIKACIJE PRI VODENJU	29
2.4.1 Vrste komunikacij	31
2.4.2 Načini komuniciranja	33
2.4.3 Dejavniki, ki učinkujejo na komuniciranje	34
2.5 POMEN MOTIVACIJE PRI VODENJU	37
2.5.1 Motivacijske teorije	37
2.5.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	38
3 STILI USPEŠNEGA VODJE	40
3.1 RAZISKOVANJE STILOV IN NASTANEK TEORIJ VODENJA	40
3.1.1 Klasična teorija	40
3.1.2 Moderne teorije	41
3.2 NAČINI IN STILI VODENJA	45
3.2.1 Načini vedenja	46
3.2.2 Stili vedenja	48
4 KOMPETENCE USPEŠNEGA VODJE	58
4.1 OPREDELITEV KOMPETENC	58
4.2 KAJ JE POTREBNO ZA USPEH/KAKŠEN JE USPEŠEN VODJA?	60
4.3 LASTNOSTI IN ZNANJA VODIJ	63
4.3.1 Osebnostne lastnosti (psihološki element vedenja)	64
4.3.2 Vrste znanja za vodenje (delovni element vedenja)	67
4.4 SPOSOBNOSTI VODIJ	71
4.4.1 Čustveno-inteligenčne sposobnosti	74
4.4.2 Sposobnosti obvladovanja medosebnih odnosov	76
5 STILI VODENJA V MERKURJU, d.d.	79

5.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE MERKUR, d.d.	79
5.1.1 Poslanstvo, vizija, vrednote in cilji podjetja	80
5.1.2 Načrti za leto 2009	81
5.1.3 Organizacijska struktura	81
5.1.4 Kadrovsko področje	82
5.1.5 Program MOKL	84
5.2 METODOLOŠKI PRISTOP	85
5.2.1 Študija primera	85
5.2.2 Opis vzorca	85
5.2.3 Anketni vprašalnik	85
5.2.4 Analiza rezultatov	86
5.2.5 Ključne ugotovitve analize anketnega vprašalnika	99
6 ZAKLJUČEK	102
7 LITERATURA	106
8 PRILOGA: Anketni vprašalnik	110

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Primerjava teorije x in teorije y	16
Tabela 2.2: Štirje temeljni stili vodenja	26
Tabela 2.3: Osem stilov vodenja glede na temeljni stil	27
Tabela 2.4: Načini odločanja po participativnem modelu vodenja	28
Tabela 3.1: Štiri razvojne stopnje	54
Tabela 3.2: Primerni stili vodenja glede na razvojno stopnjo	55

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Ohio vodstveni kvadrat	18
Slika 2.2: Prikaz modela mrežnega vodenja	20
Slika 2.3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	21
Slika 2.4: Fiedlerjev klasifikacijski model	22
Slika 2.5: Fiedlerjev klasifikacijski sistem za posamezne situacije	23
Slika 2.6: Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja	25

Slika 3.1: Situacijsko vodenje	56
Slika 5.1: Organizacijska shema Merkur, d. d.	82
Slika 5.2: Shema in procesi kadrovskega sektorja	83
Slika 5.3: Merkur, d.d. v Celju	85
Slika 5.4: Uravnotežena usmerjenost k nalogam in sodelavcem	101

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Spol	86
Graf 5.2: Starost	87
Graf 5.4: Položaj v podjetju	88
Graf 5.3: Dokončana izobrazba.....	87
Graf 5.6: Opravljanje določenih, delno določenih in nedoločenih del.....	89
Graf 5.5: Delovna doba	88
Graf 5.7: Pogovor s sodelenci	89
Graf 5.8: Zadovoljstvo vodij z njihovimi rezultati in uspehi	90
Graf 5.9: Kako vodje motivirajo podrejene	91
Graf 5.10: Načini vodenja	92
Graf 5.11: Porazdelitev glede na 1. (<i>TRADICIJA</i>) in 2. (<i>SODELOVANJE</i>) trditvi	93
Graf 5.12: Porazdelitev glede na 3. (<i>KONFLIKTI</i>) in 4. (<i>KONTROLA</i>) trditvi	94
Graf 5.13: Porazdelitev glede na 5. (<i>ODNOSI</i>) in 6. (<i>ODLOČANJE</i>) trditvi	95
Graf 5.14: Porazdelitev glede na 7. (<i>KOMUNICIRANJE</i>) in 8. (<i>VODENJE</i>) trditvi.....	96
Graf 5.15: Porazdelitev glede na 9. (<i>ZAUPANJE</i>), 10. (<i>PREDANOST</i>) in 11. (<i>PRILAGODLJIVOST</i>) trditvi	97
Graf 5.16: Diagram usmerjenosti k nalogam ali ljudem	98
Graf 5.17: Prevladujoči stili vodenja v slovenskih podjetjih	100

1 UVOD

Vodenje in organizacija sta stara toliko, kot je staro človeštvo. Razlaga in razumevanje vodenja sta bila vedno želja mnogih posameznikov v zgodovini. V preteklosti se je vodenje izrazito povezovalo z oblastjo, močjo, vplivom, bogastvom in zato ni čudno, da je bilo vedno obdano z avreolo mističnosti, skrivnostnosti, nečim, kar je zelo privlačno, a sočasno tudi nevarno, odmaknjeno in marsikomu nedostopno.

Vsako podjetje poskuša najti način, kako bi lahko čim boljše izkoristili človekove zmožnosti, saj je znano, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki še ni dovolj izrabljeno in ponuja še nešteto neznanih možnosti. Zato odgovor na vprašanje, kaj vodje delajo, izhaja iz njihove filozofije ali vrste vodenja. Kako to počnejo, pa je razvidno iz stilov vodenja, ki pa se lahko razlikujejo od vodje do vodje v organizaciji z isto filozofijo vodenja.

Kakšen je pravi vodja, kakšno je vodenje, ki prinaša rezultate, kateri so uspešni stili vodenja in kaj je sploh potrebno, da postaneš uspešen, so bistvena vprašanja, na katera poskušam odgovoriti v nalogi. Eden od razlogov, zakaj sem sploh izbrala to temo, pa je, da si tudi sama želim postati uspešen vodja, saj me ta vloga zelo privlači in hkrati neskončno navdihuje.

V današnjem poslovnem svetu so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje v podjetju odvisni od njihovih nadrejenih – njihovih vodij, njihove profesionalnosti v izvajanju vodenja, predvsem od njihovih načinov in stilov, na katere neposredno vplivajo osebne lastnosti, znanja in sposobnosti vodje. Lahko rečemo, da je vodenje eden ključnih dejavnikov poslovanja podjetja.

Namen in **cilj** naloge sta preučiti bistvene načine in stile vodenja ter ugotoviti, katere so ključne kompetence uspešnega vodje. **Vodilno sporočilo** pričujočega dela izhaja iz glavne predpostavke, da je uspešen vodja tisti, ki ima prožen stil vodenja in se ne oklepa togih pravil. Njegovo vodenje je v danem trenutku odvisno od danih razmer, pri sprejemanju odločitev pa pritegne k sodelovanju vse tiste, ki bi lahko prispevali k boljšemu odločanju. Sposobnost, ki bistveno zaznamuje stil vodenja, je sposobnost razumevanja, zakaj ljudje delujejo na določen način. Vodja mora razumeti sebe, posameznike v skupini in skupino, s katero deluje, ter delovanje podjetja v širšem družbenem okolju. Dober vodja mora točno vedeti, kdo je, kaj hoče in si želi ter kakšni so njegovi cilji. Uspešnost vodenja pa je odvisna tudi od prilagajanja osebnostnih lastnosti danim okoliščinam.

Diplomska naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V uvodnem delu so opredeljeni problematika, namen, cilj in metoda dela. Uvodu sledi drugo poglavje, kjer bomo govorili o vodenju – o njegovi opredelitvi, razlikovanju od managementa, modelih ter vplivu komunikacije in motivacije nanj. V literaturi lahko najdemo različna pojmovanja o vodenju, ki so menjala tako osnovno idejo kot tehnike in načine vodenja. Torej so se s časom tudi spreminjala in zdi se, da se bodo tudi v prihodnosti. Ljudje vedno iščejo nove oblike vplivanja na ljudi, da bi le-ti lahko boljše uveljavili svoje zmožnosti.

Vodenje je kompleksna funkcija, ki vključuje vse tiste dejavnosti, ki so namenjene spodbujanju podrejenih, da delujejo učinkovito in uspešno na kratki in dolgi rok. Je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem ter je ena izmed mnogih prednosti, ki jih uspešen manager mora obvladati. Je proces izvrševanja načrtovanih sistemov preko motiviranja, komuniciranja ter osebnih karakteristik in potez (Rozman 1996, 14).

Kot bomo videli, ima vodenje ožji in širši pomen. V širšem pomenu obstaja zaradi zagotavljanja ciljev podjetja, medtem ko se vodenje v ožjem pomenu pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika in njegove cilje. Možina (v Adizes in drugi 1996, 91) pa vodenje v ožjem smislu razlikuje od managementa. Ta je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Management je torej širši pojem od vodenja.

Da pa bomo vodenje boljše razumeli, so v drugem delu naloge opredeljeni najpomembnejši modeli vodenja. V tem delu bomo spregovorili tudi o pomenu komunikacije in komuniciranja kot vsesplošnega pojava, ki tvori pomemben in neizogiben del našega vsakdanjika. Komuniciranje je življenjski element, v katerega se vrojevamo kot kulturna bitja, v katerem živimo, ustvarjamo, se realiziramo, skratka je neizogiben in univerzalen del našega bivanja in bistva.

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, kot tudi z vodenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo njegovega izrednega pomena, ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izidi mnogih komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik govornega in drugega neposrednega komuniciranja, na drugi strani pa pisnega in drugega posrednega sporazumevanja.

Kot sem že omenila, se vodenje izvršuje tudi preko motiviranja. V zadnjem delu drugega poglavja je tako opredeljen tudi pomen **motivacije** pri vodenju. Zaradi nje ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna za delo; posamezniku pomaga uresničiti njegove cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Vodje uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer (Lipičnik 1996).

V tretjem poglavju preidemo na **stile uspešnega vodje**. Ta tematika je obravnavana tako na teoretični kot na praktični ravni, ki sledi v petem poglavju. V tretjem delu so najprej opredeljene teorije, na podlagi katerih so se stili razvili, nato sledijo bistveni načini in stili vodenja. Tu bomo preverjali naslednjo predpostavko, in sicer da vodje, ne da bi se tega sploh zavedali, pri vodenju uporabljajo različne vodstvene stile in odvisno od okoliščin oz. dane situacije, v kateri se nahajajo, prehajajo iz enega v drugega.

Pravi vodje ne vodijo mehanično in ne škilijo na seznam vodstvenih stilov, da bi izbrali pravega za okoliščine, v katerih se znajdejo, temveč so veliko prožnejši. Opazujejo ljudi kot posameznike in v skupinah ter so pozorni na znamenja, ki jim sporočajo, kakšen stil je potreben, potem pa se v hipu prilagodijo. Torej se mora stil vodenja prilagajati socialni situaciji, s katero se vodja sreča. Nanaša pa se tudi na določene vzorce vedenja, ki jih uporablja vodja, ko dela z ljudmi, če ga ti kot takšnega sprejemajo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

Vodje morajo v današnjem času razvijati številne **kompetence**, saj se od njih zahteva vse kompleksnejše in odgovorno vodstveno delo in delo z ljudmi. O tem spregovorimo v četrtem poglavju. Ugotovili bomo, kakšen je uspešen vodja in katere so bistvene kakovostne prvine njegove osebnosti oziroma natančneje osebnostne lastnosti, znanja in sposobnosti, ki jih potrebuje za uspešno in učinkovito vodenje. Čim bolj bo vodja krepil delovno kulturo svojih podrejenih, tem bolj bo prispeval k svoji osebnostni demokratični drži in s tem tudi k demokratični drži svojih sodelavcev, ki jim je vodja največji zgled.

Ali se dober vodja rodi ali se da vodenja tudi naučiti? Delni odgovor na to vprašanje daje naslednja predpostavka, da se je vodenja mogoče naučiti, vendar proces ni lahek. Potrebna sta čas in predanost, predvsem pa razvijanje sposobnosti in pridobivanje znanj s področja vodenja.

Sledi pa še peti, empirični del naloge, kjer bo na podlagi teoretičnega dela izvedena študija primera v podjetju Merkur, d.d. v Celju. Po uvodni predstavitvi podjetja bom opredelila metodo dela in rezultate, ki sem jih dobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Spoznali bomo, kakšni stili vodenja prevladujejo v tej organizaciji. Ali gre za usmerjenost k zaposlenim ali nalogam ali uspešno usklajujejo obe usmeritvi. V zadnjem poglavju pa so podane ključne ugotovitve.

2 VODENJE

2.1 OPREDELITEV VODENJA

Preučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo in aktualno področje. Strokovna literatura z navedenega področja je zelo obsežna. Ne glede na obsežnost znanstvenih in strokovnih del s področja vodenja bomo zaman iskali enotno opredelitev. Vzrokov za to je več. Dva najpomembnejša razloga sta v tem, da vodenje preučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi pomemben razlog pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja. Zato sta interdisciplinaren pogled in razlaga vodenja nujnost (Kovač in drugi 2004).

V tradicionalnem pomenu je bilo vodenje označeno kot načrtovanje, usmerjanje in kontrola dejavnosti podrejenih. Novi val, ki je nastopil po letu 1970, pa pomeni, da je vloga vodje predvsem spodbujevalna, iniciatorska, usposobljevalska, kreiranje pozitivnih čustev itd. (Kavčič 1991, 205)

Vodenje je najrazvitejše sredstvo uveljavljanja, je spretnost vplivanja na ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev podjetja. Odvisno je od položaja vodje v komunikacijski mreži, njegovih voditeljskih lastnosti, sposobnosti ter od obstoja privržencev. Dobri vodje imajo vedno privržence. Njihova osnovna naloga je, da s svojim delovanjem zagotavljajo in usmerjajo delo privržencev tako, da bodo njihove potrebe kar najbolj zadovoljene, hkrati pa bodo delovne naloge opravljene v skladu s cilji in pričakovanji (Lipovec 1987, 286).

Vodenje je tudi vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. Manipuliranje je vplivanje na druge proti njihovi volji. Na druge lahko vplivamo z

ustrahovanjem ali zaupanjem. Nadzor je potreben, toda zaupanje je bistveno. Ustrahovanje odkriva slabosti vodenja in pomanjkljive kvalifikacije vodje (Ammelburg v Brajša 1995, 75).

Andrejčič in drugi (1994, 183) definirajo vodenje v širšem smislu kot planiranje in organiziranje akcij za doseg ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate. Pri tem so elementi vodenja planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrola in odgovornost za delovne rezultate organizacije, vodja pa je ukleščen med zunanjim in notranjim okoljem.

Opravljanje vodilne vloge je strokovno in samostojno delo, ki se ukvarja s tehnično-tehnološkim vidikom dela, zaobseže pa tudi odnose med organizacijskimi enotami in v njih samih. Pomeni socialno moč, ki se manifestira pri uresničevanju odločitev. Hkrati je vodenje tudi interpersonalno dogajanje, ki vpliva na aktivnosti drugih (Brajša 1983, 65). Vodenje je torej opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, po drugi strani vodilni organizirajo in usklajujejo odnose med sodelavci in njihovimi skupinami. Vodenje ima dvojni vpliv: na tehnološki proces in ljudi, kar terja od vodilnih obojestransko strokovno pripravljenost, in sicer za tehnologijo procesa, ki ga vodijo, in za ustrezno ravnanje z ljudmi, ki v tem procesu sodelujejo. Naloge vodilnih predvidevajo, da le-ti poznajo tehnologijo in človeško vedenje in možnosti, kako bi nanj vplivali. Potrebno je, da so strokovno pripravljeni na obeh področjih.

Vodenje pa zahteva tudi sprejem socialnega sporazuma med vodjem in njegovimi podrejenimi (Krause 1999). Vodja mora imeti tako voljo kot tudi sposobnost, da s pomočjo kolektivne razporeditve moči nadzira rezultate dela drugih. Pravico do vodenja pa morajo vodji prostovoljno dodeliti njegovi podrejeni. Vodstvena pravica temelji na medsebojnem dogovoru, pričakovanjih in obveznostih. Krause (prav tam) vodenje definira kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo.

Pri vodenju ne gre toliko za delovanje kot za vodenje. Razvoj voditeljskih veščin temelji na prepoznavi obeh moči: notranje moči in tiste, ki jo nudi položaj. V osnovnem smislu je izziv vodje prav spojitve osebne moči s pozicijsko. Voditeljstvo ni nekaj, s čimer bi se človek rodil ali bi se za to izšolal, ampak nekaj, kar človek razvije in v kar zraste (Kyle 2000, 7-8). Vodenja se da naučiti. Proces vodenja vsebuje tri glavne sestavne dele (elemente). Prvi definira vodenje kot medosebni proces, v katerem vsak posameznik želi izoblikovati in usmerjati obnašanje drugih. Drugi opredeljuje vodenje kot družbeno zvezo, v kateri so člani

skupine podrejeni ali pa sledilci. Tretji pa uvaja merilo, kdaj je vodenje učinkovito, kar pa je odvisno od doseženega cilja. To merilo je praktično nepristransko (Huczynski in Buchanan 2001, 702).

Vsekakor je torej že dolgo jasno, da vodenje ni kaka prirojena lastnost redkih ljudi (Kavčič 1991, 209). Večina avtorjev se tudi strinja, da je vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji. Proces vodenja je torej funkcija vodje, vodenih in situacije.

2.2 VODENJE vs. MANAGEMENT

Za bolj podroben prikaz in celovitejše razumevanje vodenja je potrebno bolj natančno pogledati posamezne razsežnosti vodenja. To najlažje dosežemo s pomočjo razmejitve vodenja z managementom.

Definirati tako kompleksen pojav, kot je management, ni enostavno. V strokovni literaturi obstajajo številne definicije managementa, ki imajo veliko skupnih elementov. Kot povzetek vseh lahko management opredelimo kot proces izvajanja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in drugih organizacijskih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja. Za izraz management se v vsakdanjem pogovornem jeziku rado uporablja termin vodenje, vendar je njuna zamenjava nesprejemljiva (Vila in Kovač 1997, 27-31). Besedi nista sinonima. Management so naloge in cilji, management je znanstvena disciplina, management so ljudje in ravnanje z njimi.

Postopoma se je management oblikoval kot znanstveno področje in poklic. V zgodovini razvoja managementa so posamezna področja in funkcije posebno izpostavljeni zaradi zahtev okolja in potreb organizacij. Tako so se razvijale metode in tehnike za vse funkcije managementa, tudi za področje vodenja kot usmerjanja posameznika in skupin v smeri postavljenih ciljev organizacije (Kovač in drugi 2004).

V »Dictionary of Personnel & Human Resources Management« (Bennet v Lipičnik 1996, 122) je management definiran kot proces, s katerim poskušamo doseči cilje organizacije na najbolj učinkovit način, kot je to mogoče. Pri tem uporabljamo različne resurse z namenom, da bi z njihovo strukturo dosegli cilje in kasneje ocenili učinkovitost organizacije.

Nekoliko drugačna definicija je v »Business Dictionary (Greener v Lipičnik 1996, 122), in sicer da so management ljudje, ki kolektivno ali individualno odgovarjajo, da posel teče ali organizacija deluje. Posebej pa je poudarjeno, da se management običajno deli na specifične dele, kot so npr. kadrovski, marketinški, proizvodni, finančni itd.

Drugačno, vendar podobno opredelitev managementa, je podal Dessler (v Kovač in drugi 2004, 14). Management opredeljuje kot »proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole članov organizacije ter uporabo vseh organizacijskih resursov za doseg postavljenih ciljev«.

Že od nekdanj strokovnjaki definirajo vlogo in nalogo managerjev in vodij. Če se strinjamo s tem, da je med njimi razlika, moramo definirati vodenje kot leadership in poslovođenje kot management. Razlike so naslednje (Vila in Kovač 1997, 290):

- **Management se ukvarja s kompleksnostjo**, zlasti v večjih podjetjih. Znanstvena organizacija in management nista tako zelo pomembna v manjših podjetjih. V velikih podjetjih pa si management prizadeva za uveljavljanje in ohranjanje discipline.

Management je torej beseda, ki se uporablja za različne namene. Z njo označujemo ljudi in posameznike, način ravnanja, procese in še kaj. Zato je raba izraza management zelo kočljiva, saj ne vemo vedno, na kaj oseba, ki jo rabi, misli, če nam tega posebej ne razloži (Lipičnik 1996).

- **Vodenje se ukvarja s spremembami**. Treba se je torej boriti in si prizadevati, da bi bili boljši od drugih. Če hočemo, da v okoliščinah hitrega razvoja in sprememb preživimo in uspešno delujemo dalje, so potrebne ogromne in stalne spremembe. To pa seveda zahteva, da namenimo vodenju vse večjo pozornost.

Vodenje ima ožji in širši pomen. To trdita tudi Harsey in Blanchard (Harsey in Blanchard v Možina 1990, 9), ki vidita glavno razliko med tema pomenoma v besedi organizacija. Vodenje kot management obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko nekdo 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. Dubrin (v Možina 1990, 9) navaja, da je »vodenje (leadership) eden vitalnih vidikov procesa vodenja (management), ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje.«

Vodenje je torej pomensko ožji pojem od managementa. Interpretiramo ga lahko tudi kot funkcijo managementa, ki obsega usmerjanje sodelavcev k uresničevanju postavljenih ciljev. Čeprav je vodenje pojmovano kot sestavni del procesa managementa, bosta v nadaljevanju besedi manager in management rabljeni v smislu oseb, ki planirajo, organizirajo, vodijo ter kontrolirajo delo in ljudi.

2.3 MODELI VODENJA

Veliko raziskav je bilo do danes opravljenih o tem, kakšno vodenje je uspešno. Povsem enoznačnih ugotovitev ni. Če bi o tem obstajal kak preprost odgovor, bi bili vsi vodje uspešni. Modeli, ki bodo prikazani v nadaljevanju, so:

- modeli osebnih značilnosti vodje
- modeli vedenja vodje
- situacijski modeli

Vsak model vsebuje različne dejavnike. Ti naj bi opisali in izražali, kateri način vodenja bi bil boljši (Možina in drugi 1994). Naloga in razsežnosti modelov so predvsem v tem, da do določene mere »poenostavljeno« prikažejo in razložijo proces vodenja in s tem omogočijo posameznemu managerju ter organizaciji ugotoviti slabosti v njegovem načinu vodenja. Na temelju ugotovljenih pomanjkljivosti lahko managerji izdelajo načrte usmeritve za nadaljnji razvoj sistema vodenja v organizaciji (Kovač in drugi 2004, 40).

2.3.1 Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so za vodjo značilne osebne, socialne in fizične posebnosti. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji.

Ključne značilnosti za identifikacijo vodje so:

- fizične (starost, videz, zunanost);
- osebne (prilagodljivost, čustvena stabilnost, samozavest);
- socialne (olikanost, izobrazba, mobilnost);
- delovne (iniciativnost, delavnost, odgovornost).

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebnostne značilnosti. Fizične značilnosti nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le naznačujejo sposobnosti vodje. Za osebnostne značilnosti lahko rečemo, da so povezane z uspešnimi vodji, vendar ne toliko, da bi nanje kazali trdni dokazi (Možina in drugi 1994, 531).

2.3.2 Modeli vedenja vodje poudarjajo vedenjske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih, pri katerih sta se izoblikovali dve vrsti domnev, imenovani *teorija x* in njej nasprotna *teorija y*, ki ju prikazuje naslednja tabela.

Tabela 2.1: Primerjava teorije x in teorije y

TEORIJA X	TEORIJA Y
Zaposleni ne delajo radi; če je le mogoče, se dela izogibajo.	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.	Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.

Vir: McGregor v Možina in drugi (1994, 532).

Teorija x ima negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja; nadrejeni verjamejo, da so zaposleni v glavnem motivirani za delo samo zaradi denarja. *Teorija y* pa vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja, pri katerem vodja sodelavce spodbuja in jim svetuje.

Lahko rečemo, da imajo zaposleni rajši teorijo y kot teorijo x, ker vidijo v njej možnost za sodelovanje in za uveljavljanje svojih koristi.

Raziskave o tem, katere so značilnosti najbolj avtoritativnega vodje, so pokazale naslednje: je zahteven, nepopustljiv, trd, nestrpen in neizprosen. Kolikor toliko uspešen avtoritativni vodja je tisti, ki priganja člane tima do skrajnosti, neuspešen avtoritativni vodja pa sili zaposlene k doseganju nizkih ali previsokih rezultatov. Oba pa se v glavnem ravnata po teoriji x.

2.3.2.1 Modela dveh univerz (Ohio- in Michiganska študija) opisujeta dva načina vodenja (Možina in drugi 1994):

- A) *Skrb za ljudi* - poudarja položaj zaposlenih, delovne pogoje in medsebojno sodelovanje. Vodja, ki je usmerjen k temu, išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bili zadovoljni z dosežki. Legitimno moč ali moč prisile uporablja malo ali sploh ne.

Za takega vodjo je tipično, da:

- pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro;
- ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti;
- pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah;
- je prijazen in dostopen;
- ustvarja ugodno vzdušje v delovnem okolju.

Ni dvoma, da je tako vodenje zelo želeno pri zaposlenih, ker jim omogoča, da uveljavijo svoje koristi. Razen tega jih spodbuja k bolj produktivnemu delu z manjšim številom pritožb in konfliktov.

B) Skrb za naloge - gre za aktivno planiranje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih.

Tipično takšno vodenje vsebuje naslednje aktivnosti vodje:

- zaposlenim natančno določi naloge;
- postavi delovne standarde, ki jih mora vsakdo doseči;
- informira zaposlene o zahtevah dela;
- delo načrtuje skupaj s člani;
- spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

Zaključek iz Ohio-študije se zaradi identifikacije dveh med seboj neodvisnih načinov vodstvenega obnašanja poimenuje »dvodimenzionalna teorija«. Torej je vodja lahko istočasno usmerjen tako k nalogam kot k sodelavcem (Kovač in drugi 2004). Na opisani predpostavki se razvije t.i. *Ohio vodstveni kvadrat*, ki je prikazan na naslednji sliki.

Slika 2.1: Ohio vodstveni kvadrat



Vir: Prirejeno po Staehle v Kovač in drugi (2004, 30).

Trditve Ohio-študije so bile, da je najuspešnejši vodstveni stil tisti, ki združuje obe vodstveni dimenziji in se uvršča v desni zgornji kvadrat.

Poglobljene empirične študije dvodimenzionalne teorije vodenja so močno omajale njene trditve. Ponovljene raziskave so bile usmerjene predvsem v ugotavljanje medsebojne povezanosti med obema dejavnikoma ter na raziskovanje povezanosti med izvajanjem posameznega stila ter učinkovitostjo in uspešnostjo vodenja. Ugotovitve različnih študij so pokazale, da:

- obstaja pomanjkljiva razlaga neodvisnosti med posameznima načinoma vodenja, kot je to pokazala Ohio-študija;
- ne obstaja signifikantna korelacija med vodstvenim vedenjem in uspešnostjo ter učinkovitostjo vodenja;
- nobena vzročna povezanost ni prepričljivo dokazana;
- zanemarjajo situacijske spremenljivke in njihov vpliv na stil vodenja.

2.3.2.2 Model druge univerze v Michiganu. Skupina strokovnjakov, ki je izvedla to študijo, je v ospredje postavila iskanje povezanosti med stilom vodenja s kazalniki učinkovitosti organizacije, kot so npr. produktivnost, stroški, fluktuacija, absentizem itd. Na osnovi empiričnih raziskav je tako opredelila vedenje vodij, ali usmerjeno k proizvodnji ali ljudem

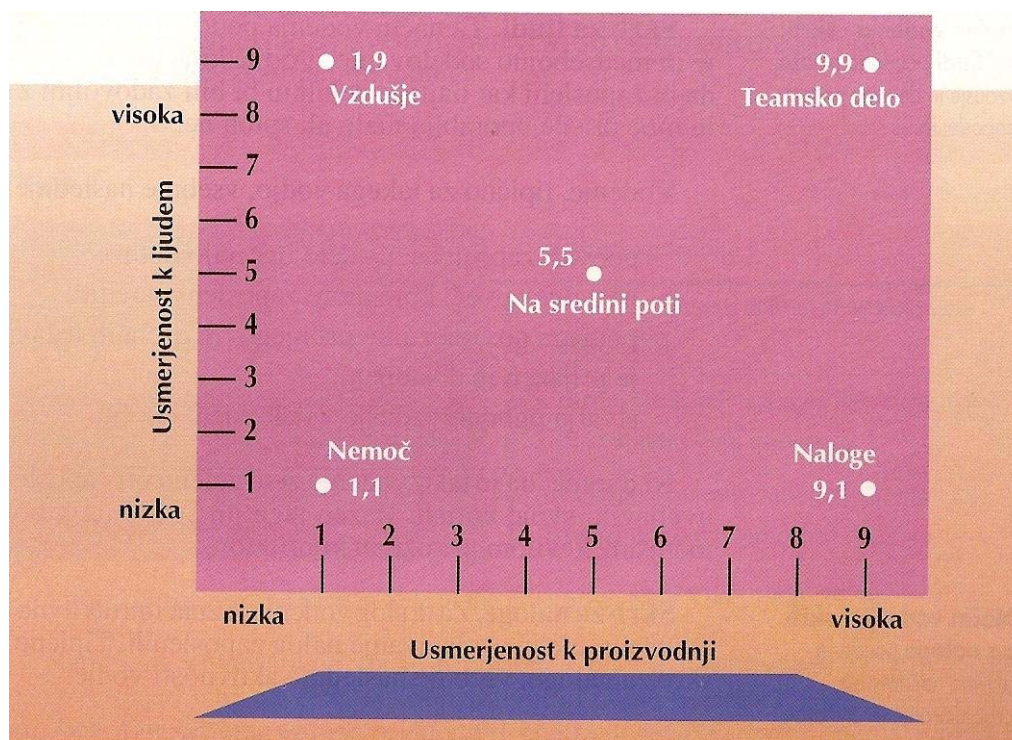
(Kovač in drugi 2004). Vodje, ki so usmerjeni k proizvodnji, postavljajo delovne standarde, merila, organizirajo in nadzirajo delo in zelo poudarjajo doseganje ciljev, rezultatov. Drugi, ki so usmerjeni k ljudem, pa spodbujajo ljudi k sodelovanju, odločanju in z vsemi sredstvi skušajo zagotoviti dobro vzdušje in zadovoljstvo pri delu (Možina in drugi 1994, 533).

Pri tem modelu se je našla precejšnja povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo timov. Najuspešnejši so tisti vodje, ki vzdržujejo dobre odnose s člani svojega tima in jih hkrati vzpodbujajo k doseganju uspehov pri delu.

Posamezni usmeritvi (k sodelavcem ali k nalogam) sta torej dva ekstrema iste dimenzije, ki sta neodvisni in se med seboj ne izključujeta (Likert v Kovač in drugi 2004, 31). Nadaljnja poglobljena preučevanja Michiganske študije so pripeljala do enakega izhodišča kot pri Ohio-študiji. Razlika je ostala predvsem pri izpostavljanju v povezanosti med stilom vodenja in učinkovitostjo na t.i. humanistični dimenziji. Michiganska študija je izvajanje stila vodenja s poudarkom na usmerjenosti k sodelavcem enačila z večjo stopnjo zadovoljstva podrejenih in s tem z neposredno večjo stopnjo učinkovitosti.

2.3.2.3 Model mrežnega vodenja avtorjev Blake in Moutona izhaja iz temeljnih ugotovitev Ohio-študije. Avtorja sta prevzela oba osnovna stila oz. načina vodenja: skrb za naloge in ljudi ter predpostavko o njuni medsebojni neodvisnosti. Na temelju ugotovitev in izoblikovanega kvadrata o stilih vodenja iz Ohio-študije sta ustvarila svoj model, v katerem teoretično obstaja 81 možnih kombinacij stilov vodenja z različnimi poudarki na usmerjenosti k ljudem in (ali) proizvodnji, podrobno pa sta opisala samo pet različnih vrst vodenja (Kovač in drugi 2004). Model prikazuje naslednja slika.

Slika 2.2: Prikaz modela mrežnega vodenja



Vir: Blake in Mouton v Možina in drugi (1994, 534).

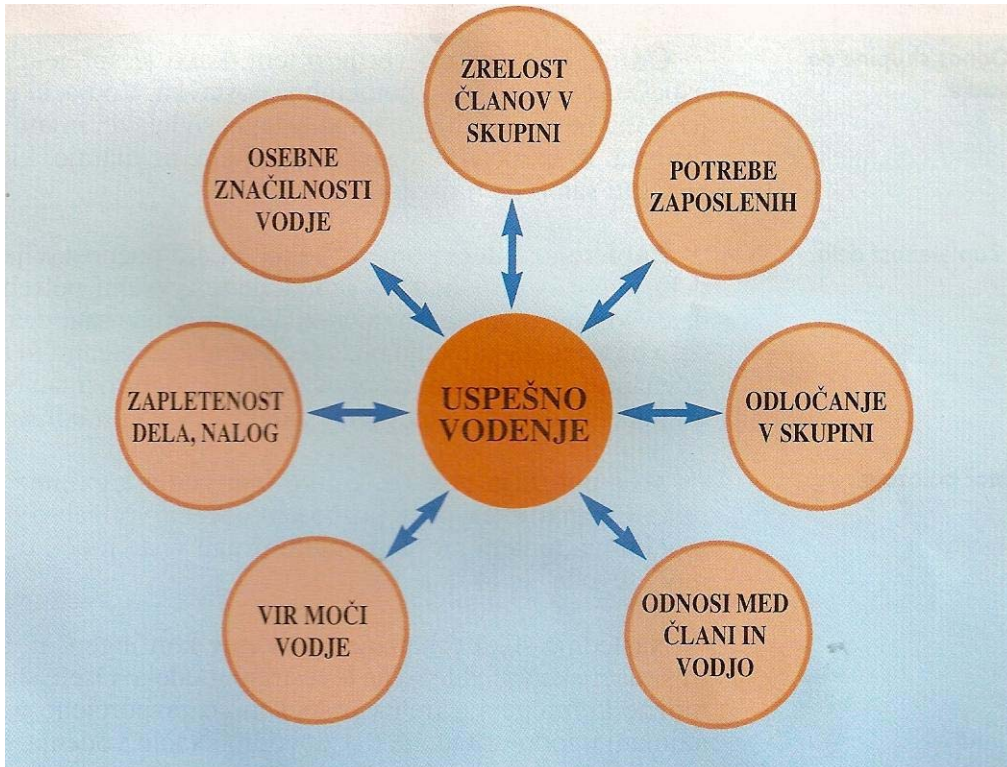
Na abscisi se meri usmerjenost k proizvodnji, na ordinati pa usmerjenost k ljudem. Številčne oznake na mreži prikazujejo delež vodenja v posameznem primeru: oznaka 1,1 pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in k ljudem. Takšen vodja je neaktiven, nemočan in neuspešen. Oznaka 9,9 pomeni visoko usmerjenost k ljudem in proizvodnji. Takšni odnosi vodijo k dobrim rezultatom dela in zadovoljstvu zaposlenih. Po tem modelu je ustrezno vodenje lahko usmerjeno tako v ljudi kot v naloge, kar je v skladu z rezultati raziskav, da so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja.

Glede uporabnosti vedenjskih modelov lahko rečemo, da so bili zelo pomembni za razvoj teorije o vodenju. Raziskovalce in praktike so odvrnili od enostavnega gledanja, kakšen naj bo vodja, k temu, kaj vodje delajo, kako se vedejo. Toda vedenjski model, primeren v teh okoliščinah, ni nujno primeren za kake druge. Takih primerov je v praksi vse polno in po navadi se dogajajo, kadar prihaja do večjih sprememb v organizaciji, na primer, ko se spremeni področje dela, ko pride do večjih sprememb v strukturi zaposlenih, ko organizacija preide v večje (manjše) organizacijske enote in podobno (Možina in drugi 1994).

2.3.3 Situacijski modeli vodenja. Ker se vedenjski modeli v vseh primerih niso obnesli, so raziskovalci iskali nove modele in razlage. Tako so se pojavili še različni situacijski

modeli vodenja, ki predpostavljajo, da je pri določanju najboljšega načina in/ali stila vodenja najbolj kritična prav situacija (Možina in drugi 1994). Situacijskih dejavnikov je lahko več, prikazani so na sliki 2.3.

Slika 2.3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina v Možina in drugi (1994, 535).

2.3.3.1 Ločimo različne situacijske modele. *Fiedlerjev model* predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki v skladu z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali pa da spremeni način svojega dela, kar pa ni vedno lahko.

Fiedler pri pojasnjevanju svoje kontingenčne teorije izhaja iz osrednje hipoteze, da je storilnost skupine funkcija stila vodenja in skupinske situacije, ki omogoča ali omejuje izvajanje izbranega stila vodenja. Najpomembnejše variable so po njegovem mnenju (Staehele v Kovač in drugi 2004, 33):

- stil vodenja,
- stopnja ugodnosti vodstvene situacije,

- učinkovitost skupine.

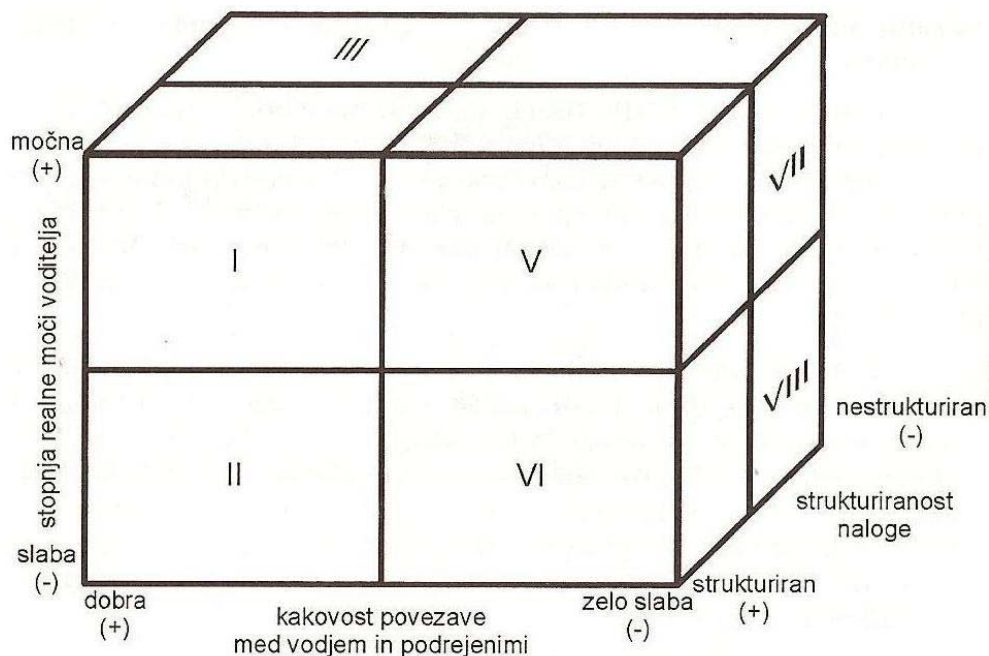
Stil pojmuje Fiedler kot osebno značilnost vodenja, ki jo je težko spreminjati. Na osnovi svojega preučevanja razlikuje dva stila vodenja:

- *usmerjenost k odnosom z zaposlenimi* (vodje, ki so usmerjeni k odnosom, cenijo pri sodelavcih iskrenost, odkritost, prijaznost itd. in menijo, da so dobri odnosi pomembni za uspešno vodenje),
- *usmerjenost k nalogam* (vodje, ki so usmerjeni k nalogam, ne dajo veliko na medosebne odnose, ampak jim je pomembno, da je delo dobro opravljeno, in cenijo lastnosti, ki so s tem v zvezi: pridnost, ubogljivost, natančnost pri delu ipd.).

Fiedler je nadalje opredelil tri spremenljivke, vzete iz delovne situacije, za pomoč pri določevanju, kateri način vodenja bi bil najboljši, in sicer: odnos skupine do vodje (kako je skupina sprejela vodjo), zapletenost dela (kako je delo poenostavljeno) in vir položajne moči vodje (Možina in drugi 1994).

Na osnovi kombinacije navedenih treh spremenljivk, lahko izoblikujemo osem vodstvenih situacij (Kovač in drugi 2004), ki so prikazane na naslednji sliki.

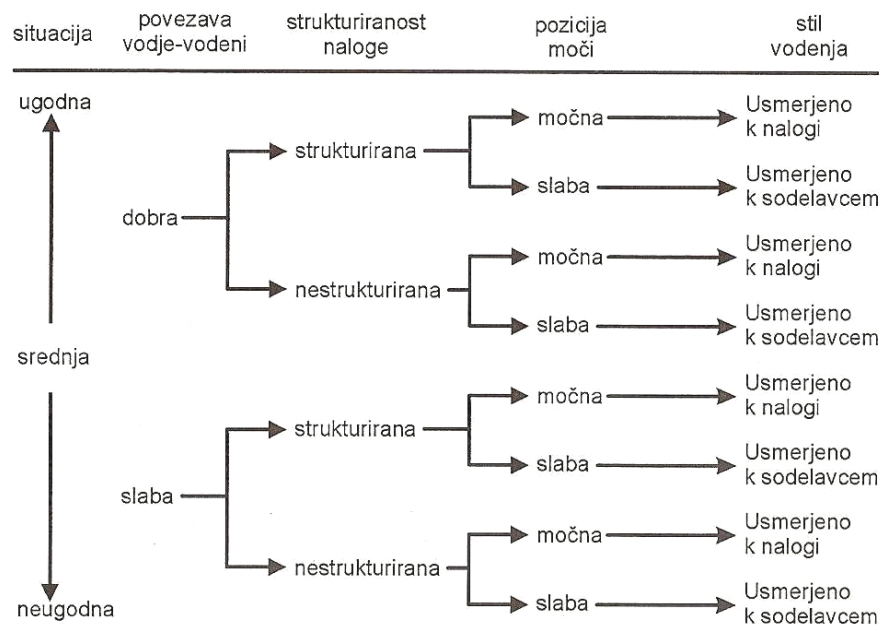
Slika 2.4: Fiedlerjev klasifikacijski model



Vir: prirejeno po Certu v Kovač in drugi (2004, 34).

Z empiričnim preverjanjem integrativne povezanosti variabel pa je Fiedler oblikoval tudi klasifikacijski sistem, primeren za posamezne situacije. Ta sistem, ki je prikazan na sliki 2.5, omogoča izbiro učinkovitega in najuspešnejšega stila vodenja v določeni situaciji.

Slika 2.5: Fiedlerjev klasifikacijski sistem za posamezne situacije



Vir: prirejeno po Staehle v Kovač in drugi (2004, 35).

Številni so ta model kritizirali. Usmerjeni so bili na model postavljenih situacijskih variabel. Po mnenju kritikov je avtor popolnoma zanemaril osebnostne lastnosti vodenih in da postavljena dihotomnost situacijskih variabel zelo močno poenostavlja in reducira realnost situacije.

Kljub kritikam pa lahko avtorju pripišemo zasluge za razširitev in poglobitev raziskovanja procesa vodenja. Bil je prvi, ki je vključil v preučevanje stilov vodenja tudi situacijske dimenzije in s tem bistveno presešel takratna spoznanja in smeri empiričnega raziskovanja teh stilov (Kovač in drugi 2004, 36). Ta model pa je zanimiv tudi zato, ker daje nov uvid v problematiko vodenja. Največji njegov prispevek je v tem, da ne daje končnega in edinega odgovora, ampak navaja k preučevanju stanja v organizaciji (Možina in drugi 1994, 535). Ne moremo kar določiti, ta vodja je dober, ta pa slab. Lahko je namreč isti vodja v eni situaciji odličen, v drugi pa neuspešen.

2.3.3.2 Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine.

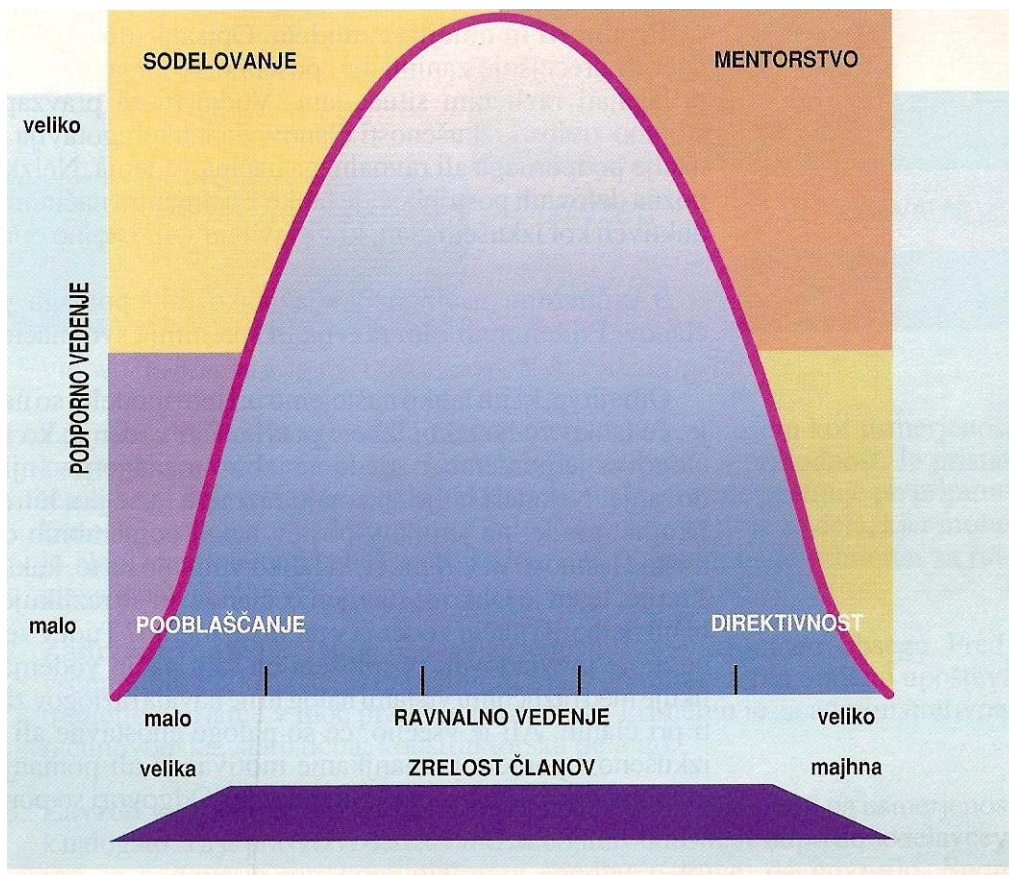
Ravnalno vodenje se pojavi, ko vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine.

Podporno vodenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša, spodbuja in priteguje člane skupine v proces odločanja.

Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo razmeroma visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničevanje. Zrelost se nanaša na delo članov, ne na njihovo starost. Zaposleni niso enaki po zrelosti, ker se ta spreminja glede na specifične naloge, ki jih opravljajo.

Ta model ponuja različne kombinacije ravnalnega in podpornega načina vodenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. V nasprotju s Fiedlerjevim modelom, ki predstavlja relativno trdnost v načinu vodenja, poudarjata Hersey in Blanchard zmožnost vodje, da se prilagaja raznim spreminjajočim se situacijam.

Slika 2.6: Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: Harsey in Blanchard v Možina in drugi (1994, 539).

Slika prikazuje odnose med različnimi načini vodenja in stopnjo zrelosti članov skupine. Krivulja, ki teče skozi vse štiri načine, označuje raven ravnalnega in/ali podpornega načina vodenja. Način vodenja delovanja je odvisen od stopnje zrelosti članov skupine. V razmerah zrelosti članov je najprimernejši način pooblašcanje (velika samostojnost članov pri delu), v nasprotnem primeru pa direktivnost (če je na primer v organizaciji nov član, ki dela še ne pozna dovolj dobro). Mentorski način se uporablja takrat, ko je v organizaciji nov član že nekaj časa zaposlen, vendar še ni usposobljen za samostojno delo. Sodelovalni način se uporabi, ko je zaposleni pri delu že samostojen in sodeluje pri odločanju.

Problem njune teorije je njena veljavnost. Empirične preizkušnje le-te so pokazale, da so stili, ki so vsebovali visoko usmerjenost na odnose, bili povezani z visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Visoka stopnja upoštevanja vodenih je pomembna za razvoj ugodnejših splošnih stališč o delu; visoka stopnja usmerjenosti na odnose in na delovne naloge pa prispeva k ugodnejši oceni specifičnih vlog (zadovoljstvo s kontrolo, zadovoljstvo s komunikacijami

itd). Stili, ki so bili ocenjeni za najslabše glede na stopnjo zrelosti vodenih, pa so bili tipično povezani z manj ugodnimi stališči do dela.

2.3.3.3 Reddinov model 3-D izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Ni pomembno, koliko napora vlaga v delo, pomembno je, kaj doseže. Ne gre za kakšne posebne lastnosti, ki jih uspešni vodje imajo, neuspešni pa ne; gre za to, kaj v določenih okoliščinah naredijo (Možina in drugi 1994, 540). Reddin poudarja razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način, reševati probleme, varovati resurse, izpolnjevati dolžnosti in imeti nizke stroške. Uspešnost pa pomeni delati prav, proizvajati koristne alternative, kar najbolje uporabljati dane vire, dosežati rezultate in povečati dobiček.

Tudi pri tem modelu gre za dva glavna elementa v vedenju vodij: usmerjenost k odnosom do sodelavcev in usmerjenost k nalogam, in sicer v majhnem ali velikem obsegu. Tako pridemo do štirih stilov vodenja, ki jih prikazuje tabela 2.2.

Tabela 2.2: Štirje temeljni stili vodenja

		Usmerjenost k nalogam	
		NIZKA	VISOKA
Usmerjenost k odnosom do sodelavcev	VISOKA	ZAVZETI	ZDRUŽEVALNI
	NIZKA	ZADRŽANI	PRIZADEVNI

Vir: Reddin v Kavčič (1991, 223).

Združevalni vodja uporablja usmerjenost k odnosom in nalogam v velikem obsegu. Usmerjen je predvsem v prihodnost. Je pristaš timskega dela in se v veliki meri enači s svojimi podrejenimi. Najprimernejši je za dela, kjer morajo člani skupine med seboj tesno sodelovati. Najmanj pa je primeren za rutinska dela. Zadržani vodja uporablja obe usmerjenosti v zelo skromnem obsegu. Takšen vodja ni dovolj komunikativen in predvsem popravlja napake podrejenih. Močno upošteva tradicijo, verjame v moč pravil in postopkov. Primeren je za administrativna, računovodska, statistična ipd. dela. Zavzeti vodja močno poudarja usmerjenost k odnosom in manj k nalogam. Takšen vodja je odprt do sodelavcev in se z njimi zelo rad pogovarja. Spore poskuša spretno ublažiti. Primeren je zlasti za vodenje strokovnih

del, kjer vsak delavec najbolj sam pozna svoje delo in kjer prevladujejo profesionalni standardi. Prizadevni vodja pa poudarja usmerjenost k nalogam, malo pa k odnosom, zato deluje gospodovalno. Druge ocenjuje po njihovih dosežkih oziroma delovnih rezultatih. Sam se prišteva k tehničnemu sistemu organizacije. Najprimernejši je za delo, kjer je treba dajati veliko navodil, kot npr. v proizvodnji, prodaji ipd. Ne znajde se na položajih, kjer ima malo oblasti (Reddin v Kavčič 1991, 224).

Reddin v nasprotju z drugimi avtorji ne išče ter ne izpostavlja enega samega najbolj učinkovitega načina vodenja (Kovač in drugi 2004, 45). Noben način ni vedno učinkovit. Vsak je lahko uporabljen bolj ali manj učinkovito. Stopnja učinkovitosti je odvisna od specifične situacije. Glede na to, **koliko učinkovito je uporabljen temeljni stil, razlikuje še osem stilov**, ki jih prikazuje naslednja tabela.

Tabela 2.3: Osem stilov vodenja glede na temeljni stil

TEMELJNI STIL	MANJ UČINKOVIT STIL	BOLJ UČINKOVIT STIL
ZDRUŽEVALNI	kompromisar	izvrševalec
PRIZADEVNI	avtokrat	dobrohotni avtokrat
ZAVZETI	misijonar	razvijalec
ZADRŽANI	dezertar	birokrat

Vir: Reddin v Kavčič (1991, 224).

Podrobnejša opredelitev posameznih stilov sledi v poglavju 3.2.2.

2.3.3.4 Participativni model vodenja pa je eden od novejših prispevkov k situacijskim modelom. Ta model opredeljuje pravila, ki določajo obseg in obliko sodelovanja zaposlenih v procesu odločanja, in sicer v različnih situacijah. Model tudi poudarja, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti in sprejemljivosti odločitve pri članih skupine. Da bi vodja prišel do najboljše odločitve, mora najprej preučiti dano situacijo in nato izbrati enega od petih načinov odločanja, ki so prikazani v tabeli 2.4.

Tabela 2.4: Načini odločanja po participativnem modelu vodenja

A = avtokratični, K = konsulatívni, T = timski

NAČINI	OPREDELITVE
A1	Vodja odloča sam.
A2	Vodja povpraša za mnenje člane skupine, vendar odloča sam.
K1	Vodja se o situaciji posvetuje s člani tima in jih vpraša za mnenje ter ga oceni, vendar vseeno odloči sam.
K2	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji, toda vodja odloča.
T	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji – tim odloča.

Vir: V. H. Vroom and P.W. Yetton v Možina in drugi (1994, 544).

Participativni model poudarja, da zasluži pozornost predvsem situacija in ne toliko posamezni vodja. V skladu s tem predvideva, da se lahko vodje prilagajajo različnim načinom vodenja in tako zadostijo zahtevam različnih okoliščin. Seveda se vsi vodje niso pripravljene ravnati po tem modelu; nekateri nimajo sposobnosti, da bi prikojevali svoje vedenje različnim okoliščinam, s katerimi se srečujejo. Model pa ne pride v poštev tudi v primeru, ko člani nimajo zadosti informacij, da bi lahko sodelovali; ko niso zainteresirani za odločanje, ko imajo različne cilje, ko si ne zaupajo med seboj oziroma ko si nasprotujejo.

2.3.3.5 Sestavljeni model situacijskega vodenja, ki upošteva več povezanih spremenljivk, je izdelal Yukl. Loči posredovalne in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na posameznika ali skupine. Te spremenljivke so: prizadevnost podrejenega, jasnost vloge in delovna usposobljenost podrejenega, viri in podporne službe, organiziranost delovne naloge – enote, skupinska kohezivnost in timsko delo, odnosi vodja – podrejeni (Možina in drugi 1994, 546).

To je eden najkompleksnejših modelov formalnega situacijskega vodenja. Vodja mora ovrednotiti situacijo in obstoječe karakteristike organizacije, nato pa se odloči, kateri način vodenja je v določenem času najprimernejši.

Razvojna komponenta naštetih modelov je samo navidezna, spodrija jo vsebinska razlika med posameznimi modeli. Ne gre za boljše ali slabše, razvojno zastarele in noveje modele ravnanja z ljudmi, ampak za vsebinsko različne. Ti so prilagojeni posamezni rabi in načinu proizvodnje. Zelo malo je verjetno, da bodo v prihodnje pri vodenju prevladovali samo

enovrstni modeli, situacije bodo narekovale izbiro enega modela ali pa kombiniranje več modelov hkrati (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 448).

2.4 POMEN KOMUNIKACIJE PRI VODENJU

Komuniciranje je pomemben družbeni proces in družbena praksa, sistem družbeno pomenljivega delovanja ljudi, ki ima tako svoje zunanje kot notranje smotre. Zunanji smotri komuniciranja so različni; prenos sporočil med ljudmi, vzpostavljanje in ohranjanje socialnih razmerij in odnosov, usklajevanje delovanja ljudi med seboj. Notranji smotri komuniciranja so ustrezno izražanje komunikacijskih namer, uspešno sporazumevanje, konstrukcija in reprodukcija simbolnih gest in pomenljivih znakov oziroma simbolov.

Iz psihološke perspektive komuniciranje definiramo tudi kot dinamičen interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih in namernih dejanj udeležencev ter njihovih doživljanj, ki s svojimi dejanji vplivajo drug na drugega, pri tem pa medsebojno prepoznavajo svoja in tuja dejanja in doživljanje (Ule 2005, 16). S takšno interakcijo dejavni udeleženci komuniciranja dosežejo medsebojne zveze.

Komunikacija lahko poteka samo pod pogojem, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema (Rozman in drugi 1993, 227), to pa so:

- **Pošiljatelj** - oseba, skupina ali naprava, ki sporočilo oddaja z namenom, da bi ga druga oseba, skupina ali naprava sprejeli. Razumljivost in vsebina sporočila sta odvisni od znanja in sposobnosti pošiljatelja.
- **Prejemnik** - oseba, skupina ali naprava, ki sporočilo sprejema in ki ji je namenjeno. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti prejemnika.
- **Sporočilo** - je informacija, ki vključuje ideje, misli in odločitve.
- **Komunikacijski kanal** - je pot, po kateri sporočilo teče od pošiljatelja do prejemnika. Zanj je značilna kapaciteta kanala, ki se nanaša na največjo možno količino sporočil, ki jo je mogoče prenesti, in na hitrost komuniciranja.

Vodje so dolžni svoje zaposlene informirati in opozoriti na določene situacije in dogodke. Kaj pa je informacija? »**Informacija** je vsebina tistega, kar si izmenjamo z zunanjim svetom, medtem ko se mu prilagajamo in s tem tudi sami vplivamo nanj.« (Mihevc 1998, 84-85)

Kadar se zgodi nekaj nepričakovanega, nekaj kar ni vnaprej znano, nastane informacija, iz katere izvemo nekaj novega, izvirnega, nekaj, kar prej nismo vedeli, ali smo vedeli zelo malo ali pa izvemo nekaj na čisto nov način. Informacija zmanjšuje negotovost, napetost in pomaga, da si zaposleni jasneje predstavljajo prihodnost in celo preprečijo morebitne neprijetne dogodke ter pripomorejo k sprejemanju končnih odločitev.

Komuniciranje se vedno dogaja v družbenem kontekstu, ki postavlja splošna pravila in merila intersubjektivnega sveta. Seveda pri ustvarjanju katerekoli stvarnosti nismo popolnoma svobodni. Na komuniciranje vplivajo dejavniki socialnega konteksta, v katerem živimo, z vsemi situacijskimi, družbenimi, kulturnimi, vrednostnimi, historičnimi zakonitostmi.

Komuniciranje je socialni proces, v katerem se dogaja nenehen medsebojni vpliv komunikacijskih partnerjev (Miller v Ule 2005, 265); govorimo lahko o **transakcijski naravi komuniciranja**. Transakcijski pogled na komuniciranje poudarja pomen konteksta komuniciranja. Ne opazujemo le nenehnega medsebojnega vplivanja udeležencev komuniciranja, temveč tudi učinke socialnega konteksta in morebitne spremembe konteksta s strani udeležencev. Pripomba ali izjava neke osebe ima lahko zelo različen pomen, odvisno od tega, kje je izrečena, v formalnem pogovoru ali v naključnem klepetu na cesti.

Transakcijska narava komuniciranja pomeni, da je vsako komuniciranje do neke mere edinstveno. Komunikacijska situacija nastopi z določenimi ljudmi, v določenih fizičnih in socialnih razmerah in v določenem času. Komunikacijske situacije se spreminjajo, četudi so udeleženci morda isti, ker se njihove namere spreminjajo v času in prav tako pogosto se spreminjajo tudi fizična in socialna okolja.

Pri razlagi **kontekstualizacije komuniciranja** se pojavljata dva nasprotujoča si metodološka pristopa: pristop od »spodaj navzgor« in pristop od »zgoraj navzdol« (Burr v Ule 2005, 28). Po prvem pristopu človek oblikuje socialni kontekst. Ta pristop je tudi bližji vsakdanjemu razumevanju življenja ljudi, saj sebe in druge značilno pojmuje kot subjekte dejavnosti in odgovorne za svoja dejanja. Po drugem pristopu pa socialni kontekst pretežno določa posameznikovo delovanje, ki je posledica družbenih učinkov nanj.

Komunikacijsko delovanje je več kot zgolj vedenje ljudi po določenih pravilih. Je pomenljivo socialno delovanje, ki nas usmerja v socialnem svetu, predvsem pa nas postavlja v svet pomenov in simbolov, ki so nam skupni. Le komuniciranje kot pomenljivo socialno delovanje lahko vzpostavlja, ohranja, spreminja ali ruši socialne odnose.

2.4.1 Vrste komunikacij

Rozman in drugi (1993, 229-232) opredeljujejo naslednje vrste komunikacij med vodjem in zaposlenim v podjetju:

- **Formalne in neformalne komunikacije** – formalne so povezane z ravnalno strukturo v podjetju, medtem ko neformalne ne izvirajo iz vlog posameznikov, zadovoljujejo pa njihove potrebe, krepijo pripadnost skupini ter posredno vplivajo na uspešnost dela.

Tako kot ne komunicira samo vodstvo, pač pa tudi zaposleni, tako tudi komuniciranje poteka organizirano in neorganizirano oz. formalno in neformalno (Gruban in drugi 1997). Kot pravijo avtorji, vodstvo ne more nadzorovati neformalnega komuniciranja, tako tudi ne resničnosti govoric, ki krožijo po podjetju. Govorice imajo dvojno vlogo: po eni strani razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja, po drugi pa sporočajo čustveno napetost ljudi.

- **Enosmerno in dvosmerno komuniciranje** – pri enosmernem je glavni namen ohraniti podrejenost sprejemnika (npr. avtoritativen stil vodenja), pri dvosmernem pa želimo doseči enakopravnost in natančnost komuniciranja (npr. razvijalski, izvrševalski stil vodenja). **Enosmerno komuniciranje** poteka pretežno le v eni smeri: od oddajnika k sprejemniku ali obratno. Če poteka samo v eni smeri, poteka hitreje in je lahko bolje pripravljeno, vendar je pri tem načinu sprejemnik v neenakovrednem položaju v primerjavi z oddajnikom sporočila. Pri **dvosmernem komuniciranju** pa se smer nenehno izmenjuje; sprejemnik sproti razčiščuje nejasnosti, oddajnik pa sporočilo pojasnjuje. Pri tem sta obe strani v enakopravnem položaju (Lipovec 1987).
- **Navpične in vodoravne komunikacije** - pri prvih komunikacije potekajo navzdol in navzgor ter so značilne za hierarhijo, pri drugih pa gre za komunikacije med zaposlenimi ali skupinami na isti hierarhični ravni. V veliki meri pospešujejo in olajšujejo komuniciranje, vendar je v primeru odprtih vprašanj ali v primeru, da ne pride do sporazumne rešitve, potrebno komunicirati z vodjem. Običajno je to dvosmerno komuniciranje, ki je značilno v skupinah, timih in projektih.
- Lipičnik (1996, 144) dodaja še **mednivojske komunikacije** – te pripomorejo k višji stopnji socialne in ekonomske integracije. To komuniciranje je pomembno predvsem zaradi potrebe po koordiniranju poslovanja, ki ga zahteva čedalje bolj diferencirana

delitev dela. Gre za komuniciranje s sodelavci iz drugih delovnih skupin ali strokovnih služb.

Ločimo pa tudi intrapersonalno in interpersonalno komuniciranje. **Intrapersonalno komuniciranje** je nekakšno govorjenje s samim seboj. To so notranji procesi komuniciranja, pri čemer ima odločilno vlogo naš notranji svet. Vsako komuniciranje je tudi predstavitev sebe, svoje mikrokulture. Vsakdo razmišlja v modelu svojega jaza, ki je konstitutiven element vseh njegovih komunikacij. To pomeni, da je potrebno ob preučevanju komuniciranja vključevati tudi človekov jaz (Trček v Starbek Potočan 2005, 68).

Pri **interpersonalnem komuniciranju** pa gre za komuniciranje »iz oči v oči«. To komuniciranje je po Reardonu (v Starbek Potočan 2005, 68-69) dinamično, vključuje osebno povratno informacijo, interakcijo in usklajenost. Vsebuje pa tudi verbalno in neverbalno ter vključuje spontano, formalno ali konstruirano vedenje oz. kombinacijo le-teh.

Komuniciranje pa poteka tudi na različnih ravneh: od dialoga med dvema osebama do globalnih socialnih interakcij med skupinami, institucijami. Različne ravni in modifikacije socialnih interakcij predstavljajo družbeni kontekst vedenja, delovanja in doživljanja udeležencev komunikacijskega procesa. Standardna je delitev na štiri ravni komunikacijskega delovanja (Ule 2005):

- medosebno komuniciranje,
- skupinsko komuniciranje,
- organizacijsko komuniciranje,
- množično komuniciranje.

West in Turner (v Ule 2005, 23) pa predstavi kar sedem ravni komuniciranja:

- znotrajosebno komuniciranje,
- medosebno komuniciranje,
- komuniciranje v skupinah,
- komuniciranje v institucijah,
- javno/ retorično komuniciranje,
- množično komuniciranje,
- medkulturno komuniciranje.

Velik poudarek je na medosebnih odnosih. Vse oblike komuniciranja imajo nekatere značilnosti medosebnega komuniciranja, vendar nikoli vseh. Medosebno komuniciranje pa je pomembno tudi pri vodenju, saj poteka med osebami in zavzema prostor socialne vmesnosti. Gre za povraten proces, dvosmerno komuniciranje.

2.4.2 Načini komuniciranja

V »praksi« človek komunicira enovito, torej obenem **verbalno** in **neverbalno**, in šele celota obeh načinov komuniciranja daje komunikacijski učinek. Neverbalna sporočila niso preprosto zamenjava za jezik, saj so razlike med obema oblikama sporočanja prevelike, da bi ena oblika lahko povsem zamenjala drugo. Verbalni govor bolje prenaša sporočila o zunanjem svetu, napotke za ravnanje, neverbalna sporočila pa boljše služijo pri sporočanju osebnih občutij, čustev ter medosebnih odnosov in razmerij.

Komuniciranje je torej večdimenzionalni spekter delovanja in doživljanja, ne neka omejena stvarnost. Zato so tudi meje med komuniciranjem in nekomuniciranjem meglene in relativne. Človek pri verbalni komunikaciji uporablja besede, lahko pa komunicira tudi z izrazom na obrazu, držo telesa, s kretnjami, z načinom oblačenja, s pogledi, tonom in z barvo glasu, okoljem, v katerem komunicira (s kontekstom), s časom, v katerem pošilja določena sporočila itd. Preprosto lahko kot sredstvo za komuniciranje uporabimo vse, kar je v nas, na nas in okoli nas. Komuniciramo lahko z besedami ali brez njih. Prav zato ni mogoče, da človek ne bi komuniciral ali kot pravi prvi Watzlawickov komunikacijski aksiom: »Ni mogoče *nekomunicirati!*«

Neverbalna komunikacija ima zelo velik pomen za to, kako bodo verbalne komunikacije okvalificirane, razumljene; podrobneje označuje to, kar izražajo besede. Komunikacije so tem bolj jasne in določene, čim več neverbalnega je predelano v verbalno (Brajša 1983, 42).

Pomembna vloga neverbalnega komuniciranja je tudi sporočanje čustvenih stanj in vzpostavljanje čustvenih odnosov v komuniciranju. Neverbalno komuniciranje je veliko bolj opremljeno za izražanje občutkov, čustvenih stanj in sodb kot idej. Z besedami ne moremo izraziti bogastva čustev in čustvenih odtenkov. Poleg tega je z besedami velikokrat težavno identificirati čustva. To traja nekaj časa in ni zanesljivo početje. Sporočanje skozi izraze na obrazu, držo telesa, gibe rok je veliko prikladnejše.

Pri komuniciranju pa lahko, tako kot bomo kasneje spoznali pri vodenju, razvijemo tudi več komunikacijskih stilov, ki jih izmenjaje uporabljamo v različnih situacijah ali v

komuniciranju z različnimi osebami. Vsak komunikacijski stil sestavljajo določene poteze ali spremenljivke, kot npr. dominantnost, dramatičen nastop, prepričljivost, ustvarjanje vtisa, sproščenost, pozornost, odprtost in prijaznost.

Komunikacijski stil je način, kako govorimo in delujemo, ko hočemo posredovati kakšno svoje sporočilo drugim ljudem. Gre za komuniciranje, ki ni usmerjeno le na posredovanje, temveč tudi na način posredovanja sporočil. Sporočevalec poleg svojih primarnih ali neposrednih sporočil pošilja še določena »stilska sporočila«, s katerimi drugim signalizira, kako naj razumejo in tolmačijo primarna sporočila. Stilska sporočila lahko pošljemo pred primarnim sporočilom, obenem z njim ali po njem. Pogosto pa so posredovana neverbalno ali z modulacijo glasu, ki spremlja neposreden govor (Ule 2005, 70).

Managerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije (Možina in drugi 1995, 19). Lahko rečemo, da se kakršnekoli delovne aktivnosti v organizaciji ali izven nje praviloma začnejo in končajo z različnimi vrstami in oblikami komuniciranja. Naloga vseh, ki delajo na poslovnem področju, je, da se spoznajo z različnimi vrstami in oblikami komuniciranja, s prednostmi in pomanjkljivostmi in jih prilagodijo svojemu osebnemu načinu dela. Posamezne komunikacijske metode lahko opišemo, dajejo se nasveti, primeri in podobno, nikakor pa se ne da predpisati načina dela za določeno situacijo. Le-ta je odvisen od množice dejavnikov, ki jih lahko zazna in uskladi le tisti, ki dela na takšnem področju (Možina in Damjan 1993, 85).

2.4.3 Dejavniki, ki učinkujejo na komuniciranje

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se; **komunikacija** pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo. Poslovno komuniciranje je uspešno le, če učinkovito deluje za poslovne cilje organizacije, ki ji pripadajo udeleženci (Možina in drugi 1995). Na splošno pa je komuniciranje uspešno, če sporočilo ni le sprejeto, temveč tudi pravilno razumljeno. Vodje porabijo pretežen del svojega časa za komuniciranje s sodelavci.

Na uspešnost komuniciranja vplivajo predvsem (Lipičnik 1996):

- skupina ali posameznik, ki sodeluje v komuniciranju, in njihove karakteristike;
- medosebni odnosi, vzdušje, kultura v organizaciji;
- vsebina dela, ki je težje ali lažje razumljiva;

- interesi, pripravljenost ali nepripravljenost za sprejemanje sporočil;
- načini, poti, metode in tehnike;
- drugi vplivi, kot je okolje, spremembe, čas, politika itd.

Možina in drugi (1994, 574) navajajo še naslednje napotke za izvedbo uspešne komunikacije:

- jasne misli pred komuniciranjem,
- jasen namen komuniciranja,
- upoštevanje položaja, v katerem poteka komunikacija,
- posvetovanje z drugimi pri planiranju komunikacije (če je to potrebno),
- premislek o neverbalnih sporočilih med komunikacijo,
- sporočanje sprejemniku komunikacije tisto, kar mu lahko koristi,
- zasledovanje in preverjanje komunikacije,
- prepričanje, ali dejanja potrjujejo sporočilo.

Komuniciranje pa je povezano tudi z določenimi problemi in motnjami, ki lahko ovirajo sporazumevanje, če jih ne znamo odpraviti. Prav zato se je potrebno pogovarjati o pogovoru, saj je tu skrivnost uspeha ali neuspeha pogovora med vodjem in podrejenimi. Umetnost komuniciranja v organizaciji je predvsem v sposobnosti in pripravljenosti vodij, da s svojimi podrejenimi in drugimi sodelavci *metakomunicirajo*. Tega se je treba učiti in naučiti. Prav metakomunikacija omogoča vodjem, da svojo komunikacijo prilagajajo konkretnim sodelavcem.

Metakomunikacija je komunikacija o komunikaciji, sporočilo o sporočilu, pogovor o pogovoru. Metakomunikacija zaznava in boljša moteno komunikacijo. Lahko je teoretična in praktična. Teoretična metakomunikacija je vsaka teorija o komunikaciji, ki je zunaj neposredne komunikacije. Praktična metakomunikacija pa je komunikacija o komunikaciji, ki poteka sredi neposrednega komuniciranja. Gre za metakomunikacijska opažanja med pogovorom, katerih cilj je usmerjanje pogovora. Metakomuniciramo lahko o vsebinski, osebni, odnosni in vplivni komunikaciji – bodisi verbalni bodisi neverbalni (Brajša 1993, 86).

Metakomuniciranje pa ni samo orodje za reševanje problemov, je tudi pot za okrepitev dobrih vidikov odnosnega komuniciranja; taka je na primer izjava: »Zelo sem vesela, da si pohvalil moje delo pred šefom.« Taka metakomunikacijska sporočila služijo dvema namenoma; poudarjajo pozitivne vidike komuniciranja in s tem motivirajo udeležence komunikacijske

situacije, da nadaljujejo tako komuniciranje, ki ugodno vpliva na potek komuniciranja in odnose.

Watzlawick, Beavin in Jackson (v Ule 2005, 274), ki so pravzaprav uvedli pojem, so metakomuniciranje razumeli kot sinonim za odnosno komuniciranje. Po njihovem mnenju odnosna dimenzija komuniciranja vedno sporoča nekaj o tem, kako komuniciramo.

Po mnenju drugih raziskovalcev je teza o tem, da je vse odnosno komuniciranje metakomuniciranje, preširoka. V njem se utaplja bistven emancipatorni pomen metakomuniciranja, namreč *namerni pogovor o tem, kako komuniciramo*, in s tem seveda tudi o odnosih med nami in našimi partnerji (Bavelas v Ule 2005, 274). Metakomuniciranje sodobni avtorji razumejo torej nekoliko ožje, kot *namerno refleksijo komunikacijskih dejanj*. V tem pomenu je metakomuniciranje smiselna izmenjava informacij in idej o komuniciranju, o tem, kako partnerji v komuniciranju doživljajo komunikacijsko dogajanje in predvsem drug drugega v tem dogajanju.

Metakomuniciranje lahko poteka tudi na neposredni verbalni ravni, vendar je najpogosteje implicitno in neverbalno. Spontano sporočamo svoje odzive na potek komuniciranja z mimiko, glasom, molkom, s kretnjami, povečevanjem ali z zmanjševanjem razdalje med udeleženci komuniciranja. V pogovoru torej ni pomembno le to, *kaj* povemo, temveč tudi, *kako* povemo. Sodoben način življenja in komuniciranja metakomuniciranju ni naklonjen. Bolj je naklonjen množtvu hitrih, površnih stikov in odnosov.

Po navedbah Možine in Damjana (1992, 43) lahko pri komuniciranju prihaja tudi do napak, in sicer iz naslednjih razlogov:

- preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali;
- hočemo povedati preveč naenkrat;
- informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo;
- ne upoštevamo stopnje informiranosti prejemnika o določeni temi;
- sporočilo ni prilagojeno referenčnemu okvirju prejemnika;
- prejemnik ne posveča izključne pozornosti pošiljatelju;
- prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto;
- prejemnik razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je slišal do konca;
- prejemnik ocenjuje, če ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

2.5 POMEN MOTIVACIJE PRI VODENJU

Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je **motivirano delovanje**. **Motivi** so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo **motivacija**. Ta se začne s kakim povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja, ki človeku zbudi zavest o njegovi potrebi. Mehanizem motiviranja je individualen. Motivacija posameznika pa ni samo neodvisna od družbe, temveč je tudi družbeno pogojena. Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način med seboj povezani v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali omejujejo (Lipovec 1987). Tako nastaja **motivacijska struktura** potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna **razmerja interesov** ljudi in hkrati pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno.

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost nek vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadovoljil. Neposreden povod delovne aktivnosti pa so tudi cilji, ki morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, ki so zanj smiselne v konkretni situaciji.

Obstajajo različna sredstva motiviranja, in sicer notranje in zunanje spodbude k delu. Od teh je zdaj še najmočnejša materialna spodbuda, vendar ne gre zanemarjati tudi drugih (priznanje, promocija, odlikovanje, samostojnost, osebni razvoj itd.). Pomembno je, da razlikujemo pri sredstvih, ki motivirajo, tista, ki nas neposredno spodbujajo, od tistih, ki nas šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim (Možina 1991, 104).

2.5.1 Motivacijske teorije

Že od nekdaj so ljudje hoteli pojasniti dogajanje v času motivacije. Zato so se rodile različne teorije, ki to poskušajo. Med njimi so najbolj pomembne (Lipičnik 1996):

- Maslowa motivacijska teorija (človekova aktivnost je vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem),
- Leavittova motivacijska teorija (shema delovanja motivov na sploh),
- Vroomova motivacijska teorija (motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja – instrumentalna teorija),

- Herzbergova dvofaktorska teorija (higieniki – odstranjujejo neprijetnosti, motivatorji – direktno spodbujajo ljudi k delu),
- Heckman-Oldhamov model obogatitve dela (kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo),
- Frommova motivacijska teorija (zakaj ljudje delajo?).

Toliko o teorijah, podrobnejša opredelitev le-teh bi služila zgolj boljšemu razumevanju motivacije. V nadaljevanju bomo več pozornosti namenili dejavnikom, ki vplivajo nanjo.

2.5.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki vodja pomaga sodelavcem in jih usmerja, da lažje izpolnjujejo svoje potrebe in cilje, hkrati pa tudi zastavljene cilje organizacije, v kateri delujejo.

Na motivacijo zaposlenih vplivajo številni dejavniki. Med njimi Lipičnik (1996, 159) izpostavlja naslednje tri: *individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso*. Da bi vodja lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da vodja ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr.: skrb za bolnega otroka ali finančna pomoč svojim staršem itd.

Razlike med posamezniki

Vsak človek je unikat. Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Ker te lastnosti variirajo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Na splošno bi ljudem lahko nudili nekatere priložnosti, da bi se oprijeli česa novega. Recimo učenja ravnati s priložnostmi, ki bi delavcu nudile napredovanje v današnji, vedno celovitejši organizaciji.

Lastnosti dela

Gre za dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino

povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela visoko cenimo samo po določenih značilnostih.

Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami pa definiramo npr. bonitete in/ali provizije, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo vodje misliti na vse tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Interakcijo med njimi oblikujejo:

- človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
- aktivnosti zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji,
- organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Hkrati pa morajo vodje tudi razumeti, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

Pri vodenju pa ni pomembno samo, kako in s čim vodja motivira zaposlene ter kateri dejavniki vplivajo na to, pomembna je tudi njegova samomotivacija. Kajti šele takrat, ko je vodja uspel motivirati sebe, bo lahko motiviral tudi druge. Schinn (1999) deli motivacijo na zunanjo in notranjo. Prav slednjo pojmuje kot samomotivacija. Namen le-te ni zgolj naključno, temveč prav določeno delovanje. Odločilna za samomotivacijo je samozavest; če vodja verjame vase, bodo vanj verjeli tudi drugi. Samozavest odpira vir notranje moči in daje pogum za delovanje. Vodja si jo lahko pridobi tako, da analizira samega sebe in neprestano vlaga napore v to, da bi razvil svoje sposobnosti do te mere, da bi lahko bil popolnoma prepričan, da lahko stori, karkoli si želi.

Najprej pa si je seveda potrebno postaviti cilje (tako se pogosto motivirajo uspešni ljudje). Če vodja želi doseči svoje cilje, mora dati vse od sebe, vendar to ne pomeni, da žrtvuje svoja načela. Ob vsem tem pa se mora znati nadzorovati in obvladati. Poznati mora samega sebe, svoje močne in šibke točke. Vedeti mora, kako pristopiti k težavam, premagati neuspeh, kako delati in komunicirati z drugimi ljudmi. Ob tem pa si upa delovati in sprejemati odločitve s

prepričanjem, da do drugih ni brezbrizen in brezobziren. Kdor ravna samozavestno, tudi je samozavesten.

3 STILI USPEŠNEGA VODJE

3.1 RAZISKOVANJE STILOV IN NASTANEK TEORIJ VODENJA

Posebno mesto v raziskovanju in razlagi procesa vodenja ima raziskovanje stilov vodenja. Empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti teh stilov pa je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja, ki sledijo v nadaljevanju.

3.1.1 Klasična teorija

Najbolj znan predstavnik je *Max Weber*, ki je v svojem preučevanju vodenja organizacij ter razvoju teorije vodenja izhajal iz idealnega tipa oblasti. V svojih raziskovanjih je uporabljal idealne oblike vodenja za primerjavo s preučevanimi stili vodenja v praksi. Na osnovi ugotovljenih odstopanj je oblikoval klasifikacijo stilov vodenja.

Po njegovem mnenju so idealne oblike stilov vodenja naslednje (v Staehle 1999, 335):

➤ Patriarhalni stil vodenja:

- je vzor za stil vodenja v manjših družinskih podjetjih;
- patriarh skrbi za svoje podrejene; od njih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost;
- moč patriarha izhaja iz pozicije položaja, zato so organizacijske strukturne razsežnosti nepotrebne.

➤ Karizmatični stil vodenja:

- moč vodje izhaja iz posebnih osebnih značilnosti;
- karizmatični vodja ne pozna namestnika, predhodnika ali naslednika;
- strukturnih elementov organizacije vodja ne potrebuje, saj se opira na svoje osebne lastnosti;
- posebno mesto imajo karizmatični vodje v kriznih situacijah, v katerih so v ospredju upanje in vera v rešitev zapletenih situacij.

➤ Avtokratični stil vodenja:

- povezan je z velikimi organizacijami;
- vodenje poteka preko hierarhične strukture ter linijskega sistema;
- pri tem stilu vodenja ne obstaja neposredni osebni kontakt med vodjem in vodenim kot v primeru patriarhalnega in karizmatičnega stila.

➤ Birokratski stil vodenja:

- temelj predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenim.

3.1.2 Moderne teorije

V 30-ih letih se predvsem v ZDA začne pospešeno empirično preučevanje vodstvenih stilov in s tem razvoj teorije vodenja.

Proučevanja Kurta Lewina

Proučevanja Lewina in njegove skupine oz. t.i. Iowa študija je dala naslednje izide (Staehele 1999, 339):

➤ Avtoritativno vodenje skupine:

- visoka napetost, izrazi sovraštva;
- podrejanje, ubogljivo obnašanje skupine;
- visoka stopnja delovne intenzivnosti;
- prekinitev dela ob odsotnosti vodje.

➤ Demokratično vodenje:

- sproščenost, prijateljsko vzdušje;
- visoka stopnja kohezije, zanemarljivi izstopi;
- visoka stopnja zanimanja za naloge in originalnosti;
- nadaljevanje dela ob odsotnosti vodje.

Na osnovi *raziskav Lewina, Lippitta ter Whita* – ki jih lahko štejemo kot začetnike sodobnega preučevanja stilov vodenja in s tem nastanka moderne teorije vodenja – je Stodill (v Kovač in drugi 2004, 28) strnil ugotovitve o vplivih različnih stilov vodenja na posameznika in skupino. Njegova glavna ugotovitev je, da ima demokratičen in k nalogam

usmerjen stil vodenja (ne avtoritativno) prej pozitiven kot negativen vpliv na produktivnost, zadovoljstvo in skupinsko kohezijo. Vsak stil vodenja je boljši kot nobeden (*laissez faire*).

Ohio- in Michiganska študija

Med moderne teorije vodenja sodita tudi modela dveh univerz oz. ***Ohio- in Michiganska študija***. Slednji sta bili opredeljeni že v poglavju 2.3.2.2. Gre za t.i. »*dvodimenzionalni teoriji*«. Ohio študija (Kovač in drugi 2004) je izhajala iz preučevanja procesa vodenja v majhnih skupinah ter zapostavljala celotno vodstveno strukturo v večjih organizacijah. Ne glede na kritike dvodimenzionalne teorije vodenja je bilo iz ugotovitev Ohio študije izpeljanih zelo veliko praktično usmerjenih modelov vodenja, ki še danes služijo za razlago in prikaz tipičnih stilov vodenja. Lahko celo trdimo, da predstavlja Ohio-študija začetek moderne teorije vodenja.

Danes velja prepričanje, da kompleksnosti vodenja ne moremo pojasniti z dvodimenzionalnim stilom vodenja, saj ne upošteva osebnostnih značilnosti vodje ter njegovega vpliva na proces vodenja. Zanimarja povezanost situacijskih dejavnikov in njihovo interakcijo z osebnostnimi značilnostmi vodje. Prav tako izhaja iz pasivno-reaktivne pozicije vodenih in s tem negira njihov vpliv na rezultate vodstvenega procesa.

Situacijske teorije vodenja

V 60-ih letih lahko opazimo velik porast empiričnega preučevanja procesa vodenja. Situacijska teorija izhaja iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom (situacijo), vodjem in vodenim. S tem pridemo do zaključka, da različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različen stil vodenja. Ne obstaja samo eden najboljši način vodenja in tudi ni nobenega velikega vodje, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit (Kovač in drugi 2004, 32).

V okviru situacijskih teorij je posebno pozornost zbudila kontingenčna teorija *Freda Fiedlerja* (njegov model je podrobneje opredeljen v poglavju 2.3.3.1). Izhodišče te teorije je pojmovanje, da je najbolj učinkovit tisti stil vodenja, ki se najbolj prilagaja dani situaciji (Kavčič 1991, 223). Učinkovitost ali neučinkovitost različnih stilov je odvisna od različnih situacijskih variabel, ki so že opredeljene v poglavju 2.3.3.1. Fiedler je skupaj s sodelavci v organizacijah raziskoval povezanost med stilom vodenja in učinkovitostjo skupine.

V tej smeri pa je velikega pomena (prav tako že opredeljen) *Reddinov 3-D model*, ki se je ukvarjal z vidikom učinkovitosti vodenja.

Interakcijska teorija

Ta teorija izhaja iz osnovnih elementov vodenja, to je interakcije med udeleženci v procesu vodenja. Avtorji so izhajali iz predpostavke, da je vodenje funkcija interakcije med osebami in situacijo. Pri tem so opredelili naslednje variable, ki vplivajo na stil vodenja (Staehele v Kovač in drugi 2004, 36):

- *osebno strukturo vodje*, ki vključuje prirojene sposobnosti in nadarjenosti ter individualne izkušnje;
- *osebno strukturo vodenih*, ki vključuje tudi individualno usmerjenost, pričakovanja ter potrebe v povezavi z vodjem in situacijo;
- *strukturo in funkcijo skupine kot celote*, ki obsega diferenciran in integriran sistem: položaj-vloga-zveza ter skupne norme;
- *specifično situacijo*, v kateri se skupina nahaja z vidika naloge ter ciljev.

Interakcijska teorija je z vidika teoretičnega raziskovanja prinesla pomembno osvežitev v proučevanje stilov vodenja. Zaradi kompleksnosti sistema postavljenih variabel je empirično raziskovanje zelo zahtevno ter skrajno zapleteno.

Teorija pričakovanja

Središče te teorije predstavlja *Housejev model poti in ciljev*. Gre za situacijski model, ki poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo večje zadovoljstvo pri delu (Možina in drugi 1994, 542). Pri tem modelu specifični način vedenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih (npr. njihove sposobnosti) in značilnosti dela (enostavno, sestavljeno).

Ta model ne nudi formule za najboljše vodenje, naglašja pa, da mora uspešni vodja izbrati svoj način vodenja, glede na razmere in potrebe članov skupine. Glede na to, model loči štiri načine vodenja:

- **izzivalni** (vodja postavlja visoke, izzivalne cilje in pričakuje, da so doseženi),
- **usmerjevalni** (vodja natanko opredeli svoja pričakovanja in nudi svojo pomoč pri izvajanju nalog),
- **svetovalni** (posvetovanje s člani skupine preden se sprejme odločitev),

- **prijateljski** (vodja je prijazen, razumevajoč in ustvarja skupaj s sodelavci pozitivno delovno vzdušje).

Temelj navedene teorije je torej prepričanje, da sta uspešnost in učinkovitost vodenja odvisni od pričakovanja in zaznave vodenih s postavljenimi cilji. Vodeni svoja pričakovanja izražajo tako, da podpirajo postavljene cilje. Specifični način vodenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih (npr. njihove sposobnosti) in značilnosti dela (enostavno, sestavljeno delo).

Področje empiričnega raziskovanja vodenih je bilo dolgo zelo zapostavljeno. Učinkovitost vodenja (preko uporabe različnih stilov vodenja) je v teoriji pričakovanja obravnavana z vidika zmožnosti motiviranja podrejenih za doseganje postavljenih ciljev (Staehle v Kovač in drugi 2004, 37).

Teorija izmenjave (transakcijska teorija)

V zadnjem obdobju je transakcijsko vodenje doživelo svojevrstno renesanso. Vzrok za povečano zanimanje za transakcijsko teorijo vodenja je v postavitvi nasprotne oblike vodstvenega stila t.i. transformacijskega vodenja. V obeh primerih gre za načina, ki opredeljujeta, kako in koliko naj vodja vpliva na podrejene.

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealnim in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušile za reševanje problemov pri delu. Transformacijski vodje torej vodijo podrejene z motiviranjem in si prizadevajo, da bi razširili koristi zaposlenih. Delujejo na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznika.

Transakcijsko vodenje pa je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oz. če opravlja delo v skladu z dogovori. To vodenje je precej podobno klasičnemu načinu, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane. Transakcijski vodja ne navdušuje, je posredovalec dogajanja in se ravna po pravilih. Deluje na podlagi nagrajevanja, vodenja z izjemami (aktivno in pasivno) in vodenja brez vajeti, kjer se odpoveduje odgovornosti in se izogiba timskega odločanju (Možina v Možina in drugi 1994, 548).

Razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja je pripeljalo – v zadnjem obdobju – do izpostavljanja vloge določenih lastnosti vodje, ki so bile v preteklih teorijah zanemarjene. To so predvsem sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled ter inspiracija sodelavcev. Ne moremo pa se strinjati z nekaterimi pavšalnimi trditvami o večji

uspešnosti in učinkovitosti transformacijskega stila vodenja v primerjavi z transakcijskim. Ni nobenega empiričnega dokaza navedenih trditev. Lahko samo sklenemo, da je od kontingenčnih dejavnikov odvisno, v kateri situaciji je kateri od navedenih stilov učinkovitejši in uspešnejši (Kovač in drugi 2004).

3.2 NAČINI IN STILI VODENJA

Pri razlagi in preučevanju procesa vodenja je že od nekdaj v ospredju iskanje najbolj uspešnih in učinkovitih oblik oz. stilov vodenja. Torej tistih univerzalnih načinov vodenja, ki bi bili ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Prepričanj o obstoju najboljšega stila vodenja, ki bi bil uspešen in učinkovit v vseh situacijah, je danes več kot preveč. Od prvih enostavnih opazovanj ter zapisov posameznih oblik vodenja do zapletenih empiričnih analiz je preteklo veliko časa. Veliko je bilo postavljenih tudi trditev o učinkovitosti in uspešnosti vodenja, ki jih je praksa pozneje ovrgla in teorija preseгла. Vseskozi pa se je utrjevalo prepričanje, da je vodenje kompleksen proces, ki ga ni možno preprosto razložiti z enim opisanim načinom vodenja (Kovač in drugi 2004, 22).

Pri vodenju organizacije, skupine ali kolektiva vodja uporablja različna sredstva: spreminja načine dela, strukture in postopke, vpliva na ljudi. Pri svojem delu se nenehno sooča z dilemami, kot so:

- *kako, na kakšen način voditi* organizacijo in kolektiv, da bo vodenje produciralo zelene učinke;
- vedno se mora *gibati v dveh časovnih dimenzijah*, in sicer v sedanosti in prihodnosti, kajti odgovoren je za sedanost in prihodnost organizacije;
- v *medsebojni interakciji z ostalimi* člani organizacije je v nenehni dilemi glede medsebojnega zaupanja in kontrole delovanja zaposlenih.

Od tega, kako bo vodja reševal zgoraj naštete dileme, je odvisen tudi stil vodenja. Na stil vodenja pa vpliva tudi vrsta dejavnikov, med drugim tudi simbolna dimenzija v organizaciji, to je tisti simbolni kontekst, v katerem se giblje organizacija in ki odloča o tem, ali bo vodenje imelo zelene ali neželene učinke (Mesner v Kavčič in drugi 1988, 116).

Kavčič (1991, 218-219) našteva še vpliv dejavnikov, kot so:

- **Filozofija vodenja** - gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj vodenje, ter za prepričanje o ljudeh.
- **Situacija** - stil vodenja se mora prilagajati razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo.
- **Narava delovnih nalog** - pomembna je stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti – pri repetitivnih delih je bolj uspešen avtoritativen stil vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.
- **Karakteristike vodenih** - vodenje je proces, ki vključuje vodje in vodene (poleg drugih variabel). Zato učinkovit stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire vodje. Odvisen je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje, delovne navade itd. vodenih (sodelavcev, podrejenih, privržencev). Njihova pričakovanja so povezana s skupnimi vrednotami, ki so sestavni del organizacijske kulture. Skratka, **organizacijska kultura** ima pomemben vpliv tudi na učinkovitost stila vodenja.
- Temu bi morali dodati še **osebnostne lastnosti vodje** samega (Kavčič in drugi 1988, 149).

Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Stil vodenja Mesnerjeva (v Kavčič in drugi 1988, 116) opredeljuje kot kontinuum različnih možnih načinov delovanja, ki so lahko v različnih situacijah uspešni ali ne. Za vodilne torej pomeni stil vodenja način (Kavčič 1991, 218), kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge. Ker se vodje med seboj zelo razlikujejo po učinkovitosti, je logično vprašanje, kakšen stil dela imajo učinkoviti vodje.

3.2.1 Načini vodenja

S časom se je oblikovalo veliko število stilov vodenja oziroma tipov načinov postopanja z ljudmi. Vsak od njih deluje ustrezno in daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Lipičnik (1996) poroča o mnogih že uveljavljenih načinih vodenja, med katerimi so znani:

- **Vodenje z izjemami** temelji na ideji, da naj bi se vodje ne ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Sami naj bi se ukvarjali z dejavnostjo samo, če bi se pojavilo kaj posebnega, vse ostale naloge pa morajo prenesti na podrejene. Pri tem jim morajo določiti, kaj od njih pričakujejo in oblikovati komunikacijska pravila.

- **Vodenje s pravili odločanja** predpostavlja, da se mora delavec na vsaki ravni sam odločati, kaj bo storil. Vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih potrebuje pri odločanju. Ta pravila naj bi zajemala vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče pričakovati pri nekem delu. Koncept je uporaben v primeru, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je potrebno odločati.
- **Vodenje z motiviranjem** je koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izkorišča človekovo željo po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci aktivnejši, če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami kontrolirajo svoje rezultate. Pri tem načinu vodenja se med vodji in delavci pojavlja poseben odnos, ki ga imenujemo partnerstvo.
- **Vodenje s soudeležbo.** Ta način vodenja je odvisen od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih zadevajo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Ljudje, ki so pri nastajanju ciljev sodelovali, se bodo z njimi zlahka sprijaznili in zavzeto izvrševali naloge, ki jih do njih vodijo. Tudi pri tem načinu vodenja brez partnerstva med vodji in sodelavci ne gre.
- **Vodenje z delegiranjem.** Bistvo tega načina vodenja je v delegiranju odgovornosti. Sodelavci naj bi postali odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja. Za delovanje sistema je potrebno izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati spisek obveznosti med vodji in sodelavci. Na tem principu temelji več izvedenih modelov, ki se uporabljajo v praksi.
- **Vodenje s cilji** je zelo znan in dokaj pogosto uporabljen način vodenja. V tem primeru gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v tem primeru meri po doseženih ciljih.

Kakšen način vodenja je najboljši? Z ljudmi je potrebno ravnati spoštljivo, upoštevati njihove potrebe. Potrebno je nagradjevati sposobne in usposabljam tiste, ki jim primanjkuje znanj, delo pa razdeljevati glede na posameznikove sposobnosti in po tem, kaj je primerno in običajno za določeno delovno mesto. Za vodjo je postavitve prave osebe na pravo mesto ob pravem času osrednje vprašanje uspeha.

Najboljši način opravljanja nekega dela je »**opravljati dobro pomembne stvari**«! Ta filozofija pa vsebuje tri načela (Krause 1999):

1. potrebno je spodbujati dejavnost – **delati**;
2. zmanjšati kompleksnost – osredotočiti se na osnovne, bistvene naloge, torej **pomembne stvari**;
3. iskati vedno nove izboljšave – važne stvari opraviti še **bolje**.

Bennis (v Krause 1999, 17) je to izrazil zelo jedrnato: »Naloga vodij ni pravilna izpeljava nalog, ampak izpeljava pravih nalog!« Upoštevanje sedmih načel, ki predstavljajo bistvo vodenja (samodisciplina, namen, dosežek, odgovornost, znanje, skladnost, zgled), daje vodjem jasen in jedrnat model dobrega opravljanja pomembnih stvari.

3.2.2 Stili vodenja

Problematiki stilov vodenja je v strokovni literaturi namenjeno obilo pozornosti, zato ni mogoče, četudi na kratko, pregledati vseh raznolikih rešitev in predlogov. Omejili se bomo na glavne in sodobnejše.

Med proučevanjem in prebiranjem literature je bilo moč zaslediti, da sta stil in način vodenja izenačena pojma. Vendar pa Lipičnik (1996) navaja drugače, in sicer da stil vodenja ne smemo pomešati z načinom ali modelom vodenja. Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo. Stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

Obstajajo različni načini klasifikacije stilov vodenja. Nagel (v Kavčič 1991, 219-220) različne stile prikazuje kot kombinacijo vpliva nadrejenega in podrejenih *na odločanje*. Gre za razlikovanje stilov na **kontinuumu od avtoritarnega do demokratičnega**. Ena skrajnost je vodenje, kjer stoddstotno odloča nadrejeni in vpliva podrejenih na odločitve ni – avtoritarni stil. Nasprotna skrajnost pa je demokratični stil, kjer imajo na odločitve stoddstotni vpliv sodelavci, podrejeni, skupina, vodja pa ga nima. Na tem kontinuumu opredeljuje naslednje **stile vodenja**:

- **avtoritarni** – odloča predpostavljeni, pogosto izvaja s silo;
- **patriarhalni** – odloča nadrejeni, pogosto izvaja s pomočjo manipulacije;
- **informirajoči** – odloča nadrejeni, izvaja pa s prepričevanjem;

- **svetovalni** – nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje;
- **kooperativni** – skupina razvije predloge, nadrejeni izbere;
- **participativni** – skupina avtonomno odloča v dogovorjenih okvirih;
- **demokratični** – skupina odloča avtonomno, predstojnik je le koordinator.

Avtoritaro oziroma **avtokratsko vodenje** ima na področju medsebojnih odnosov za posledico strah, nezaupanje in neiskrenost, na področju komunikacije strateško manipuliranje, izkrivljanje in prikrivanje, na področju doseganja ciljev manipulacijo, grožnje in prisilo, na področju organizacije pa formalnost, nadzor in hierarhijo. Dobri strani takšnega vodenja sta možnost hitrih odločitev in uspešnost pri rutinskih delih. Slabe strani pa se kažejo pri motivaciji zaposlenih, v njihovi samostojnosti in slabih možnostih razvoja ter v nevarnosti za slabo odločanje.

Demokratično vodenje se na področju medsebojnih odnosov kaže v odprtosti, zaupanju in samozavestnosti; na področju komunikacije v spontanosti, uspešnem sporočanju in možnosti pojasnjevanja; na področju doseganja ciljev v samoopredeljevanju, spoštovanju in uspešnem reševanju problemov; na področju organizacije pa v resničnih vsebinah, uspešni delitvi nalog in soodvisnosti (Brajša 1995, 75-76). Demokratičen pristop se najbolje obnese, kadar je vodja negotov glede tega, kako naj ukrepa, in potrebuje zamisli od svojih sposobnih zaposlenih (Goleman in drugi 2002, 86). Vendar pa je demokratičen stil zelo koristen tudi, če ima vodja jasno vizijo, saj tako iz ljudi izvabi sveže zamisli o tem, kako jo uresničiti v praksi.

Lipičnik (1996, 121) pa je podal nekoliko drugačno opredelitev najpogostejših stilov:

- **Birokratski stil vodenja** je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Vodja pa je po navadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.
- **Razvijalski stil vodenja** je ugodnejša zvrst socialno usmerjenega stila, ki poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.
- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja** je ugodnejša k nalogam usmerjena zvrst stila vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta stil, je odločen, delaven in

usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.

- **Izvrševalski stil vodenja** je najugodnejši združevalni – integracijski stil vodenja, ki poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.
- **Dezerterski (izogibajoči se) stil vodenja** je navadno manj uspešna zvrst stila vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, nekomunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.
- **Misijonarski stil vodenja** je manj ugoden in socialno usmerjen stil. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktom, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.
- **Avtokratski stil vodenja** je manj uspešen k nalogam usmerjen (prizadevni) stil vodenja. Avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Je kritičen in duši spore, komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.
- **Kompromisarski stil vodenja** tudi ni najbolj uspešen. Gre za manj uspešno zvrst integriranega stila vodenja. Vodjo – kompromisarja odlikujejo omahljivost, sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. S tem pa pri ljudeh ne vzbujajo prevelikega zaupanja.

Reddin prve štiri stile šteje med učinkovitejše. Za neuspešno vodenje pa veljajo dezerterski, misijonarski, avtokratski in kompromisarski stil.

Med **neuspešne vrste vodenja** pa bi po Možini (1990, 49) lahko šteli še:

- **vodenje ad hoc** (popolno pomanjkanje koncepta, načrta, načel in ciljev, brez prave povezave s strategijo dela);

- **dnevno vodenje** (malo bolj organizirano, odločitve usmerjene le k dnevnim problemom);
- **razdrobljeno vodenje** (brez integracije, enkrat se poudarja eno, drugič drugo, odvisno od trenutne prakse);
- **personalno vodenje** (upošteva osebnostne kvalitete, stališča, želje posameznika, zanemarja pa formalne zahteve organizacije);
- **avtoritativno vodenje** (temelji na spoštovanju moči, statusa, delovne dobe);
- **vodenje enega** (temelji na dominantni osebnosti, ki sprejema važne odločitve, drugi to omogočajo s svojo pasivnostjo – takšno vodenje je neuspešno, ker je nejasno).

Kot neuspešno, a v praksi pogosto uporabljeno vodenje, pa Blanchard in drugi (1995, 42) omenjajo tudi t.i. »**galebje vodenje**«. Vodje kot galebi priletijo v pisarno, naredijo velik hrup, se podelajo na vsakogar in nato zopet odletijo. Dobro opravljenega dela ne opazijo, reakcija je le na napake. Zato je zaposlenim, ki so deležni takšnega vodenja, vseeno in se samo trudijo prebiti čas do plače.

Če pa se navežemo na prej omenjene teorije in modele vodenja, predvsem na modele vedenja vodje, dobimo še eno temeljno delitev stilov, in sicer t.i. **usmerjenost na delovne naloge – usmerjenost na ljudi**. Ta stil se navezuje tako na izsledke raziskav dveh univerz (Ohio- in Michiganska študija) oz. še natančneje na ugotovitve Blake-a in Moutona, ki sta izdelala model mrežnega vodenja (op.: *glej poglavje 2.3.2.3*) kot tudi na Reddinov 3-D model.

Tudi Harsey in Blanchard izhajata iz te delitve stilov (op.: *glej poglavje 2.3.3.2*). Vendar uvajata še variabla »*zrelost vodenih*« kot *tisto situacijsko variabla*, ki odločilno vpliva na uspešnost posameznega stila. Sodelavci so **poklicno zreli**, ko so sposobni prevzeti odgovornost za opravljanje nalog in imajo nujno potrebno izobrazbo in izkušnje. Sodelavci so **psihološko zreli**, ko imajo dovolj samozaupanja in samostojnosti pri opravljanju nalog. Brajša (1995, 78) govori o štirih stopnjah zrelosti. *Slabo zreli* sodelavci nimajo ne motivacije, ne znanja, ne sposobnosti. *Srednje zreli* imajo motivacijo, toda ne tudi sposobnosti. *Zmerno zreli* imajo sposobnosti, a niso motivirani. *Visoko zreli* pa so motivirani, imajo znanje in sposobnosti. Vodenje, ki je naravnano na naloge, ustreza slabo zrelim, nemotiviranim in manj sposobnim, toda tudi srednje zrelim, ki niso najbolj sposobni, so pa dobro motivirani. Bolj na sodelavce in manj na naloge usmerjeno vodenje ustreza zmerno zrelim sodelavcem, ki so

izrazito sposobni, toda slabo motivirani. Delegirajoče vodenje ustreza visoko zrelim, ki so sposobni in motivirani.

Nadalje pa v sklopu situacijskih teorij Harsey in Blanchard povzemata ugotovitve nekaterih raziskav, da ima **večina vodij primarni in sekundarni stil vodenja** (v Kavčič 1991, 224-225). Primarni stil je tisti, ki ga vodja uporablja najpogosteje, ko skuša vplivati na vedenje članov skupine. Uvajata tudi pojem *fleksibilnost stila*, ki se nanaša na sposobnost vodje, da spreminja svoj stil. Nekateri vodje so pri tem dokaj rigidni, drugi pa sposobni velike fleksibilnosti. Prilagodljivost stila se nanaša na sposobnost vodje, da prilagaja stil dani situaciji.

Blanchard in drugi (1995) zagovarjajo različen pristop k različnim ljudem, odvisno od področja, ki obsega delo podrejenega. Uspešen vodja je sposoben izbirati med različnimi stili vodenja. Bolj se mora držati načela, da uporablja enak stil vodenja v podobnih situacijah, kot pa načela, da je vsakega potrebno enako obravnavati. Govorimo o t.i. **situacijskem vodju**, ki stil vodenja spreminja v skladu s tem, s kom ima opravka, in v skladu s trenutno situacijo. Takšen vodja mora obvladati tri najpomembnejše spretnosti, ki jih lahko uporabi pri motiviranju svojih sodelavcev za boljšo izvedbo, in sicer:

- **fleksibilnost** - fleksibilna uporaba različnih stilov vodenja;
- **diagnostiko** - diagnosticiranje potreb ljudi, ki jih nadzoruje; sposobnost diagnosticiranja situacije, še preden se vodja začne ukvarjati z njo, je ključ do tega, kako postane situacijski vodja; a večina vodij si ni pripravljene vzeti minuto in določiti, kaj je treba narediti, še preden se lotijo določene situacije; raje kar drvijo naprej;
- **dogovor** - način, kako s svojimi podrejenimi doseči dogovor o določenem stilu vodenja, ki jim je z njihove strani potreben; dogovor glede stila je bistvena sestavina uspešnega vodje.

Po njihovem mnenju je celovit vodja tisti, ki je fleksibilen in sposoben uporabljati naslednje štiri stile vodenja (Blanchard in drugi 1995, 33):

1. DIREKTIVNI STIL

Vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge. Gre za enosmerno komunikacijo. Ta stil je primeren takrat, ko je potrebno hitro priti do odločitve. Vodja ga uporabi pri navdušenih začetnikih, pri sodelavcih, ki imajo malo izkušenj, vendar v

njih vidi potencial za obvladovanje nekega posla, pa tudi pri tistih, ki sicer morda obvladajo določene spretnosti, vendar še ne poznajo podjetja (njegove usmeritve, pravil in načina poslovanja).

2. INŠTRUKTIVNI STIL

Vodja nadaljuje direktivno in natančno nadzoruje izpeljavo naloge, poleg tega pa razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek. Goleman in drugi (2002, 80-81) ta stil poimenujejo nekoliko drugače – **mentorski stil**. Prek osebnih pogovorov z zaposlenimi mentorski vodje vzpostavljajo stik in zaupanje. Pokažejo iskreno zanimanje za svoje ljudi, namesto da bi v njih videli zgolj orodje za opravljanje dela. Mentorstvo je torej trajen pogovor, ki zaposlenim omogoči, da pogosteje in v iskreni obliki dobijo povratne informacije o svojem delu, pri čemer se zavedajo, da s svojim delom uresničujejo tudi osebne cilje, in ne zgolj vodjevih. Uporablja se dvosmerna komunikacija. Ta stil se najbolje obnese z zaposlenimi, ki kažejo iniciativo in so motivirani za svoj strokovni razvoj, in tudi takrat, ko pride do prvega razočaranja nad poslom pri zaposlenih. Na drugi strani pa se ne obnese, kadar zaposlenemu manjka motivacije ali zahteva preveč osebnega vodenja in povratnih informacij ali kadar vodja nima dovolj strokovnega znanja ali posluha, da bi pomagal zaposlenemu. Ta stil je hkrati direktiven in bodrilen.

3. BODRILNI STIL

Vodja pomaga podrejenim in jih podpira v izpeljavi naloge ter skupaj s podrejenimi sprejema za posel pomembne odločitve. Ta stil bi lahko enačili s **tovariškim**, ki ga navajajo Goleman in drugi (2002, 84-85). Pri tem stilu se udejanja sposobnost sodelovanja. Takšni vodje si prizadevajo ustvarjati ubranost, prijateljsko sporazumevanje in osebne odnose, ki krepijo vezi z ljudmi, ki jih vodijo. Kljub navedenim koristim pa se tega stila kot tudi drugih ne sme uporabljati kot edinih. Vodja, ki zaposlene samo hvali, lahko povzroči, da napake ne bodo popravljene, in tudi zaposleni se lahko zadovoljijo s povprečnim delom. Primeren je za izkušene ljudi, vendar to še ne pomeni, da je stil univerzalen.

4. DELEGIRANJE

Vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav na svoje podrejene. Ta stil je primeren za vrhunske delavce – takšne, ki so tako sposobni kot tudi zavzeti, ki ne potrebujejo večjega usmerjanja in so poleg tega tudi sposobni samopodpiranja.

Nobeden od teh stilov ni najboljši. Sestavljeni so iz različnih kombinacij dveh osnovnih vodstvenih vedenj, ki jih lahko vodja uporablja, ko skuša vplivati na druge, in sicer iz:

- *direktivnega*, ki vključuje jasna navodila ljudem, kaj in kdaj naj naredijo, poleg tega pa tudi dosleden nadzor njihovega dela,
- *bodrilnega vedenja*, ki vključuje poslušanje podrejenih, dajanje podpore in pomoči pri njihovih naporih in omogočanje njihove udeležbe pri procesu reševanja problemov in sprejemanja odločitev.

Stil vodenja se torej spreminja glede na situacijo in glede na podrejene, predvsem pri slednjih mora vodja gledati na dve stvari: *sposobnost* in njihovo *zavzetost*. Govorimo o t.i. **razvojnem nivoju** podrejenih, ki ga mora vodja vedno oceniti skladno s točno določenim ciljem ali nalogo, saj so nekateri ljudje pri določenih elementih svojega dela na višjem razvojnem nivoju kot pri drugih. Situacijski vodja mora torej ne le uporabljati različne pristope k različnim ljudem, ampak odvisno od naloge v mnogih primerih celo različne pristope k istim ljudem.

Za doseganje določenega cilja pa nikakor ni možno oceniti sposobnosti osebe ali njene pripravljenosti na splošno, vodja lahko oceni le njen razvojni nivo. Razvojne stopnje oz. nivoje prikazuje tabela 3.5.

Tabela 3.1: Štiri razvojne stopnje

VISOKE SPOSOBNOSTI ❖ VISOKA ZAVZETOST	VISOKE SPOSOBNOSTI ❖ SPREMENLJIVA ZAVZETOST	NEKAJ SPOSOBNOSTI ❖ NIZKA ZAVZETOST	NIZKE SPOSOBNOSTI ❖ VISOKA ZAVZETOST
R4	R3	R2	R1

RAZVITE ←————— NERAZVITE

Vir: Blanchard in drugi (1995, 56).

SPOSOBNOST – je skupek znanj in spretnosti, ki si jih lahko pridobimo s šolanjem, treningom in/ali izkušnjami.

PRIZADEVNOST – je kombinacija samozavesti in motivacije. Samozavest je merilo prepričanosti vase – občutka sposobnosti opraviti nalogo dobro, ne da bi oseba potrebovala

veliko nadzora, medtem ko je motivacija interes in zavzetost osebe, da bo nalogo opravila dobro.

Tabela 3.2: Primerni stili vodenja glede na razvojno stopnjo

RAZVOJNI NIVO	PRIMEREN STIL VODENJA
<p>R1 NIZKA SPOSOBNOST ❖ VISOKA ZAVZETOST</p>	<p>S1 DIREKTIVNI ❖ Strukturiraj, opazuj in nadzoruj.</p>
<p>R2 DOLOČENE SPOSOBNOSTI ❖ NIZKA ZAVZETOST</p>	<p>S2 INŠTRUKTIVNI ❖ Dajaj navodila in podporo.</p>
<p>R3 VISOKA SPOSOBNOST ❖ SPREMENLJIVA ZAVZETOST</p>	<p>S3 BODRILNI ❖ Pohvali, prisluhni in pomagaj.</p>
<p>R4 VISOKA SPOSOBNOST ❖ VISOKA ZAVZETOST</p>	<p>S4 DELEGIRANJE ❖ Predaj odgovornost za sprotno sprejemanje odločitev.</p>

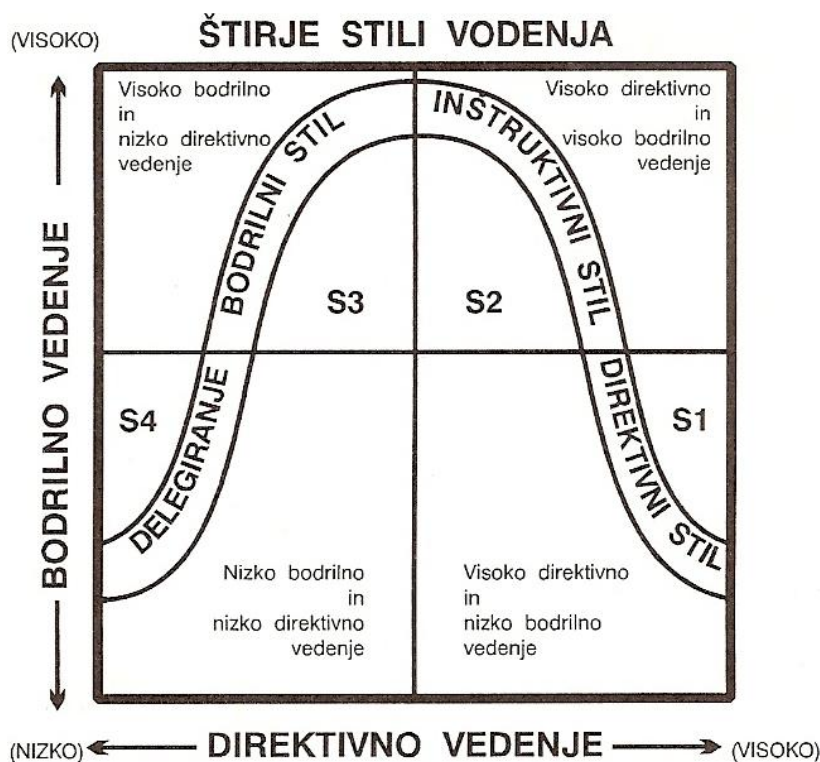
Vir: Blanchard in drugi (1995, 61).

Naloga vodje je postopna graditev sposobnosti in zavzetosti podrejenih, tako da lahko začne sčasoma uporabljati manj časovno požrešne stile vodenja (bodrilni stil ali delegiranje) in bo še vedno dobival kakovostne rezultate.

Pri določanju, kateri stil vodenja uporabiti pri katerem razvojnem nivoju, je pomembno, da vodja naredi tisto, česar ljudje, ki jih nadzoruje, v tistem trenutku niso sposobni narediti sami.

Model situacijskega vodenja, ki je prikazan v nadaljevanju na sliki 3.7, nazorno kaže odnos med razvojnimi nivoji in stili vodenja.

Slika 3.1: Situacijsko vodenje



Vir: Blanchard in drugi (1995, 74).

KRIVULJA IZVEDBE teče skozi vse štiri stile vodenja. Ko razvojni nivo prehaja od R1 proti R4, kaže krivulja, kako prehaja stil vodenja od S1 (direktivni stil) proti S4 (delegiranju) najprej s povečanjem podpore (S2), nato zmanjšanjem direktivnosti (S3), dokler nazadnje ne pride tudi do zmanjšanja podpore (S4). Na R4 je oseba sposobna vse večje samodirektivnosti in samopodpore.

Povzeto iz **situacijskih modelov vodenja** torej izbira stila in same razmere odločilno vplivajo na rezultate, ki jih vodja skuša doseči s pomočjo formiranja skupin. Zato je izbira oblike vodenja odvisna od prisotnih razmer. Za te modele je značilno, da se med seboj ločijo glede na način sprejemanja odločitev in upoštevanja mnenj sodelavcev (Certo 1980, 473).

Zanimivo je vprašanje, ki se ga bom v tem poglavju še na kratko dotaknila, ali lahko govorimo o ženskem in moškem vodenju. Pri tem so bile prve ideje stereotipno obarvane z močnim, dominantnim moškim in nežno sočutno žensko ali s karakteristikami žensk, ki so veljale za možače brez pravih družin. Vemo pa, da so lahko ženske tako blage in usmerjene v odnose s sodelavci, kot tudi oblastne, direktivne in usmerjene k nalogam in rezultatom.

Danes so prav spolne razlike pogosta izhodišča za razlikovanje med vodstvenimi (managerskimi) stili. Kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske, se obnašanje managerjev in managerk - po večini raziskav sodeč - zelo malo razlikuje (Kanjuo-Mrčela 1996, 82). Dogaja se celo, da je pozitivno ocenjeno obnašanje pri managerjih negativno ocenjeno pri managerkah. Tako lahko ugotovimo razlike v ocenah enakega vodstvenega stila glede na subjekt, ki ga uporablja.

Študije dokazujejo, da bi bila ženska bolj uspešna v vlogi managerja kot moški. Zametki ideje so v prvih materinski vlogi, ki zahteva podobne sposobnosti in veščine, kot so managerske. Potrebno je organizirati življenje, predvsem njegov tempo, reševati konflikte v družini, se učiti, voditi, opazovati in informirati. Že v ranem otroštvu se začnejo delati razlike v vzgoji med spoloma; za fante je npr. pomembno zmagovati. Prav to naj bi bil tudi vir razlik v managerskem stilu vodenja, kjer je za moške značilna hierarhična struktura, za ženske pa struktura pajčevine (Kanjuo-Mrčela 1996).

Neadova (v Kanjuo-Mrčela 1996, 83) omenja študije, ki ugotavljajo, da morajo novi managerji/managerke uporabiti najboljše od obeh stereotipno s spolom definiranih stilov in razviti stil, ki se vedno pogosteje imenuje »**androgini managerski stil**«. Slednji namreč tako od moškega kot od ženskega stila vodenja prevzema najboljše lastnosti in je lahko bolj prožen in ustrežnejši za večje število situacij.

Težko je torej določiti, kaj je žensko in kaj moško, saj bi tako rojevali stereotipe, ki so že v preteklosti naredili dovolj škode ženskam v poslovnem svetu. Kljub temu smo priča relativno majhnemu odstotku žensk na vodilnih delovnih mestih, kar bi lahko bila tudi posledica stereotipov o moških in ženskih vlogah. Večinoma se ženske vloge povezujejo z zasebnim življenjem, moški pa imajo bolj javne vloge. Vodje obeh spolov moramo pojmovati kot osebe, ki lahko uporabljajo različne stile vodenja in vedenja, zato kategoriziranje na dva ločena stila vodenja pomeni ponovno etiketiranje.

Pri tem se moramo zavedati, da dokler bo večina moških na vodstvenih položajih, se bodo lastnosti dobrega vodje in sam pojem vodja primarno navezovali na moški spol.

4 KOMPETENCE USPEŠNEGA VODJE

4.1 OPREDELITEV KOMPETENC

White (v Pezdirc 2005, 32) je definiral kompetenco kot uspešno interakcijo (posameznika) z okoljem in poudaril pomen motivacije za uspešno delovanje v okolju. Lucia in Lepsinger (prav tam) pa kompetence opredelita kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za povezane vrste znanja, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika, ki so povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju in ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde ter izboljšamo z usposabljanjem in razvojem.

Tako je za vodjo kot tudi za vse ostale zaposlene v organizaciji pomembno, ne le da imajo za delo potrebno znanje in sposobnosti, temveč da znajo to z vedenjem in osebnostnimi lastnostmi tudi hitro, ustrezno in uspešno uporabiti pri delu. Kompetence iz tega vidika razumemo kot aktivacijo, uporabo in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posameznikom v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, v organizaciji in družbi sploh, omogočajo uspešno izpolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov.

Kompetence se oblikujejo v delovni in socialni situaciji skozi prakso v daljšem časovnem obdobju in v različnih kontekstih. Mnoge osebnostno pogojene kompetence se namreč začne pridobivati že v zgodnji mladosti v družini in šoli (Piaget v Pavlin in Svetlik 2008, 95).

Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije. Kompetence vsakega vodje so torej socialno in relacijsko pogojene. Socialna odvisnost pomeni konkretne razmere, v katerih se delo opravlja in interakcije, ki jih pri tem vodja oblikuje. Od interakcij z drugimi ljudmi je tudi odvisno, kako posameznik interpretira in osmišlja svet.

Kompetence lahko razdelimo na (Kohont 2004, 40):

- **delovno specifične,**
- **managerske,**
- **organizacijsko specifične.**

Delovno specifične so tiste, ki so značilne za opravljanje vlog na nekaterih delovnih mestih. Managerske kompetence (slednjim bomo namenili največ pozornosti) označujejo način, na katerega manager (v nadaljevanju vodja) sodeluje z drugimi ljudmi v podjetju. Po Boyatzisu (prav tam) so mešanica motivov, osebnostnih lastnosti, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog, pravzaprav so celota managerjevih znanj. Ker skoraj vsaka vloga zahteva sodelovanje z ljudmi, so te kompetence običajno glavni pogoj za prevzem drugih organizacijskih vlog.

Boyatzis je oblikoval koncept generičnih kompetenc managerjev. To je nabor kompetenc, ki omogoča učinkovito uporabo znanj in izkušenj pri opravljanju managerskega dela. Oblikovali so se številni, bolj ali manj obsežni modeli managerskih kompetenc, ki se nanašajo na management v celoti, še večkrat pa na specifične kategorije managerjev. V teh modelih je mogoče zaznati prepričanje, da so generične kompetence lastnost vseh zelo uspešnih managerjev. To praviloma ne drži, niti ni za kaj takega prave potrebe. Malo verjetno je, da bo manager imel vse naštetih kompetence. Bolj pomembno za podjetje je, da prepozna tiste kompetence managerjev, ki jim bodo pomagale pri opravljanju njegovih nalog.

V primerjavi z delovno specifičnimi in managerskimi kompetencami, kjer je v ospredju posameznikova uspešnost pri opravljanju nalog, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspehom posameznika v podjetju kot celoti (Kohont 2004, 41).

V podrobnejšo opredelitev kompetenc se ne bomo spuščali. Podrobneje bomo predstavili le s kompetencami povezane pojme, tako imenovane sestavine ali strukturo kompetenc, med katere štejemo znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote in motivacijo. O slednji je bilo govora že v prvem delu naloge, zato je ne bomo ponovno obravnavali. Največ pozornosti bo namenjeno znanju, osebnostnim lastnostim in sposobnostim.

- **Znanje** je informacija, opredeljena z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednotami: gre za enkratno kombinacijo, ki posameznikom in organizacijam omogoča sprejemanje novih situacij in sprememb. Če ga opredelimo z oblikami, v

katerih se pojavlja, pa razlikujemo med tihim in eksplicitnim znanjem, ki sta komplementarni obliki.

- **Osebnostne lastnosti** so trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkratno in neponovljivo, v njegovo osebnost (Musek in Pečjak v Pezdirc 2005, 35). Da bi olajšali pregled nad osebnostnimi lastnostmi, osebnost že po tradiciji delimo na štiri velika področja. To so temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija).
- **Sposobnosti** so tiste lastnosti (Musek in Pečjak prav tam), ki bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog ter problemov. Določajo razlike v tem, kar kdo mora ali zmore. Dosežki pa seveda niso odvisni samo od sposobnosti, ampak tudi od znanja, motiviranosti in različnih osebnostnih potez (marljivosti, vztrajnosti).

Še prej pa nekaj o tem, kaj je potrebno za uspeh, kakšen je uspešen vodja.

4.2 KAJ JE POTREBNO ZA USPEH/KAKŠEN JE USPEŠEN VODJA?

Znano je, da si uspešni ljudje najprej postavijo cilje, ki jih želijo doseči, potem ugotavljajo, kako jih je mogoče uresničiti (planiranje kariere), in nato primerno ukrepajo (razvoj v karieri) (Čibron v Kavčič in drugi 1988, 71). Nekateri pa si, še preden dosežejo svoj cilj, postavljajo nove in višje cilje, da bi povečali svoj uspeh in srečo. Vendar to ne pomeni, da ne poznajo razočaranj. Uspešni so zato, ker jih znajo premagati in prerasti. Sodobno življenje lahko slehernega zaziba v veri, da sta uspeh in sreča odvisna od usode. Srečno naključje lahko pomaga le nekaj časa. Vendar pa tisti, ki ne osvoji načel samomotiviranega delovanja, tudi ne zna izkoristiti priložnosti, ki mu jo na pot postavlja usoda (Shinn 1999).

Za uspeh je predvsem pomembna *pozitivna samopodoba*, ki je vstopnica v krog vodilnih ljudi. Le človek, ki zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge, kajti negativen odnos do sebe izključuje naklonjenost do drugih kot osnovo za sodelovanje. Gre za sklop predstav, pojmovanj, vrednotenj in prepričanj, s katerimi posameznik identificira samega sebe (Musek, Pečjak v Kovač in drugi 2004, 55). Sestavljajo jo prepričanja o sposobnostih in o samoučinkovitosti ter občutek lastne vrednosti.

K uspehu pa veliko pripomorejo pozitiven odnos do sebe in drugih, optimizem, ustvarjalnost in navdušenje. S pozitivnim mišljenjem lahko človek ustvari optimizem, razvije spomin, ustvarjalno rešuje probleme in s pomočjo podzavesti premika gore. Rezultati, ki jih bo dosegel, bodo v neposredni zvezi z naporji, ki jih je posameznik pripravljen vložiti v doseganje lastnih ciljev. Če si človek nekaj želi in bo ravnal v skladu s tem, ni nič nemogoče. S pomočjo navdušenja pa se pozitivno mišljenje lahko udejanji in cilji dosežejo.

Uspešen človek pa mora znati tudi pametno razporejati svoj čas in imeti občutek za druge (za njegov uspeh je pomembna tudi njihova pomoč in naklonjenost). Ne nazadnje sta pomembni tudi posameznikova zunanja urejenost in osebnost, potrebno pa je poskrbeti tudi za dobro počutje in videz.

Ne smemo pa pozabiti na sposobnost dobrega komuniciranja. Tisti, ki so sposobni dobre in uspešne komunikacije, pogosto postanejo veliki voditelji (Shinn 1999). Predvsem je za uspešno vodenje poleg verbalnega pomembno neverbalno komuniciranje. Pogosto moramo vzroke za neuspehe v vodenju poiskati prav v neverbalnem delu komunikacije. Besede so pri vodenju pomembne, imajo pa lahko zelo škodljiv vpliv in delujejo negativno, če so napačno razumljene in tako več škodijo kot koristijo. To, kar dela vodjo pravzaprav uspešnega, ni samo bogat besedni zaklad, ki ga uporablja, ampak tudi to, kar je za besedami (Brajša 1983, 109).

Uspešen vodja prepozna neverbalno stran komunikacije delavca in jo upošteva. Vodja naj bi znal »brati med vrsticami«, kar pomeni, da zna iz povratne informacije delavca razbrati tudi neverbalni del. Pogosto je neverbalno bodisi pri vodji bodisi pri delavcu tisto, kar je najbolj bistveno v njihovi medsebojni komunikaciji.

Za učinkovito in uspešno poslovanje pa mora vodja osvojiti tudi določene tehnike (Freemantle v Možina 1990, 46), kot so:

- trdni nameni in delegiranje nalog;
- primerna distanca (»DA« za dobre delovne odnose in »NE« za familiarne odnose);
- energija, ki se kaže v pristopu do dela
- načelnost (odloča samo, če ve, da so odločitve trdne);
- dajanje (primerne količine) časa za izvedbo nalog;
- sposobnost poslušanja in učenja od drugih;
- poznavanje ljudi in njihovih potreb;

- vodenje (vodja kot hraber poveljnik);
- memorandumi (izogibanje pisnim načinom komuniciranja, prednost osebnim razgovorom s sodelavci);
- posledice (raje sprejme boleče posledice kakšne odločitve, kot da bi se izognil problemu);
- vprašanja (zna vprašati in praviloma najde ustrezne rešitve);
- standardi (vsak vodja jih potrebuje, sodelavcem morajo biti jasni, on pa mora skrbeti, da se res izvajajo);
- zaupanje (je nekaj najpomembnejšega, vodja naj bi vedno brezpogojno zaupal v sodelavce in oni vanj).

Dober vodja mora znati sprejemati in razumeti drugačnost, imeti mora vizijo ustreznega delovnega prostora, biti pripravljen ustvariti novo zaposlitev, znati izrabiti različne delovne moči ter biti sposoben ustvariti organizacijo, v kateri bodo zaposleni opravljali delo z vsemi svojimi potenciali, veseljem in s produktivnostjo (Dimovski in drugi 2005, 233). Uspešen vodja je torej tisti, ki upošteva razsežnosti delovnih situacij in članov, s katerimi sodeluje (Možina 1994, 21).

Uspešen vodja tudi prilagaja svoje vodenje zrelosti sodelavcem. Nemotiviranim in nesposobnim, kakor tudi motiviranim, toda nesposobnim, bo naloge odrejal, dajal navodila in jih nadzoroval. Sposobne, a nemotivirane, bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo (Brajša 1995, 79).

Vodja je nekdo, ki ga podrejeni posnemajo in ima privržence. Učinkovit vodja ni nekdo, ki ga imajo radi in ga občudujejo, ampak nekdo, čigar posnemovalci naredijo prave stvari, kajti pomembni so rezultati dela (Dimovski in drugi 2005, 235). Vodja se ne sme imeti za boga in svoje podrejene obravnavati kot služabnike, delovati mora timsko. Ne sme si prizadevati, da bi bil glavni in da bi ga vsi tako gledali, narediti in delovati mora tako, da je delo ekipe uspešno (Blanchard in drugi 2005). Potrebno se je osredotočiti na prave postopke, saj bo to na koncu pomenilo, da bo napačnih manj.

Vodja vsekakor lahko doseže več, če je del dobrega tima. To je v teh vedno bolj zapletenih časih sprememb zelo pomembno. Če želimo preživeti in uspeti v enaindvajsetem stoletju, se moramo nujno naučiti, kako delovati kot skupina, ekipa, tim. Ali kot pravijo Blanchard in drugi (2005): » Nihče izmed nas ni tako pameten, kot smo vsi skupaj.«

Učinkovitost posameznega vodstvenega delavca je pri dani organizaciji dela odvisna predvsem od njegovega znanja, sposobnosti, veščin in motivacije za delo. Koliko in kakšna znanja, sposobnosti in spretnosti potrebuje določen vodstveni delavec, da bi lahko učinkovito in uspešno opravljal svoje delo, naloge in opravila, je odvisno od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Seveda pa optimalna usklajenost znanj, sposobnosti in veščin posameznika z zahtevami po fleksibilnosti in usklajenosti proizvodnih dejavnikov ni edini in zadosten pogoj za ustrezno učinkovitost managerja. Ni namreč dovolj samo znati (usposobljenost za managersko delo), temveč je treba tudi hoteti (motiviranost za delo). V skladu s povedanim se ni mogoče strinjati z nekaterimi avtorji (Andrejčič in drugi 1994, 192), ki razlagajo uspešnost managerjev kot zmnožek dveh faktorjev: usposobljenosti in motivacije za managersko delo (po tej teoriji lahko na primer posameznik pomanjkljivo usposobljenost nadomesti z večjo motiviranostjo).

Da bi lahko bolje razumeli, kakšen naj bi bil uspešen vodja, je potrebno poznati za to potrebne lastnosti, znanja in sposobnosti. Ali je sploh mogoče govoriti o lastnostih uspešnega vodje kot o univerzalni, splošno veljavni kategoriji? Če je odgovor pritrdilen, lahko na tej podlagi odkrijemo ljudi, ki bodo uspešni vodje ne glede na organizacijo, v kateri so, ne glede na posameznike in skupine, ki jih vodijo, in cilje, ki jih morajo doseči. Pomembno je le, da imajo ustrezne sposobnosti, interese, osebnostne lastnosti in znanje. Tako sklepanje poraja hkrati verjetnost in dvom.

Ali obstajajo določene lastnosti in značilnosti, ki so skupne vsem uspešnim vodjem ne glede na okoliščine, bomo ugotovili v nadaljevanju. Če jih ni, proces vodenja ni toliko odvisen od konkretne osebnosti in s tega vidika na tej osnovi tudi ni mogoče napovedati uspešnosti bodočega vodje.

4.3 LASTNOSTI IN ZNANJA VODIJ

Vodilni kader opravlja svoje naloge v organizaciji in delovnem procesu, v katerem prihajajo do izraza lastnosti slehernega posameznika v treh glavnih oblikah:

- kot *sposobnosti in dispozicije*, kar človek more narediti – uspeh različnih ljudi pri kakšnem delu ni enak, čeprav so za delo enako motivirani, delajo v enakih delovnih

okolščinah in se enako dolgo uvajajo v delo, so razlike znak njihovih neenakosti v sposobnostih za opravljanje tega dela;

- kot *navade, veščine, znanja*, kar človek zna – so učinek učenja, proces spreminjanja posameznika v toku novih aktivnosti;
- kot *interesi, nagnjenja, stališča*, torej kot motivacija, kar človek hoče – da pride do človekove aktivnosti, so potrebne notranje in zunanje spodbude in vse, kar pripelje do te aktivnosti, kar jo usmerja in kar ji določa intenzivnost, imenujemo motivacija.

Glavno vprašanje tega pristopa je, katere lastnosti bi bile potrebne, da bi postalo vodenje učinkovito. Kot najbolj obetajoče lastnosti so se pokazale vodstvena motivacija in vodstvene spretnosti, veščine. Kaže, da imajo učinkoviti vodje v velikih organizacijah velike potrebe po moči in dosežkih. Izražajo veliko samozaupanja, energije, tolerantnosti. So pragmatični, naravnani k rezultatom, niso introvertirani, filozofski in idealistični.

Kakšen človek naj bo vodja, se na splošno ne da predpisati. Osebnost posameznika, vodilnega delavca, sestavljata 2 elementa, in sicer psihološki (osebnostne lastnosti) in delovni element vodenja (kamor lahko pri tej razdelitvi štejemo tri potrebne vrste znanj za vodenje, ki jih bom opredelila v nadaljevanju). V splošnem velja, da so potrebne osebnostne lastnosti in strokovno znanje odvisni od razmer (notranjega in zunanjega okolja organizacije) (Možina 1990).

4.3.1 Osebnostne lastnosti (psihološki element vodenja)

Kot tipične lastnosti uspešnega vodje v praksi Mayer (v Kovač in drugi 2004, 53-56) opredeljuje naslednje:

- **Intelligentnost** je hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam. Zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje. Visoko razvit logični um jih obrača v dialog s samim seboj, zato so pogosto zazrti vase in manj odprti k drugim. Poleg tega mislijo zelo hitro in motorika govora težko dohiteva misli, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Tudi podpovprečna intelligentnost ni združljiva z uspešnostjo vodenja.
- Osebnost v ožjem pomenu vključuje *karakterne lastnosti*, med katerimi je najpomembnejša **dominantnost**, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo vodilnega človeka, ki mu bodo drugi sledili. Le izjemoma je lahko nedominantna oseba uspešna kot pretežno strokovni vodja, ki predvsem koordinira in nadzira delovni proces, manj pa se ukvarja z ljudmi.

- Naslednja pomembna osebnostna lastnost je **odprtost (ekstravertiranost)**, ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov, lahkotnosti navezovanja novih znanstev, sodelovanju, navezovanju kolegialnosti in novih partnerstev. Posebno močno je povezana s sprejemljivostjo drugačnega tako v idejnem kot tudi vrednostnem smislu.
- **Čustvena stabilnost** je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Ta lastnost je zato temeljni dejavnik čustvenega samoobvladovanja in obrambe proti posledicam delovanja stresa, ki mu je vodja nenehno izpostavljen. Čustvovanje je tudi podlaga odnosnega razumevanja in vrednotenja, način navezovanja stikov z ljudmi in sporazumevanja, sodelovanja v skupinah idr.
- Pri karakternih potezah prevladujejo dedni faktorji, pri oblikovanju *značaja* pa so pomembnejši dejavniki, pridobljeni v procesu vzgoje. **Poštenost** je lastnost značaja vodje, ki vzbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. A poštenost vodje se naslanja le na lastno ravnanje, zato mora biti nujno povezana z **odgovornostjo** za druge. **Zanesljivost** pomeni pravočasno in kakovostno izpolnjevanje obljub in dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.
- **Ustvarjalnost** je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Ni je mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito, so trmasto vztrajni, imajo zelo bogato domišljijo, v svojem ravnanju pa so izvirni in duhoviti. Ustvarjalnost je tudi ena najpomembnejših komponent karizmatične osebnosti. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje pa je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Če zna vodja svojim ljudem vcepiti veselje do dela in druženja in jih navduševati za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.
- **Odločnost** (pogum) je zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih. Če določena odločitev zanj pomeni veliko čustveno breme, bo ravnal neodločno.

Kot pomembni lastnosti vodij pa ne pozabimo še na **usmerjenost v prihodnost** (vodja mora imeti občutek za smer in razvoj organizacije, imeti mora vizijo, cilje, sanje itd.) in

inspirativnost (gre za to, da vodja pri drugih zbudi iniciativnost, entuziazem energij itd.) (Kavčič 1991, 216).

Možina (1990) navaja še naslednje lastnosti, ki naj bi jih vodje imeli: ambicioznost, vztrajnost, iniciativnost, želja po napredovanju, organizacijske sposobnosti, komunikativnost, tudi smisel za humor. Lipovec (1987, 286) pa dodaja še: vodstveno motivacijo in spretnosti, veščine, fizično in mentalno energijo, smisel za smotrnost in usmerjanje, navdušenost, prijaznost in ljubeznivost, strokovnost, pedagoške sposobnosti in zvestobo. Tudi vodja, ki se odlikuje po svojem zdravju, spretnosti, zmožnosti opazovanja, znanju, spominu in fantaziji, bo užival občudovanje in bo sposoben voditi podrejene.

Stališče o lastnostih za vodenje danes je, da določene lastnosti povečujejo možnosti, da bo vodja učinkovit, vendar učinkovitosti ne zagotavljajo same po sebi, saj je relativna pomembnost različnih lastnosti odvisna od narave raznih situacij.

Vodilni delavec lahko motivacijsko pozitivno vpliva zaradi svojega znanja in izkušenj, avtoritete in osebnostnih lastnosti, a le v mejah svoje psihične stabilnosti, socialne zrelosti, življenjske resnosti in razumnosti.

Petrozzo in Stepper (v Krause 1999, 22) pa menita, da člani višjega vodstva uspejo doseči svoje položaje zato, ker ustvarjajo konsenz (so dobri člani moštva in vedo, kako manipulirati z okoliščinami), mrežno delujejo (dobro komunicirajo in obvladajo socialne veščine) in ustvarjajo primeren imidž in učinkovite stike z javnostmi. Te lastnosti so, ne glede na raven, zelo zaželene za vsakega vodjo.

Pri vodenju pa so določene lastnosti, kot so pretirana občutljivost, labilnost ali togost, ozkost, zaprtost in pasivnost, pretirana opreznost in oklevanje, samovolja in trmoglavost, zaletavost, nedoslednost in nepoštenost, ovira za uspešnost (Možina 1990). Vodja, ki ima predvsem take »neugodne« lastnosti, od svojih sodelavcev ne more zahtevati drugačnega ravnanja in vedenja, kot je značilno zanj.

V zvezi z lastnostmi, ki so značilne za vodje, loči Trstenjak (v Možina 1990, 57) tri glavne pristope k obravnavanju potrebnih lastnosti za vodenje:

- a) ne poznamo nobenih splošno veljavnih voditeljskih lastnosti;
- b) jedro vsake prave voditeljske vloge je v socialni interakciji med vodjem in skupino;

- c) voditeljske lastnosti so odvisne od organizacijskega sistema, skupine, ki določa, kaj vodja sploh sme, mora in more.

Sklenemo lahko, da je resnica o potrebnih lastnostih za vodenje kombinacija vseh treh pristopov, saj se v trditvah med sabo dopolnjujejo.

4.3.2 Vrste znanja za vodenje (delovni element vodenja)

Človekov odnos do znanja ima lahko dve podobi. Po eni strani ga lahko iščemo, pridobivamo ali razvijamo zato, ker nam pomaga razumeti sebe in svet, v katerem živimo, ker nam pomaga iskati naš smisel ali ker nas preprosto obogati in nam omogoča, da se uresničujemo kot svobodna bitja. Kot tako je znanje vrednota samo po sebi. Po drugi strani pa lahko gledamo nanj kot na nujnost, brez katere ne moremo opravljati nobenega poklica, se ne moremo znajti v svetu in v njem uspeti. V prvem primeru vidimo v znanju **vrlino** – torej ga ključno opredeljuje etičnost; v drugem primeru pa **moč**, kjer ga opredeljuje instrumentalnost (Ermenc Skubic 2000, 159).

Ni mogoče predpisati, katera znanja mora imeti vodilni delavec. Vse več avtorjev zagovarja stališče, da se razmerja med vrstami znanj, ki jih mora imeti vodja, razlikujejo po ravneh vodenja. Vodstvene ravni praviloma razdelimo na nižjo, srednjo in visoko raven (Federico v Možina 1990, 55). Vodja naj bi praviloma uporabljal tri vrste znanj:

- *tehnična znanja*, torej znanja iz stroke, ki pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke, metode in so najpomembnejša na operativni ravni;
- *znanja o človeku in medčloveških odnosih*, ki pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin; ta so najpomembnejša za vodilne, brez njih ne morejo dobro delati na nobeni vodstveni ravni v organizaciji;
- *konceptualna znanja*; gre za umske sposobnosti, usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti; ustvarjalne in organizacijske sposobnosti (Katz v Možina 1990, 55).

Kombinacija teh treh vrst znanja pa ni odvisna samo od ravni vodenja, temveč tudi od narave dela, stopnje razvoja delovnega okolja ter različnih razvojnih obdobij organizacije (Torrington v Možina 1990, 56). Na začetku delovanja organizacije so najvažnejša strokovna znanja in znanja s področja medsebojnih odnosov. Ko postaja organizacija večja in bolj komplicirana, postajajo pomembnejša tudi konceptualna znanja. Relativna pomembnost teh znanj je različna od situacije do situacije.

Milivojević (v Adizes in drugi 1996) pa poudarja tudi znanje o čustvih, ki naj bi vodji pomagalo izpopolniti socialne spretnosti. Enako kot so čustva neločljiva od različnih življenjskih področij, so tudi neločljiva od dela. Vodja mora imeti tudi določeno psihološko znanje, saj mu pomaga uresničiti njegovo vlogo. Ker vodja sodelavcem daje naloge, preverja njihovo izvrševanje in ocenjuje dosežene uspehe, se pri tem namreč vedno sreča z osebami, ki ne samo da mislijo in ravnajo različno, ampak tudi čustvujejo različno. Socialne veščine so torej osnovno delovno orodje vodij. Večina že ima določen obseg teh veščin, saj jim je to omogočilo, da so postali vodje. Pomembno je vedeti, da to znanje ni povezano s talentiranostjo, temveč z znanjem in s spretnostmi, ki jih pridobivamo v otroštvu, družini in zrelem obdobju.

Poznavanje čustev pripomore k spoznavanju lastnih čustev (dojemanje njihove funkcije in razlikovanje med ustreznimi in neustreznimi čustvi), čustev sodelavcev (dojemanje socialne funkcije čustev) in dejanskih čustvenih razmer v organizaciji. Ta spoznanja vodji pomagajo prepoznati socialno realnost medosebnih ali socialnih odnosov. To mu omogoča ustvarjanje in posredovanje ustreznih čustvenih odnosov. To ni pomembno samo za vodenje v običajnih pogojih, temveč in predvsem tudi v zaostrenih razmerah.

Strokovna usposobljenost vodje organizacijske enote mora biti vsaj enaka ali višja od povprečne ravni podrejenih (Možina 1990). Od vodilnih se namreč pogosto pričakujejo konkretna pomoč, navodila, usmeritve iz stroke. Predvsem za vodilne bi moralo veljati, da je nujno nenehno obnavljanje znanja. Samozadostnost ob doseženi formalni izobrazbi posameznika hitro zapelje v krepko zaostajanje za razvojem stroke. Vodja, ki ne sledi razvoju, bo slab svetovalec sodelavcem in bo tudi organizaciji napravil slabo uslugo.

Vodilni delavci, ki nimajo ustrezne izobrazbe, verjetno ne bodo nastopali kot izredni spodbujevalci znanja v svojih okoljih in ga tudi ne bodo znali ustrezno oceniti, vrednotiti in nagraditi. Kot vidimo, je za dobro vodenje potrebno veliko znanja in neprestano izobraževanje.

Vodje pa morajo osvojiti tudi socialna oziroma situacijska znanja, ki jih poleg znanja jezika zahteva proces komuniciranja in vodenja odnosov. Situacijsko znanje nam pomaga, da si odgovorimo na vprašanja, zakaj smo se znašli v določeni situaciji in kaj si želimo v njej doseči. Socialno oziroma situacijsko znanje raziskovalci (Greene v Ule 2005, 72) delijo na:

- vsebinsko in

- proceduralno znanje.

Vsebinsko znanje je znanje o nečem, (s)poznavanje situacij, dogodkov. *Proceduralno znanje* pa o tem, kako ravnati v situacijah, kako nekaj storiti. To znanje vsebuje zavedanje posledic, ki jih bodo povzročila dejanja v različnih situacijah, pri čemer se predpostavlja, da imamo vsebinsko znanje, torej, da vemo, katera dejanja so v določenih situacijah primerna in kakšne posledice tedaj lahko pričakujemo.

Ljudje uporabljamo situacijsko znanje predvsem zato, da se znamo ustrezno odzvati na različne situacije, da lahko čim uspešneje vodimo svoje vedenje. To znanje nam na primer narekuje, da v določeni situaciji poskušamo prepričati druge v spremembo mišljenja ali vedenja, v drugi situaciji pa smo se sami pripravljene podrediti drugim. Situacijsko znanje nam omogoča, da se odločamo, kdaj in koliko bomo govorili ali da bomo nemara raje tiho.

Določenih strokovnih znanj, znanj o medčloveških odnosih in konceptualnih znanj, ki so potrebna za dobro vodenje, posameznik ne pridobi (ali pa jih pridobi le delno) v procesu šolanja. Stopnja in smer formalne strokovne izobrazbe nikakor še nista zadosten pogoj za opravljanje vodstvenih nalog. Šole sicer nudijo slušateljem strokovno znanje in vplivajo na oblikovanje delovnih navad, vendar se je potrebno zavedati pomena vseživljenjskega izobraževanja.

Vseživljenjsko izobraževanje je potreba današnjega časa, je odziv na spremenjene razmere in zahteve sodobnega sveta, ki zahteva nenehno učenje in izobraževanje pri mladih in tudi odraslih v vsem življenju (Govekar-Okoliš v Peklaj 2007, 105). Vodje morajo, podobno kot učitelji v šolah, obvladovati tudi profesionalne delovne prijeme mentorja. Naloge vodje kot mentorja so usmerjene v kakovostnejši stalni profesionalni razvoj in osebno strokovno rast njegovih zaposlenih. Tako kot skrbi za svoje zaposlene, mora hkrati skrbeti tudi za svoje osebno strokovno izpopolnjevanje, svoje vseživljenjsko učenje in izobraževanje.

Okoliščine v organizaciji bi morale omogočati mentorstvo v formalni ali neformalni obliki kot stalni proces pretakanja znanja med različno izkušenimi ljudmi, ne samo med izkušenimi in začetniki. Mentorstvo je pomembno tudi na prelomnicah, kot so menjava delovnega mesta ali vertikalno napredovanje. Na delodajalčevi strani lahko nastane potreba ob reorganizacijah ali vstopih na nove trge. Mentorstvo je smiselno in koristno vedno, kadar lahko posamezniki z njim hitreje napredujejo, kot bi brez njega. Mentorstvo pa mora seči tudi na področje

mentorirančeve osebnosti, na primer na samozavest, samopodobo ipd. K temu pa posredno prispeva tudi novo znanje, ki dviga izobraženost, ta pa plemeniti osebnost.

Torej naj bi bil vodja do svojih zaposlenih, tako kot tudi mentor do svojih mentorirancev, kar se da demokratičen, odločen, ustvarjalen in samozavesten, saj s tem daje sodelavcem (mentorirancem) večje zaupanje. Pomembno je tudi, da je razmišljujoč praktik; da se uči iz lastnih izkušenj in jih vnaša v svoje delo ter zna povezati teoretična znanja s prakso (Clutterbuck v Peklaj 2007, 108).

Dokler vodja ne postane mojster svojega poklica, ne more delovati samozavestno. Celotno usposabljanje nekega vodje mora težiti k doseganju enega namena – da doseže sposobnost vodenja podjetja v obdobju sprememb, konfliktov, zmede in negotovosti (Krause 1999).

Dolgoletne dileme o tem, ali je vodenje poklic ali funkcija, so botrovale stagnaciji na področju funkcionalnega izobraževanja za vodenje. Dolgo je prevladovalo prepričanje, da v samoupravnem sistemu ni treba imeti posebnih managerskih znanj. Čeprav v naši družbi ocenjujemo vodenje kot funkcijo in ne kot poklic, ugotavljamo, da vodenje zahteva profesionalni odnos do opravljanja teh aktivnosti.

Znanje sodobnega časa, t.i. postmoderno znanje, pa je bistveno opredeljeno z dejstvom, da živimo v informacijski družbi. Zaradi tehnološkega napredka, predvsem razvoja informatike, morajo biti informacije, ki se neprenehoma povečujejo, prevedljive v informacijske količine, drugače do uporabnikov sploh ne morejo priti in niso sprejete kot znanje. S tem, ko nam je omogočeno skladiščiti informacije drugje kot v možganih, se znanje v odnosu do vedca vedno bolj eksteriorizira (Ermenc Skubic 2000, 168). Znanje pa je tudi **produktivno**, saj se proizvaja za prodajo in je postalo glavna proizvodna moč. Kdor ima informacije, ima moč. Najpomembnejše je, da zna človek v čim krajšem času in na čim bolj ustvarjalen ali izviren način povezati na videz nepovezane informacije in podatke, da ima t.i. **konstruktivistično** znanje; zna ga uporabiti.

Za sodobni poslovni svet pa je pomembna razčlenitev znanja na **eksplicitno** (zunanje) in **implicitno** (tiho ali tacitno). Še pomembnejše od upoštevanja obeh vrst znanja pa je pretvarjanje ene vrste znanja v drugo.

EksPLICITNO znanje imenujemo tudi oprijemljivo znanje, saj je na nek način vedno formulirano in ga je mogoče obvladovati, evidentirati, prenašati s sredstvi informacijske

tehnologije. Obstaja v obliki, ki omogoča prenašanje bistva. Najbolj enostavno to znanje opišemo kot takšno, ki ostaja organizaciji tudi po tistem, ko se zaposleni zamenjajo.

Znanje, ki ga ni moč prevesti v jezik računalnikov ali ga ni mogoče preprosto ukalupiti in podati naprej, pridobiva na ekonomski vrednosti. Z ekonomskega vidika je to znanje opredeljeno kot neoprijemljivo oz. **tiho/eksplicitno znanje**. To znanje je skrito v glavah zaposlenih. Gre za njihovo osebno znanje, izkušnje, sposobnosti, talente, veščine ipd. Najlažje ga opišemo kot znanje, ki je odvisno od zaposlenih oz. sodelujočih posameznikov v organizaciji, opazimo ga samo, ko je v »delovanju« (Kržan 2006, 16).

Študije kažejo, da je človeštvo na današnji stopnji razvoja sproduciralo tako veliko znanja, da četudi bi se vsi posamezniki začeli v trenutku samoizobraževati, ne bi mogli več osvojiti vsega znanja.

4.4 SPOSOBNOSTI VODIJ

Nekateri avtorji sposobnosti opredeljujejo v okviru osebnostnih lastnosti. Ker jim bomo namenili več pozornosti, bodo obravnavane posebej.

Znano je, da konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti za dobro vodenje ne zadoščajo, ampak so le osnova za temeljne voditeljske sposobnosti. Po Možini (Možina in drugi 1994, 526) imajo uspešni vodje sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

- **Delitev moči.** Vodja mora znati deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Na ta način člani pridobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacijo ter sami sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti lastnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane zanje zanimivo in stimulatивно. Torej je vodja svoje delo dobro opravil.
- **Intuicija.** Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih, graditi zaupanje je stvar intuicije. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se

odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, hitro ugotovijo, kaj se splača v določenih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu ali zunaj njega.

- **Skladnost** vrednot pomeni, da je vodja sposoben razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote organizacije ter odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se interesi in pričakovanja zaposlenih znajdejo na eni strani, vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela pa na drugi.
- **Poznavanje samega sebe** je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premoščali svoje slabosti. Znan je rek, ki pravi: »Vodje se razvijajo v izzivalnem okolju.« Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnost za večji vpogled v problematiko poznavanja samega sebe.
- **Vizija** je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti ter načine za njeno uresničevanje. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izvirni cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam.

Za dobrega vodjo pa je pomembna tudi **sposobnost odločanja**; bodisi v planiranju ali izvedbi oziroma kontroli. Odločanje je izbira med alternativami, ki navadno ni preprosta. Dobri vodje pri odločanju uporabljajo participacijo; tako dosežejo strinjanje in vpletenost podrejenih v nalogo (Možina 1991, 201).

Ker so razmere na sodobnem globalnem trgu vse bolj stresne in kaotične, so ključnega pomena za organizacijo in njihove zaposlene tudi sposobnosti, ki vodju omogočajo, da se znajde v takšnih situacijah. Te spretnosti in sposobnosti je treba razviti še pred nastopom konkurenčnih razmer. O takšnem vodenju govori tudi Kraus (1999) in pri tem izpostavlja: samodisciplino, namen, dosežek, odgovornost, znanje in zgled.

- **Samodisciplina**

Uspešen vodja je v vseh okoliščinah premišljen, samozavesten, neposreden in nadzorovan. Nadzorovano vedenje predstavlja veliko konkurenčno prednost.

- **Namen**

Uspešen vodja mora biti seveda inteligenčen, razgledan in izkušen. Vendar sta moč namena in samodisciplina bistvena dejavnika uspeha na današnjem konkurenčnem trgu. Samozavest ljudi, ki obkrožajo vodjo, je odvisna od njegove zvestobe namenu.

- **Dosežek**

Vodja prikazuje rezultate tako, da ti zadovoljujejo potrebe njegovih podrejenih. Dobri rezultati so temelj vodenja. Uspeh se dosega z energijo, odločnostjo in neomajno vztrajnostjo, človek ne sme postopati ali se obotavljati. Resnični vodja kaže svoje sposobnosti s premagovanjem težav. Pri tem pa je pomembna tudi sposobnost improvizacije kot ena glavnih značilnosti uspešnega vodenja. V konkurenčnih situacijah improvizacija preseneti in razoroži nasprotnike. Vedno je treba razmišljati vnaprej, oprezati okrog vogalov in skušati odkriti bistvo problema

- **Odgovornost**

Vodja sprejema vse dolžnosti in obveznosti, ki izvirajo iz zaupanja in moči, ki mu je bila podeljena. Najvažnejše med temi obveznostmi so odkrita dostopnost, odločnost in dosledna skrb za zadovoljevanje potreb podrejenih. Resnični vodja stoji za rezultati svojih odločitev in dejanj in skupaj s podrejenimi sprejema njihove posledice. Vodja mora ohraniti hladno glavo – to pomeni, objektivno pretehtati informacije in pravilno oceniti njihov vpliv na situacijo, v kateri je. To pa morata spremljati dve sposobnosti. Prva je odločnost. Brez nje so ostale sposobnosti kaj malo vredne. Druga je inteligenca. Vodja mora biti sposoben vsako situacijo obrniti v svoj prid in ob soočenju z ovirami posegati po nepričakovanih, a primernih improvizacijah. Sposoben mora biti predvidevati namene drugih, medtem ko svoje ohranja zase.

- **Znanje**

Je temelj uspešnega vodenja. V razmerah negotovosti in zmede mora vodja sprejemati odločitve z enako umirjenostjo kot v največjem miru. To so dokazi bogastva znanja.

- **Zgled**

Dejavnost vodje postane model dejavnosti njegovih podrejenih. Še več, njegov značaj daje moralni ton njegovemu vodenju. Standardi, ki jih postavlja, postanejo merila njegovih podrejenih. Vodja mora biti v svojih pristopih profesionalen, v svojem razmišljanju temeljit, v svojih odločitvah logičen, biti mora delaven in duševno stabilen. Pri svojih podrejenih mora s primernim sistemom nagrad in kazni razviti spoštovanje. Biti mora prijazen, ljubezniv in civiliziran v večini možnih okoliščinah, vendar odločen, ko je to potrebno. Predvsem pa je treba vodjo ocenjevati na podlagi njegove dejavnosti, na vodstveni položaj pa mora biti izbran na temelju zgledov, ki jih

daje drugim. Vodja nikoli ne sme kazati svoje nemoči, če pričakuje, da mu bo uspelo obvladati težavne okoliščine. Če vodji splahni pogum, se bo spoštovanje njegovih sodelavcev in podrejenih zmanjšalo. Ne glede na to, kako težavne so okoliščine, mora vodja vedno kazati samozavest.

4.4.1 Čustveno-inteligenčne sposobnosti

Ljudje se večinoma zavedamo, da razpoloženje vodje in njegov vpliv na druge igrata pomembno vlogo v vsaki organizaciji, čustva pa pogosto pojmujejo kot nekaj preveč osebnega ali nemerljivega, da bi se bilo o njih sploh smiselno pogovarjati. Po mojem mnenju pa so čustva in razpoloženja s poslovnega vidika pomembna, saj občutno vplivajo na opravljanje dela. Zato bodo te, t.i. čustveno-inteligenčne sposobnosti, posebej izpostavljene. Tudi raziskave na področju čustev so pripeljale do ostroumnih spoznanj ne le o tem, kako lahko merimo vpliv vodjevih čustev, temveč tudi o tem, kako najboljši vodje najdejo učinkovite načine razumevanja in obravnavanja svojih čustev ter občutkov drugih. Dobri vodje se od drugih razlikujejo prav po tem, da razumejo pomembno vlogo čustev na delovnem mestu, torej imajo t.i. **čustveno-inteligenčne sposobnosti**. Ne zanimajo jih zgolj otipljive stvari, kot so boljši poslovni rezultati in ohranjanje nadrejenih ljudi, temveč tudi pomembni neotipljivi vidiki, na primer delovna morala, motivacija in predanost.

Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje si ljudje dajejo vzajemno oporo. Izmenjujejo si zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejemajo odločitve in opravljajo naloge. Stkejo čustveno vez, ki jim pomaga, da ostanejo zbrani celo sredi korenitih sprememb in negotovosti. In kar je morda še pomembneje: povezovanje z drugimi na čustveni ravni osmišlja delo. Vsi vemo, kako se počutimo, če si delimo vznemirjenje trenutka in navdušenje nad dobro opravljenim delom. Ta čustva ženejo ljudi, da skupaj opravijo nekaj, česar noben posameznik ne bi mogel ali ne bi želel narediti sam. In prav čustveno inteligentni vodja ve, kako med ljudmi navezati tovrstne vezi.

Goleman in drugi (2002, 57) čustveno-inteligenčne sposobnosti delijo na *osebne* in *družbene*.

- OSEBNE SPOSOBNOSTI – določajo, kako dobro obvladujemo sebe.

- **Samozavedanje**

Čustveno samozavedanje - prepoznavanje svojih čustev in zavesti o njihovem učinku; upoštevanje »notranjega občutka« pri odločanju.

Natančno ocenjevanje sebe - poznavanje svojih prednosti in omejitev.

Samozavest - zdrava zavest o lastni vrednosti in sposobnostih.

Preprosto povedano samozavedanje pomeni, da temeljito razumemo svoja čustva, pri čemer se zavedamo svojih močnih in šibkih točk ter svojih vrednot in motivov. Pomembna pri tem je tudi intuicija, ki čustveno inteligentnim vodjem ponuja neposreden dostop do njihove nakopičene življenjske modrosti o neki zadevi. Da pa bi lahko zaznali tovrstno sporočilo, moramo biti v tesnem stiku sami s sabo.

- **Samoovladovanje**

Samonadzorovanje - brzdanje motečih čustev in vzgibov.

Transparentnos - izkazovanje poštenja in zaupanja.

Prilagodljivost - prožnost pri prilagajanju novim situacijam ali premagovanju ovir.

Želja po doseganju rezultatov - želja po izboljševanju storilnosti v skladu z notranjimi merili odličnosti.

Dajanje pobud - pripravljenost na ukrepanje in izkoriščanje priložnosti.

Optimizem - sposobnost v dogodkih videti pozitivne plati.

Najverodostojnejše dejanje odgovornosti, ki ga lahko vodja izkaže, je nadzor nad svojim razpoloženjem. Učinkovito vodenje zahteva sposobnost obvladovanja svojih burnih čustev in polnega izražanja pozitivnih občutkov.

• DRUŽBENE SPOSOBNOSTI – določajo, kako opravljamo svoje odnose.

- **Družbeno zavedanje**

Empatija - vživljanje v čustva drugih, razumevanje njihovih gledišč in dejavno zanimanje za njihove skrbi.

Organizacijska zavest - prepoznavanje čustvenih tokov, hierarhije odločanja in politike na organizacijski ravni.

Ustrežljivost - prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih, klientov ali odjemalcev.

Kadar vodjem uspe razumeti tuja čustva in stališča, vstopijo v močan sistem čustvenega usmerjanja, ki njihove besede in dejanja ohranja v sozvočju. Empatija je torej nujni pogoj sleherne družbene učinkovitosti v službenem življenju. Vodje že od nekdaj potrebujejo empatijo, če hočejo razvijati in obdržati sposobne delavce.

- **Upravljanje odnosov**

Navdihujoče vodenje- usmerjanje in motiviranje s privlačno vizijo.

Vplivnost- razvijanje taktik prepričevanja.

Razvijanje drugih- krepitev sposobnosti drugih prek povratnih informacij in usmerjanja.

Spodbujanje sprememb- pobude, upravljanje in usmerjanje v nove smeri.

Razreševanje sporov- razreševanje nesporazumov.

Timske sposobnosti in sodelovanje- sodelovanje in krepitev timskega dela.

Samozavedanje, obvladovanje sebe in empatija se združujejo v zadnji sposobnosti čustvene inteligence – v upravljanju odnosov. V tej prvini najdemo najočitnejše metode vodenja, med katerimi so prepričevanje, reševanje sporov in sodelovanje.

S tem, ko smo opredelili čustveno-inteligenčne sposobnosti, pa nikakor ne smemo pozabiti na sposobnosti upravljanja odnosov oz. še ožje sposobnosti obvladovanja medosebnih odnosov, ki vodjem omogočajo, da svojo čustveno inteligenco vključijo v delo. Pri tem gre še za veliko več. Ko je treba dosegati rezultate, sposobnosti, ki odlikujejo najboljše vodje, delujejo v ubranem sozvočju in ustvarjajo prepoznavne vodstvene stile.

4.4.2 Sposobnosti obvladovanja medosebnih odnosov

Najboljši ne vodijo zgolj z močjo, temveč na podlagi umetnosti obvladovanja odnosov, edine sposobnosti, ki v spremenljivem poslovnem okolju postaja nepogrešljiva. Brajša (1983) govori o nekaterih poglobljenih načinih – t.i. »psihodinamičnih značilnostih vodij«, s pomočjo katerih lahko vodja uspešno rešuje probleme v medosebnih odnosih s podrejenimi.

Pomembno je, da vodja obvlada sposobnosti medosebnih odnosov, da je spreten in uspešen v komuniciranju in zelo dober poznavalec medosebnih potreb. Dobro mora poznati sebe in druge, da bi lahko vplival na tuje vedenje in jih usmerjal k skupnemu cilju in skupaj z njimi uresničeval naloge.

Vodja mora biti pripravljen za **izmenično zavzemanje položaja subjekta in objekta** v svojih odnosih s sodelavci. To pomeni, da mora biti izmenično aktiven in pasiven; tisti, ki govori, in tisti, ki posluša, mora voditi in je voden, je močan in šibak, je prvi in drugi, je ustvarjalen in to dovoljuje tudi ljudem okrog sebe, je tisti, ki veliko ve, in tudi tisti, ki še marsičesa ne ve. Svoj položaj subjekta mora obnavljati s tem, da se občasno postavi v vlogo objekta. Svoje dajanje mora dopolnjevati s stalnim sprejemanjem. Samo tako se lahko obdrži kot aktiven, ustvarjalen in prvi.

Vodja mora biti **sposoben, da vzpostavi z drugimi funkcionalne in ontološke odnose**, imeti mora sposobnost, da posredno ali neposredno kontaktira z drugimi. Njegov sodelavec mora začutiti, da mu je potreben ne le zaradi naloge, ki jo je treba opraviti, ampak tudi zaradi njega samega kot osebnosti. Vodja mora imeti pred očmi ne samo naloge, ki naj bi jih ljudje izvajali, ampak tudi ljudi, s katerimi to opravlja. Osredotočen mora biti na oboje. Ravnovesje med direktnim in indirektnim z odnosi Jaz - Ti in Jaz - Ono je nujno za kvalitetno vodenje, za humanost in demokratičnost v njem. V svojih sodelavcih mora videti ljudi, ne le strokovnjake za določeno delo.

Kvaliteten vodja mora **omogočiti individuacijski proces svojim sodelavcem**. To pomeni, da jim mora dovoliti določeno samostojnost, posebnost in različnost. Nikoli ne sme pozabiti, da je samo organizator in koordinator procesa dela, v katerem sodelujejo samostojni in različni posamezniki, ki imajo pravico, da so subjekti in nosilci procesa svojega lastnega razvoja. Vodja ne sme podleči podzavestnim potrebam drugih po simbiotičnem in nesamostojnosti ter odvisnosti od njega. Vsi njegovi sodelavci so zavestni individualisti, ki jih le koordinira in jim ne vlada. To je najboljša pot, da se ohrani etičnost. V nasprotnem primeru ga bodo njegovi najboljši sodelavci ob prvi priložnosti zapustili. Ob kvalitetnem vodji ostajajo sodelavci zato, ker to želijo in ne zato, ker morajo.

Vodja mora **vzdrževati odnosno udobje s svojimi sodelavci** ter med njimi samimi. To je prvi pogoj, da bo odnos vzdržal in da bodo delali kvalitetno in ustvarjalno. Prvi pogoj za odnosno udobje je pri vodenju vzdrževanje ravnotežja med bližino in razdaljo, med tistim, kar stimulira aktivnost, in pasivnostjo, ki stabilizira, med nujnim zadovoljevanjem in potrebnim frustriranjem, med doziranjem podobnosti, vendar tudi dopuščanjem različnosti, med usmerjenostjo na trenutke in razmišljanjem o prihodnosti, med iskanjem progresivnega in odraslega in zadovoljevanjem regresivnega vedenja. Modrost vodenja je prav v vzdrževanju ravnotežja med prvim in drugim. Preveč prvega ali preveč drugega škodi vodenju in procesu dela, pa tudi tistim, ki v njem sodelujejo. Samo v primerno udobnih odnosih se za daljši čas kvalitetno vodi. Naloga vodje je, da tako udobje zagotovi. Mora biti sposoben, da prepozna, koliko od svojih sodelavcev lahko zahteva, kdaj pa mora popustiti in znati ohraniti jasne meje s sodelavci. Te meje morajo biti vidne, ne smejo se spremeniti v visok zid, niti se ne smejo povsem zabrisati in spremeniti v simbiotično medsebojno odvisnost.

Kvaliteten vodja **dovoljuje konfrontacijo in konflikt** in se pri tem ne poslužuje prikrievanja, potiskanja, odvracanja pozornosti, obtoževanja svojih sodelavcev in racionalizacije s

teoretiziranjem. Aktivno se konfrontira in vstopi v konflikt, vendar pomaga, da bi se primerno resničnosti razrešil. Izogiba se lažne enotnosti in strinjanja z vsem in vsakim. Ni slab kolektiv tisti, v katerem se pojavljajo konfrontacije in konflikti, ampak največkrat prav tisti, v katerem vsega tega ni. Če ni konfrontacije in konflikta, še ni rečeno, da so v kolektivu kvalitetni in dobri odnosi. Vodilni, ki se ne konfrontira in se ne izpostavlja riziku konflikta, je slab.

Dober in zanesljiv vodja svojim sodelavcem **dovoljuje verbaliziranje dejansko doživljenega**. Le tako se ohrani kot dejanski vodja določene situacije. V nasprotnem primeru se od realnosti vedno bolj oddaljuje in postaja vodja nečemu, kar sploh ne obstaja. V takem kolektivu se izogibajo srečanju z resničnostjo, ker se to spreminja v tabu, v temo, o kateri so tihi. Poleg tega izrivanje in potiskanje dejanskega doživljanja ustvarja v kolektivu napetost, nezadovoljstvo, in to stopnjuje razvoj razdražljivosti, konfliktnosti in nestrpnega ozračja, v katerem ni mogoče mirno in koncentrirano delati. Vodilni, ki je v sebi zelo negotov in nesposoben, se boji srečanja s stvarnostjo, ki jo nosi v sebi in ki je okrog njega. Zato ima vsako verbalizacijo dejanskega doživljanja za nekaj, kar ga ogroža. Vodja, ki ga dejansko dogajanje v kolektivu ogroža, in prav tako pogosto verbaliziranje svojega lastnega doživljanja pri njegovih sodelavcih, sploh ni dejanski vodja, ampak je lutka v »direktorskem stolčku«, kateremu vlada prav to njegovo izogibanje resničnosti, ki ima med drugim tudi svojega neformalnega vodjo.

Kvaliteten vodja **omogoča svojim sodelavcem doživljanje enakovrednosti svoje lastne osebnosti**. Samo negotov in slab vodja lahko vzdržuje svoj položaj s poniževanjem in omalovaževanjem svojih delavcev. Spoštovanje osebnosti svojih sodelavcev je nujni pogoj za demokratično vodenje. Uresničevanje sprejetih odločitev je odvisno od doživljanja vrednosti lastne osebnosti, oseb, ki pri tem sodelujejo. Doživetje lastne vrednosti vseh sodelavcev in ne samo vodilnega je najmočnejša spodbuda za lastno ustvarjalno angažiranje pri skupnem delu. Demokratičnega vodenja si brez tega ne moremo zamisliti. Moder vodja je na to pozoren. Po tej poti se najbolje ohranijo sodelavci v določenem delu in se prepreči osip. Vodja mora obdržati svojo lastno vrednost s kvaliteto svojih sposobnosti in svojega dela in ne s pomočjo tega, da svoje sodelavce razvrednoti.

Za vodjo ni dovolj, da zna delati samo svoj posel, ampak mora biti **sposoben, da dela skupaj z drugimi**. Sposoben mora biti za timsko sodelovanje. Ni dovolj, če zna samo voditi, znati mora voditi skupaj z drugimi. Delati je prva, delati skupaj z drugimi pa druga kvaliteta. Vodilni naj bi imel obe delovni kvaliteti. Marsikdo od vodilnih ima samo prvo delovno

kvaliteto. Če vodilni ne zna delati skupaj z drugimi, obstaja velika nevarnost, da bo vodenje avtokratsko in nedemokratično in le s formalno in fasadno demokracijo, ki se kaže navzven. V tem primeru sta tim in demokracija samo prazni frazi, s katerima se manipulira navzven, za njima pa stoji »velik in močan« vodja-posameznik. Individualno vodenje je zelo naporno in se lahko obdrži samo z močjo položaja in z raznim izsiljevanjem in manipulacijami s sodelavci (Brajša 1983, 171-174).

V novejšem času vse bolj prevladuje mnenje, da je za pojav vodenja potreben sočasen učinek treh dejavnikov (Lipovec 1987):

1. vodstvenih sposobnosti
2. organizacijskih okoliščin, kot je položaj v komunikacijskem omrežju ali v strukturi nasploh in
3. obstoj privržencev z njihovimi osebnimi značilnostmi in potrebami.

5 STILI VODENJA V MERKURJU, d.d.

V tem poglavju bom najprej na kratko predstavila družbo Merkur, d.d. Temu bo sledila predstavitev raziskovalne metodologije, ki jo bom uporabila v primeru analize stilov vodenja v izbranem podjetju. In nato še interpretacija rezultatov ankete, ki jo bom analizirala s pomočjo statističnih orodij programa MS Excel. S tem bom lahko podala končno oceno o tem, kakšni stili vodenja prevladujejo v podjetju Merkur, d.d.

5.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE MERKUR, d.d.

Danes je delniška družba Merkur s sedežem v Naklem največje slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom, ki s svojimi zmogljivostmi uresničuje priložnosti doma in v tujini. Lahko se pohvali z bogato tradicijo in v prihodnost usmerjeno sedanjostjo, ki jo zaznamujeta zanesljivost in strokovnost. Predvsem v zadnjem času poslovanje Merkurja označuje velikost podjetja in s tem povezan trden položaj na slovenskem trgu. Merkur d. d. je vodilno slovensko trgovsko podjetje z izdelki metalurgije, gradbenim, inštalacijskim in elektromaterialom, kovinskimi in tehničnimi izdelki ter izdelki široke potrošnje, kamor sodijo predvsem izdelki

za dom, delavnico in vrt. V Sloveniji po posameznih blagovnih skupinah dosegajo od 20 do 50 % tržnega deleža, vodilni delež pa načrtujejo doseči tudi na trgih držav jugovzhodne Evrope.

Zgodovino so pričeli beležiti leta 1896, ko je trgovec in industrialec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino. Sedež podjetja je bil na Hudinji v Celju, a je Merkur že v prvih letih delovanja odprl tudi podružnico v Kranju. Podjetje se je skozi leta razraslo v mednarodno uspešno Skupino Merkur oz. Merkur Group z več kot 5.000 zaposlenimi.

Merkur Group danes sestavljajo podjetja Merkur d.d., Mersteel d.o.o., Bofex d.o.o., Kovinotehna d.d., enajst podjetij v tujini (Beograd, Zagreb, Sarajevo, Skopje, Kotor, Praga, München, Villesse) ter predstavništvi v Moskvi in na Kitajskem. Delniška družba Merkur znotraj komercialnega področja izvaja tri osnovne procese: nabavo, veleprodajo in maloprodajo. V nabavi skrbijo za oskrbovanje trgovskih centrov in prodajaln z metalurškimi izdelki, gradbenim materialom, tehničnimi proizvodi, izdelki s področja energetike in inštalacije ter izdelki široke potrošnje. V okviru veleprodaje pa podjetje prodaja izdelke gradbenim, trgovskim, industrijskim in inštalaterskim podjetjem. Maloprodaja je namenjena potrošnikom in podjetjem in se izvaja preko prodajaln in trgovskih centrov.

5.1.1 Poslanstvo, vizija, vrednote in cilji podjetja

Poslanstvo vseh zaposlenih v Skupini Merkur je s kakovostnimi izdelki in odličnim svetovanjem ustvarjati zadovoljstvo svojih kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov.

Njihova **vizija** je na domačem trgu utrjevati vodilni položaj pri prodaji kakovostnih izdelkov za opremo doma, izdelkov "Naredi sam" in gradbenih izdelkov, elektrotehničnih, metalurških in profesionalno tehničnih izdelkov, vse bolj pa tudi razviti in krepiti blagovno znamko Merkur na bližnjih tujih trgih, predvsem pa postati vodilni trgovec na trgih jugovzhodne Evrope. Tako kot vsa podjetja tudi Merkur tendira k super viziji.

Kot pglavitne **vrednote** pa izpostavljajo inovativnost in pripadnost/zavzetost zaposlenih, prilagajanje spremembam v okolju, sposobnost odkrivanja in izkoriščanja tržnih priložnosti, biti v nenehnem razvoju, učenju in izpolnjevanju, s čimer so ustvarili več kot 110-letno tradicijo uspešnega poslovanja. Usmerjeni so v prihodnost, v nove izzive in ideje, ki jim predstavljajo priložnost za nadaljnjo rast in razvoj.

Med prednostne **dolgoročne cilje**, ki zagotavljajo uresničevanje vizije podjetja, sodijo:

- krepitev tržnega položaja na domačem trgu, povečanje ugleda podjetja Merkur in krepitev blagovne znamke,
- širitev prodaje na tuje trge, predvsem južne, s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet in razvoju blagovne znamke,
- zagotavljanje dolgoročnih nabavnih virov in razvijanje kakovostnega razvojnega asortimenta in blagovnih znamk izdelkov,
- doseganje čim večje primerljivosti v poslovanju in uspešnosti s podjetji v Evropi ter iskanje poslovnih in strateških povezav,
- zagotavljanje donosnosti, rasti dobička in rasti cene delnice.

5.1.2 Načrti za leto 2009

Merkur Group postaja vse bolj prepoznaven kot uspešno in razvijajoče mednarodno podjetje. S ciljem, da si še povečajo svojo razpoznavno identiteto in konkurenčno sposobnost, bodo postopoma vse bolj prešli od vizije tehničnega trgovca z različnim asortimentom in s kvalitetnimi izdelki, k prepoznavni identiteti trgovca z izdelki za opremo doma, profesionalno tehničnimi izdelki, metalurgijo ter gradbeništvom in inštalacijami. Pri prodaji izdelkov podjetjem bo prevladovala usmeritev po močnejši specializaciji in uvajanju kvalitetnih blagovnih znamk, pri prodaji potrošnikom pa novosti za lepše bivalno okolje, razvedrilo in sodobnejše opravljanje hišnih opravil. S tem bo Merkur Group lahko izpolnjeval svojo vizijo, da želi na prostoru JV Evrope postati vodilni trgovec in uspešno tekmovati z velikimi mednarodnimi trgovskimi sistemi.

5.1.3 Organizacijska struktura

Z namenom kakovostnega obvladovanja hitro rastočega poslovanja so v Merkur Group v letu 2008 uvedli **divizijsko organiziranost**. Zaokrožitev procesov nabave in prodaje izdelkov v tri divizije zagotavlja še večjo specializacijo ponudbe in uspešno prilagajanje svetovnim trendom.

Merkur Group sestavljajo tri divizije:

- **Divizija Big Bang** je vodilni specialist za avdio, video in računalniške izdelke, telekomunikacije, belo tehniko, glasbo in igre.
- **Divizija Merkur** je vodilni trgovec s tehničnim blagom v sodobnih trgovskih centrih.
- **Divizija Mersteel** zagotavlja nabavo in prodajo metalurških izdelkov.

V nalogi se bomo omejili izključno na **Divizijo Merkur**.

Slika 5.1: Organizacijska shema Merkur, d. d.



Vodstvo

Skupino Merkur obvladuje matična družba Merkur, d. d. Za pripravo in uresničevanje strateških ciljev razvoja vseh podjetij je odgovorna štiričlanska uprava krovne družbe Merkur, katere delo nadzoruje tričlanski nadzorni svet.

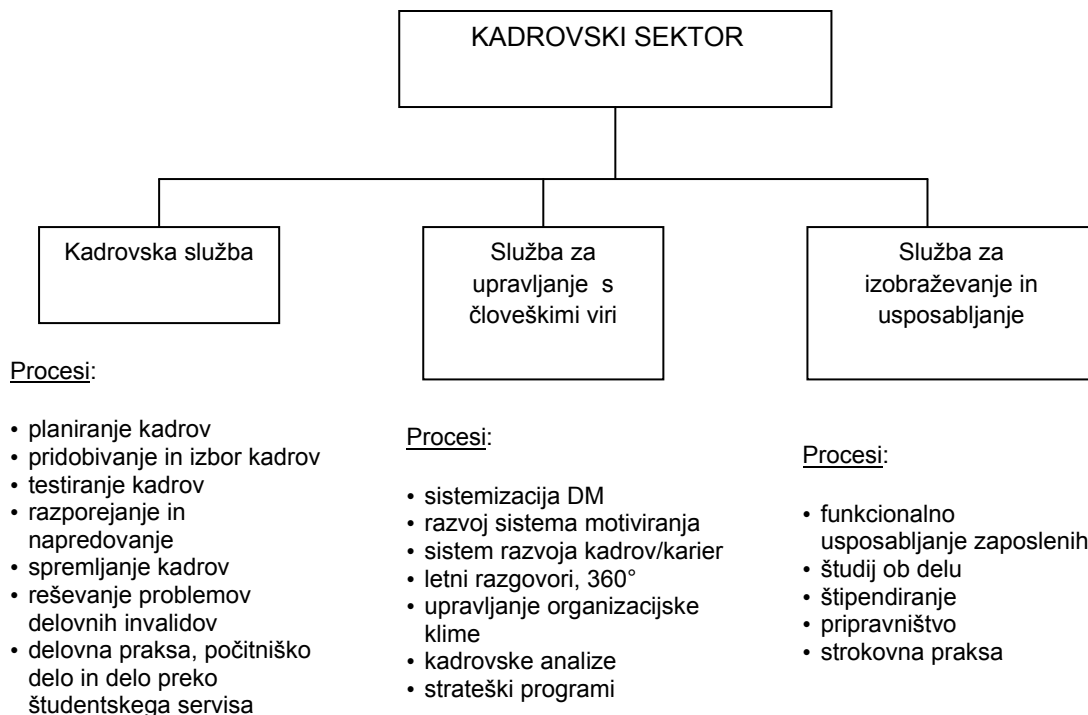
Deset izvršnih direktorjev, neposredno odgovornih upravi, zagotavlja izvedbo postavljenih ciljev na posameznih delovnih področjih v vseh podjetjih Skupine Merkur.

Odvisne družbe vodijo **direktorji odvisnih družb**, ki svoje delo usklajujejo z upravo in izvršnimi direktorji matične družbe Merkur, d. d. (Merkur, d.d. 2006)

5.1.4 Kadrovsko področje

Kadrovsko pravno področje, ki je skrbnik kadrovskih, pravnih in splošnih procesov v družbi, sestoji iz dveh sektorjev, in sicer kadrovskega in pravnega. Kadrovski sektor, ki ga prikazuje spodnja shema, sestavljajo tri službe.

Slika 5.2: Shema in procesi kadrovskega sektorja



V podjetju Merkur d.d. dajejo velik poudarek na izobraževanje zaposlenih. Lahko se pohvalijo z nagradami, ki so jih prejeli zaradi doseganja kakovosti in zaznavnosti izobraževalne funkcije v podjetju. Več kot same nagrade pa jim pomeni to, da so dvignili svoj nivo izobraževanja, in sicer tako kvalitativno kot kvantitativno. Učinki tega so vidni tudi v uspešnosti poslovanja in doseganju ciljev podjetja Merkur d. d. To jasno dokazuje tudi njihov program izobraževanja, ki je zelo obširen, in prav vsakdo lahko v njem najde veliko koristnega za svoj osebni razvoj v podjetju. Gre za privilegij zaposlenih, ki lahko s podporo Merkurja izpopolnjujejo svoje znanje.

Oblikovan je **priročnik**, kjer je na enem mestu zbran nabor vseh izobraževalnih vsebin, ki jih svojim zaposlenim ponuja Merkur. Obenem je ta priročnik v veliko pomoč vodjem pri letnih razgovorih. Iz analize letnih razgovorov v kadrovski službi izberejo najpomembnejše vsebine, ki so potem upošteevane v naslednjem letu. Za izpolnjevanje potreb družbe po kadrih ima Merkur zaposlene lastne kadrovske strokovnjake, ki skrbijo za zaposlovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih. Pri pridobivanju ustreznih kadrov si pomagajo z zaposlitvenim spletnim portalom ter s sodelovanjem s srednjimi šolami in fakultetami. Pred nekaj leti se je Merkur odločil, da bo sam poskrbel za del svojih kadrov in v ta namen ustanovil svojo poslovno in prodajno »akademijo«. **Merkurjeva akademija** je namenjena usposabljanju ključnih in

perspektivnih kadrov družbe. Zavedajo se namreč, da so prilagodljivost in razvoj kadrov ter njihova dojemljivost in odprtost do sprememb ključ do uspešnega dela, ki vodi k dobrim poslovnim rezultatom. Z akademijo bodo znanje ključnih kadrov nadgradili z različnimi vsebinami managementa, del te akademije, ki že poteka, pa bo izobraževanje na VI. stopnji za pridobitev poklica komercialist. Tega dela pa se udeležuje že tretja generacija Merkurjevih zaposlenih. V okviru akademije pripravljajo tudi projekt »razvojni laboratorij mladih«, kamor bodo vključili talentirane študente različnih študijskih smeri, ki bodo sodelovali na projektih družbe.

5.1.5 Program MOKL

Najpomembnejši in največji delež kadrovskega dela trenutno predstavlja program: **Merkur organizacija kompetentnih ljudi (MOKL)**. V Merkurju se zavedajo, da veliko vlogo pri izobraževanju in uvajanju zaposlenih predstavljajo vodje, zato si prizadevajo usposobiti sposobne vodje, ki se bodo zavedali, da morajo svoje ljudi dobro usmerjati k zastavljenim ciljem. Vodje morajo biti vešč tudi komuniciranja in znati na pravi način pohvaliti sodelavca, po drugi strani pa ga opozoriti na napake, preden postanejo velike. Program MOKL se preko svojih šestih modulov neposredno dotika prav vseh zaposlenih.

Gre za dolgoročni strateški program, katerega namen je posodobitev in razvoj kadrovske dejavnosti. Temeljne naloge programa MOKL presegajo ozko pojmovanje kadrovske funkcije in posegajo na številna področja dela v Merkur Group, odločilna vloga pa je namenjena vodjem. Temeljni namen programa je omogočiti hitrejše prevajanje vizij in strategij Merkur Group v operativne akcije in odpravljanje ovir na področju dela z ljudmi, ki upočasnjujejo ali zavirajo ta proces. V tem času so ugotovili, da so potrebne spremembe v sistemu vodenja, motiviranja, komuniciranja, razvoja človeških virov, informacijskih sistemov, organizacijske kulture in vrednot, sistema izobraževanja in usposabljanja, vrednotenja delovne uspešnosti ipd. (Jutraž 2008, 28-30)

V letu 2007 je Merkur pričel z izvajanjem programa MOKL-2, ki je nadgradnja prej omenjenega. Ključne usmeritve tega pa so v novih pristopih h kadrovanju (iskanju talentov na trgu, privabljanju ustreznih kandidatov), zadržanju obstoječih, implementaciji novih vrednot (zavzetost, inovativnost) v organizacijsko kulturo podjetja, ozaveščanju o pomembnosti blagovne znamke, multikulturnem delovanju itd.

5.2 METODOLOŠKI PRISTOP

5.2.1 Študija primera

S študijo primera v Merkurju, d.d. v Celju želim ugotoviti, kateri stili vodenja, ki so bili omenjeni v teoretičnem delu, prevladujejo med vodji v tem podjetju. Kot raziskovalno metodo sem uporabila anketni vprašalnik (v prilogi), in sicer kvantitativni pristop.

Slika 5.3: Merkur, d.d. v Celju



Anketiranje sem izvajala v tednu od 6. – 13. maja 2009. Skoraj dve tretjini anket sva z enim od vodij, ki mi je pri tem veliko pomagal, osebno razdelila, ostale pa poslala preko e-pošte. Izkazalo se je, da je bil osebni pristop bolj učinkovit, medtem ko sem morala na ankete, poslane preko e-pošte, čakati dlje časa in jih večkrat poslati. Bila sem vztrajna, saj sem od 33 anketnih vprašalnikov uspela pridobiti 30 izpolnjenih. Pri pregledu sem ugotovila, da so bili vsi pravilno izpolnjeni, tako sem lahko vse zajela v končno obdelavo, ki sem jo izvajala s pomočjo statističnih orodij, in sicer s programom MS Excel.

5.2.2 Opis vzorca

V nalogo je vključena enota podjetja iz Celja. Na lokaciji Celje ima družba Merkur različne oddelke, kot so oddelki znotraj področij Veleprodaja, Nabava, Maloprodaja, Logistika itd. Po podatkih, ki mi jih je posredoval vodja službe upravljanja s človeškimi viri, te oddelke vodi 33 vodij, in sicer 23 moških in 10 žensk. Za končni vzorec sem uspela pridobiti 30 vprašalnikov, kar predstavlja 90,9 % odzivnost.

5.2.3 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik sestavlja **15 vprašanj**. Prvih pet je *demografskih*: spol, starost, izobrazba, položaj v podjetju in delovna doba. Sledijo *kvantitativna vprašanja*. Z vprašanji 6-11 sem

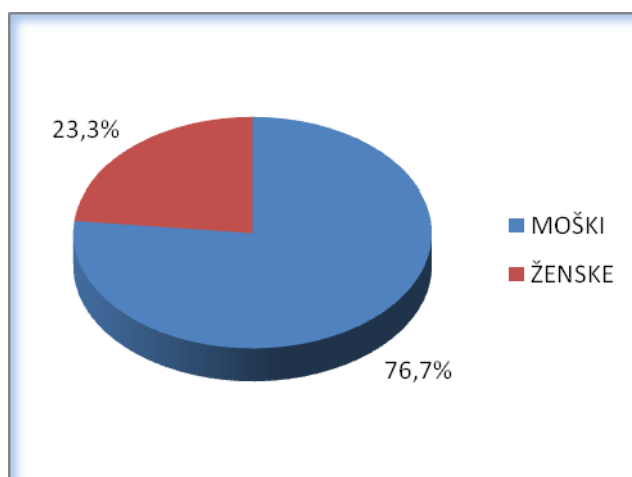
želela ugotoviti, ali vodje opravljajo vnaprej določena dela ali so pri svojem delu bolj ustvarjalni; ali se ob težavah pri delu pogovorijo s sodelavci in so zadovoljni s svojimi rezultati; kaj jih najbolj motivira pri delu in s čim sami motivirajo svoje sodelavce. Z 12. vprašanjem sem ugotavljala temeljni način vodenja na podlagi šestih trditev. 13. vprašanje je delno povzeto po Adizesu in drugih (1996, 118-120). Sestavljeno je iz niza enajstih nasprotujočih si trditev, s pomočjo katerih sem ugotavljala temeljni stil vodenja. Anketiranec je moral vsako značilnost oceniti na lestvici od 0 – 5. Sledi 14. vprašanje, ki je v celoti povzeto po Možini (1994, 48-51) in zajema 20 podvprašanj o dveh dimenzijah usmerjenosti vodje (usmerjenost k nalogam ali sodelavcem). Anketiranec je vsako vprašanje označil z eno od števil od 0 do 4, kjer 0 pomeni *nikoli*, 1 = redko, 2 = *delno (občasno)*, 3 = *v glavnem* in 4 = *da, vedno*. Zadnje, 15. vprašanje, je bilo odprtega tipa, kjer je vsakdo lahko dodal kaj v zvezi s svojim unikatnim stilom vodenja.

5.2.4 Analiza rezultatov

5.2.4.1 Demografska vprašanja

1. SPOL

Graf 5.1: Spol



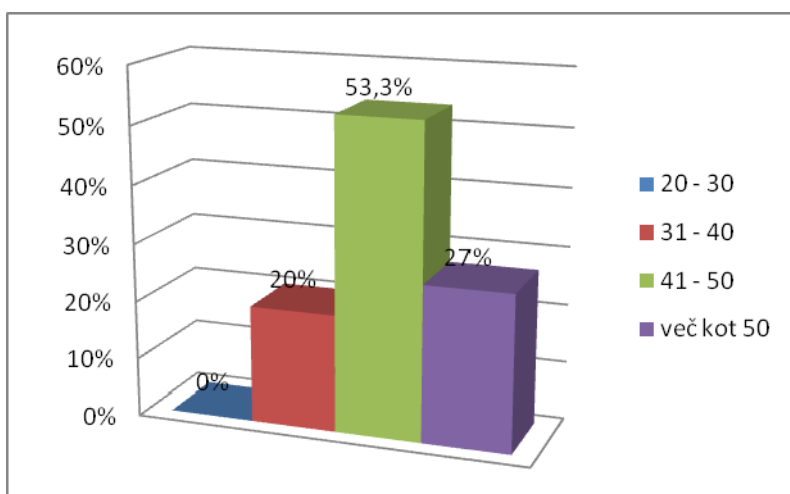
V anketiranju je sodelovalo 30 vodij, od tega 23 moških (76,7%) in 7 žensk (23,3%). Vodilni položaj v podjetju je torej še vedno domena moških.

V EU zasedajo ženske nekaj manj kot tretjino (28%) vodilnih (menedžerskih) mest v gospodarstvu. Slovenija je s 26 odstotki blizu temu deležu. Podobno je tudi na drugih področjih; višje kot gremo

po lestvici navzgor manj je žensk – in obratno (Vlada Republike Slovenije, Urad za enake možnosti 2009).

2. STAROST

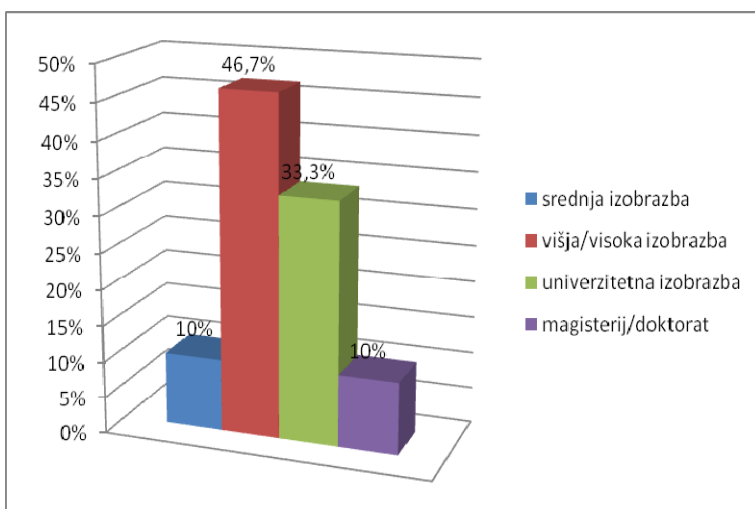
Graf 5.2: Starost



Med anketiranimi vodji v Merkurju ni nihče mlajši od 30 let. Več kot polovica je starih med 41 - 50 leti. Sledijo tisti nad 50 in za njimi tisti med 31 - 40 leti.

3. DOKONČANA IZOBRAZBA

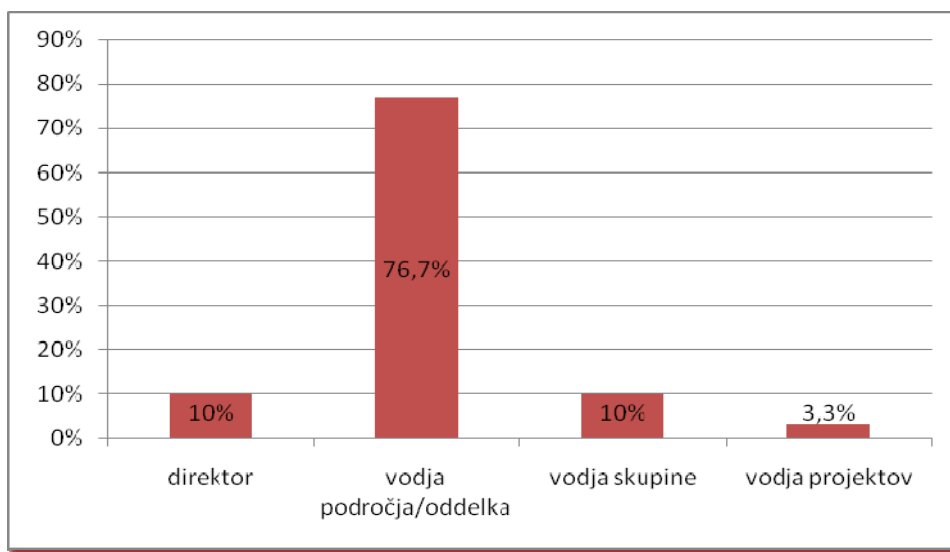
Graf 5.3: Dokončana izobrazba



Presenetljiv je rezultat, da so med vodji tudi taki, ki imajo samo srednjo izobrazbo; enak je delež tistih (10%) z magisterijem/doktoratom. Skoraj polovica anketiranih (46,7%) ima višjo/visoko izobrazbo tretjina pa univerzitetno.

4. POLOŽAJ V PODJETJU

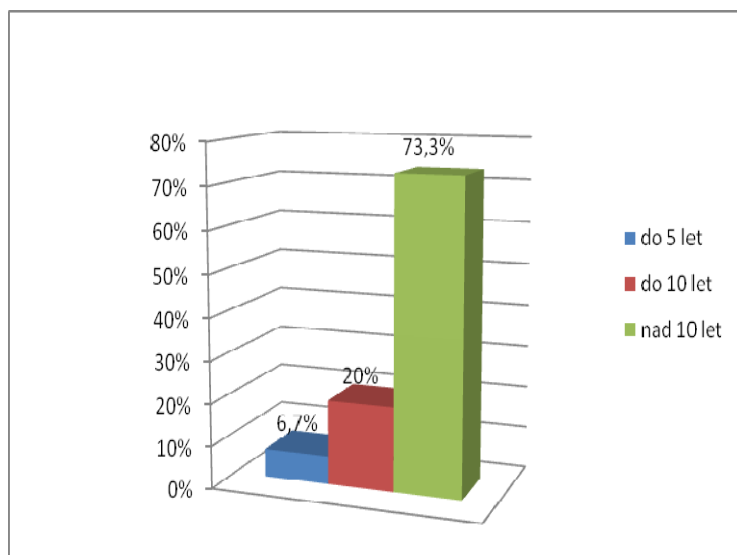
Graf 5.4: Položaj v podjetju



V anketiranje je bilo zajetih 23 vodij oddelkov, 3 direktorji, 3 vodje skupine in 1 vodja projektov.

5. DELOVNA DOBA NA OMENJENEM POLOŽAJU

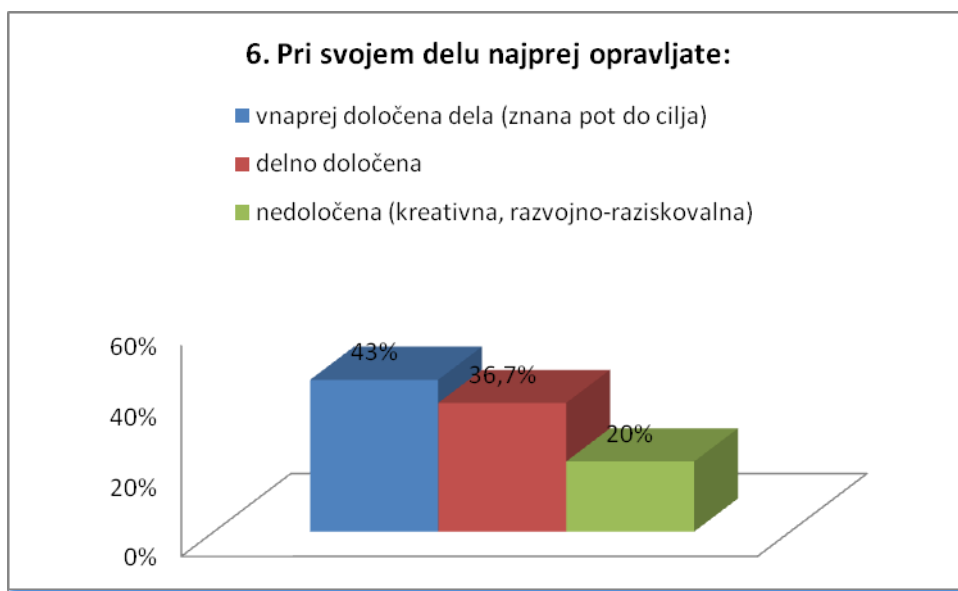
Graf 5.5: Delovna doba



22 vodij opravlja v podjetju svojo vlogo na vodilnem položaju že več kot 10 let. Iz tega lahko sklepam, da imajo za sabo že vrsto izkušenj tako s starimi kot novimi prijemi vodenja in da bodo odgovori na nadaljnja vprašanja pokazali pravo sliko o načinih in stilih vodenja. Le 2 od anketiranih pa sta na položaju manj kot 5 let.

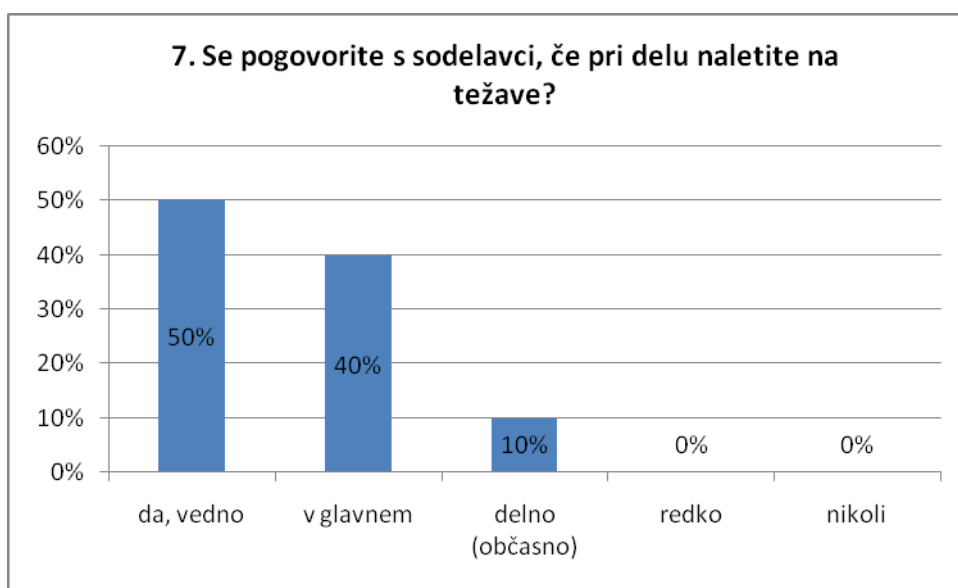
5.2.4.2 Kvantitativna vprašanja

Graf 5.6: Opravljanje določenih, delno določenih in nedoločenih del



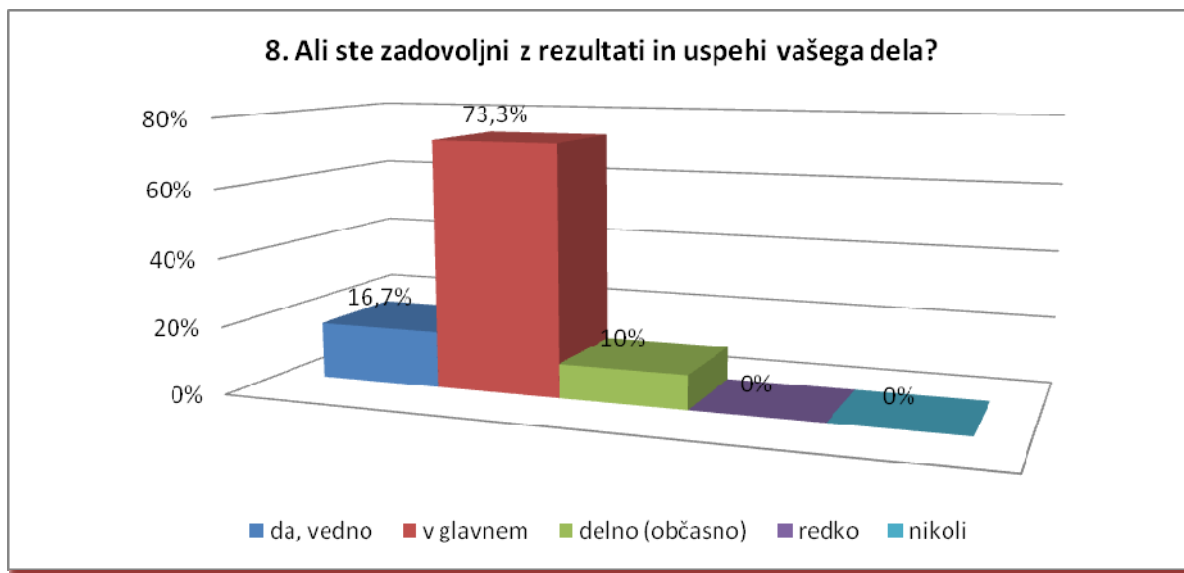
Rezultati kažejo, da večina vodij (43%) opravlja vnaprej določena dela, 36,7% delno določena, 20% pa nedoločena – kreativna, razvojno raziskovalna dela. Razlog je verjetno v tem, da imajo vodje oddelkov, ki po deležu prevladujejo med anketiranci, nad sabo nadrejenega, ki jim dodeljuje naloge. Vendar pa je delež tistih, ki opravljajo delno določena in nedoločena dela tudi dokaj visok, tako da ne morem reči, da pri opravljanju nalog nimajo nikakršne svobode. Uporabljajo lahko svojo iniciativo in so ustvarjalni.

Graf 5.7: Pogovor s sodelvci



Uspešen vodja se mora v primeru težav znati s sodelavci pogovoriti. Gre za eno bistvenih sposobnosti obvladovanja medosebnih odnosov in sposobnost dobrega komuniciranja – predvsem obvladovanja metakomunikacije. Kot se je izkazalo, vodjem v Merkurju to ni tuje, saj se skoraj vsi vedno ali vsaj v glavnem pogovorijo s sodelavci.

Graf 5.8: Zadovoljstvo vodij z njihovimi rezultati in uspehi



Anketirani so v glavnem zadovoljni z rezultati in uspehi, kar pomeni, da so pri svojem delu učinkoviti. Učinkovitost pa je odvisna predvsem od znanja, sposobnosti, veščin in motivacije za delo.

Pri 9. vprašanju je bilo potrebno rangirati **motivacijske dejavnike** od 1 (najpomembnejši) do 9 (najmanj pomemben). Rezultati so naslednji:

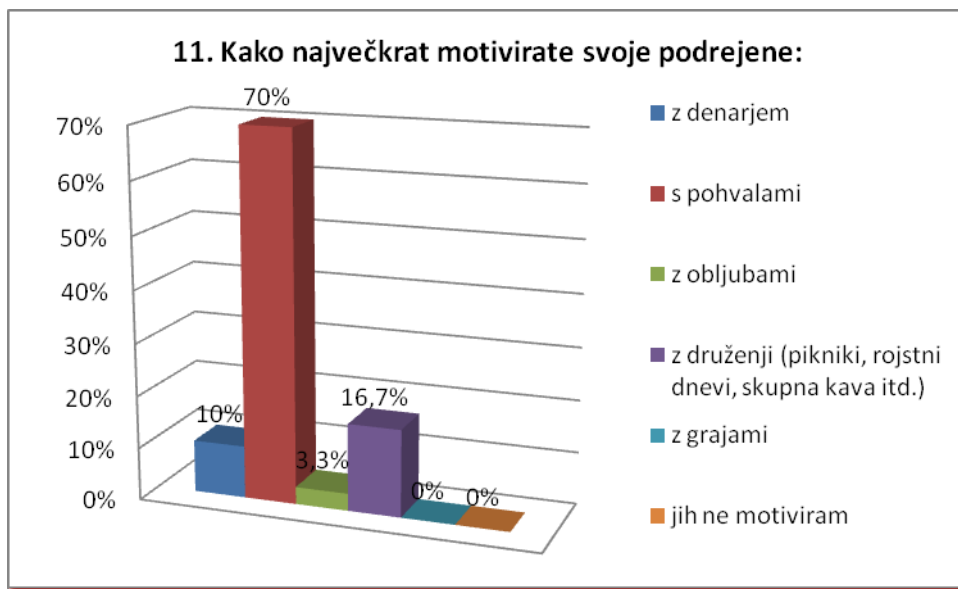
1 - zanimivost dela, 2 - osebni razvoj, 3 - odnos s sodelavci, 4 - delovni pogoji, 5 - osebni dohodek, 6 - osebna uveljavitev, 7 – napredovanje, 8 - pripadnost podjetju, 9 - drugo.

Nekateri avtorji, kot je Možina (1991, 104), ugotavljajo, da za motivacijo posameznikov prevladujejo predvsem materialne spodbude. Pomen osebnega dohodka so anketirani v večini uvrstili šele na peto mesto, torej za njih to vendarle ne drži. Kot najpomembnejši dejavnik so opredelili zanimivost dela, kar pomeni, da želijo biti ustvarjalni in se pri tem osebno razvijati. Da jim odnosi s sodelavci veliko pomenijo, je delno razvidno že pri sedmem vprašanju. Pripadnost podjetju je za anketirane v večini najmanj pomemben motivacijski dejavnik.

Iz 10. vprašanja je bilo razvidno, da vsi svoje **podrejene motivirajo** na osnovi doseženih rezultatov. V večini primerov jih motivirajo s pohvalami (70%), nekateri tudi z raznimi

druženji (16,7%), obljubami, a le redko z denarjem (10%). To je bilo zajeto v 11. vprašanju, ki ga prikazuje naslednji graf.

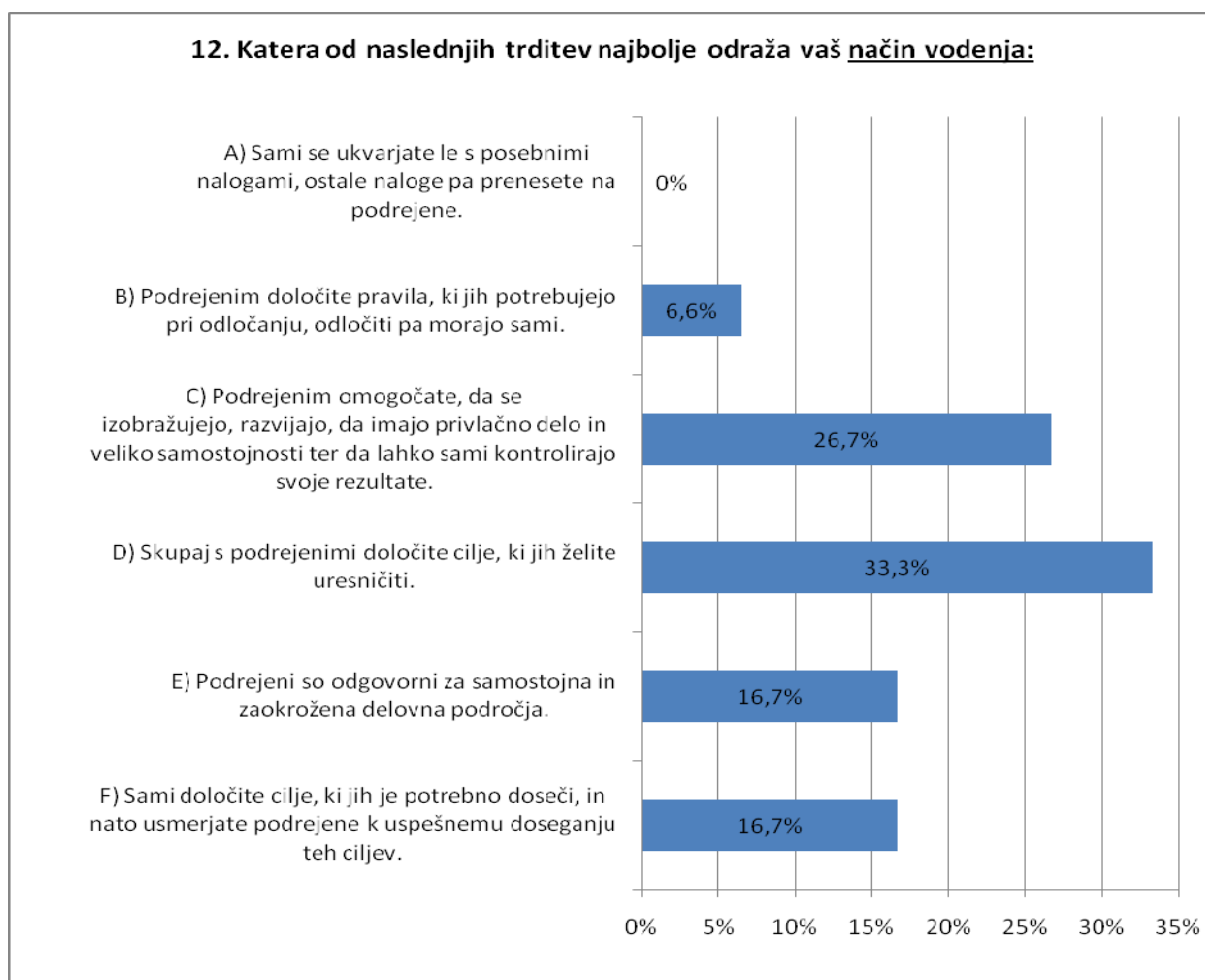
Graf 5.9: Kako vodje motivirajo podrejene



Z 12. vprašanjem sem želela ugotoviti, kateri **način vodenja** prevladuje med vodji v izbranem podjetju. Gre za navezovanje na že uveljavljene načine, ki so zajeti že v teoretičnem delu. Posamezne trditve od A do F so skladne z načini vodenja, ki sem jih povzela po Lipičniku (1996), in sicer velja, da je trditev A = vodenje z izjemami; B = vodenje s pravili odločanja; C = vodenje z motiviranjem; D = vodenje s soudeležbo; E = vodenje z delegiranjem; F = vodenje s cilji.

Kot je razvidno iz grafa 5.10, nihče od anketiranih ne vodi z izjemami, večina (33,3%) pa s soudeležbo, torej lahko govorimo o timskem delu. Veliko je tudi tistih, ki vodijo z motiviranjem (26,7%) in s tem pripomorejo k osebni razvoju in večji aktivnosti svojih sodelavcev. Pri tem načinu vodenja se med vodjo in vodenim vzpostavi poseben odnos – partnerstvo. Enak delež pa je tistih, ki vodijo z delegiranjem in s cilji (16,7%). Kot navajajo avtorji, naj bi bilo vodenje s cilji eno izmed najbolj pogosto rabljenih načinov vodenja – za Merkur torej to ne velja. Le 6,6% pa je tistih, ki vodijo s pravili odločanja.

Graf 5.10: Načini vodenja



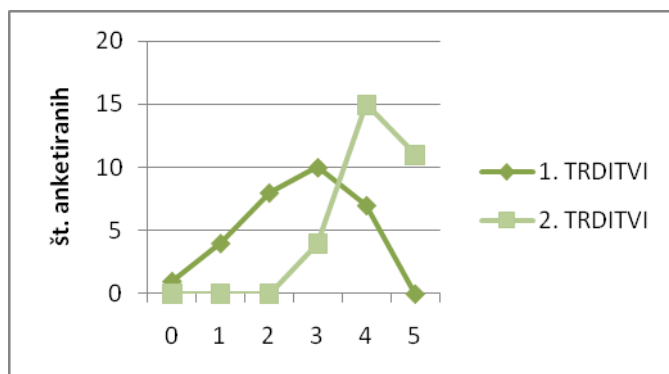
Pri 13. vprašanju sem poskušala na podlagi enajstih nasprotujočih si trditev ugotoviti, katera skrajnost je v večini, in to povezati s temeljnimi **stili vodenja**. Na grafu bodo prikazane po dve oz. tri trditve skupaj. Ugotovitve niso podane zgolj na podlagi vprašalnika, ampak tudi iz lastnih izkušenj z vidika vodenega, saj sem v podjetju štiri leta opravljala počitniško in eno leto študentsko delo. Ker sem delala na različnih oddelkih, sem tako bila pod vodstvom različnih vodij.

1. TRDITVI - *TRADICIJA*

Običaji in rituali so zelo pomembni. Ravno tako tudi tradicija organizacije. Potek dela je točno določen in formalno predpisan.	0 1 2 3 4 5	Tradiciji in običajem se ne posveča nobene pozornosti. Potek dela se zelo spreminja. Neformalnost je ključnega značaja.
---	-------------	---

Tu ugotavljam, koliko so anketirani vodje predani tradiciji. Če bi bila porazdelitev v večini na levi skrajnosti (na grafu 0-1), bi lahko rekli, da se vodje poslužujejo birokratskega stila vodenja, kjer se zahteva strogo spoštovanje pravil in postopkov dela. Kot pa je razvidno iz grafa (1. TRDITVI), gre za normalno porazdelitev. Kar pomeni, da dela delno potekajo po točno določenih predpisih, delno pa gre za nedoločena dela, kjer se dopušča sprotna ustvarjalnost in navdih sodelavcev.

Graf 5.11: Porazdelitev glede na 1. (*TRADICIJA*) in 2. (*SODELOVANJE*) trditvi



2. TRDITVI - *SODELOVANJE*

Sodelovanje je slabo. Vsi tekmujejo med seboj. Nihče nikogar ne vpraša za mnenje.	0 1 2 3 4 5	Sodelovanje je dobro. Podpiramo drug drugega in smo si pripravljene pomagati.
---	-------------	---

Če vodilni ne zna delati skupaj z drugimi, obstaja velika nevarnost, da bo vodenje avtokratsko in nedemokratično. Da je sodelovanje med vodji in podrejenimi v glavnem dobro, sem ugotovila pri nizu drugih dveh nasprotujočih si trditev (na grafu: 2. TRDITVI). Dobro sodelovanje in medsebojna podpora sta eni izmed značilnosti demokratičnega in bodrilnega stila vodenja. Če sodelovanje razumemo tudi kot skupinsko delo pri odločanju, lahko rečem, da se med drugim kažejo tudi značilnosti izvrševalskega stila.

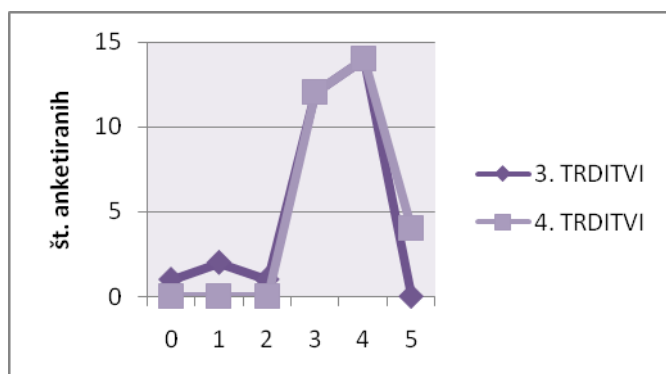
3. TRDITVI - *KONFLIKTI*

Gre za izogibanje konfliktom. Veliko je zakulisnih aktivnosti.	0 1 2 3 4 5	Poveste, kar mislite. Ustvarjalne konflikte celo spodbujate.
--	-------------	--

Pri vodenju je sposobnost obvladovanja medosebnih odnosov zelo pomembno. Predvsem obvladovanje konfliktov. Ni slab tisti kolektiv, v katerem se pojavljajo konfrontacije in konflikti, ampak največkrat prav tisti, v katerem vsega tega ni (Brajša 1983).

Analiza kaže, da so vodje v Merkurju v večini odkriti in povedo, kar mislijo. Se ne izogibajo konfliktom, torej se misijonarski, kot eden, po mnenju Možine, izmed neučinkovitih stilov med vodji ne uporablja. Vodje v glavnem uspešno rešujejo probleme, kar je značilno za demokratično vodenje.

Graf 5.12: Porazdelitev glede na 3. (*KONFLIKTI*) in 4. (*KONTROLA*) trditvi



4. TRDITVI - *KONTROLA*

Kontrola je majhna oz. je prepuščena posameznikom ali pa prevladuje razpuščenost.	0 1 2 3 4 5	Vsakdo je vpet v proces kontrole. Kontrola se pojmuje kot nekaj normalnega.
---	-------------	---

Vodje imajo kontrolo nad podrejenimi, vendar ne v smislu stalnega nadzora, ki bi pri sodelavcih vzbujal napetost. Omogočajo določeno samostojnost in posebnost, predvsem pa se zavedajo, da podrejene le koordinirajo in jim ne vladajo.

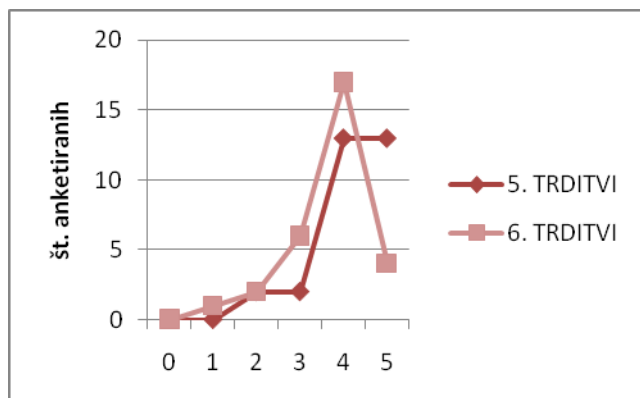
5. TRDITVI - *ODNOSI*

Kot vodja delujete individualno na osnovi specifičnih interesov.	0 1 2 3 4 5	Zainteresirani ste za medsebojne odnose in skupne naloge.
--	-------------	---

Dobro sodelovanje (graf 5.11: 2. TRDITVI) je povezano tudi z dobrimi medsebojnimi odnosi. Potrebno se je zavzemati za pozitiven odnos in krepiti timsko delo. Vodja vsekakor lahko doseže več, če je del dobrega tima. Ni dovolj, da zna voditi, pomembno je, da zna voditi

skupaj z drugimi. Vodje v Merkurju se zavzemajo za dobre odnose in skupne naloge s sodelavci, torej s tega vidika vodijo demokratično. Vse to pa so tudi karakteristike bodrilnega stila, saj si vodje prizadevajo ustvarjati ubranost, prijateljsko sporazumevanje in osebne odnose, ki krepijo vezi z ljudmi, ki jih vodijo.

Graf 5.13: Porazdelitev glede na 5. (*ODNOSI*) in 6. (*ODLOČANJE*) trditvi



6. TRDITVI - *ODLOČANJE*

Odločate sami. Malo je skupnih odločitev.	0 1 2 3 4 5	Veliko je skupne zavzetosti in odločitev s podrejenimi.
---	-------------	---

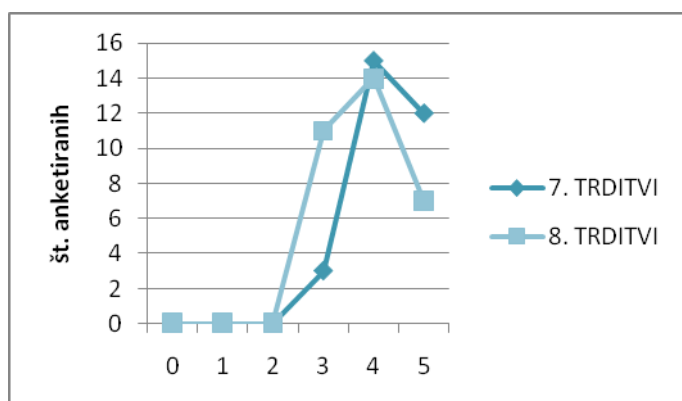
Dobri vodje pri odločanju uporabljajo participacijo; tako dosežejo strinjanje in vpletenost podrejenih v nalogo (Možina 1991, 201). Vodje prepričujejo svoje podrejene, da se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, in jih pri tem spodbujajo. Glede na graf (6. TRDITVI) lahko rečem, da se uporablja tako demokratični kot tudi izvrševalski stil vodenja.

7. TRDITVI - *KOMUNICIRANJE*

Uporablja se pretežno enosmerna komunikacija.	0 1 2 3 4 5	Uporablja se dvosmerna komunikacija in odkritost v komuniciranju.
---	-------------	---

Vodje uporabljajo dvosmerno komunikacijo, kar pomeni, da znajo poslušati, ne samo govoriti – razvijalski stil vodenja. Ne gre samo za komuniciranje navzdol, kar je značilno za avtorski stil vodenja.

Graf 5.14: Porazdelitev glede na 7. (*KOMUNICIRANJE*) in 8. (*VODENJE*) trditvi



8. TRDITVI - *VODENJE*

Moč in vpliv nad podrejenimi sta v vaših rokah. Vodite avtokratično.	0 1 2 3 4 5	Vodenje je dinamično. Vsak ima možnost vplivanja. Vodite demokratično.
--	-------------	--

Že v prejšnjih trditvah sem kar nekajkrat ugotovila, da se pojavljajo značilnosti demokratičnega vodenja. To se je pokazalo tudi pri teh dveh nasprotujočih si trditvah (na grafu: 8. TRDITVI). Vendar pa, kot je razvidno iz grafa, ne moremo govoriti o tipičnem demokratičnem vodenju.

9. TRDITVI - *ZAUPANJE*

Imate malo zaupanja v podrejene in obratno. Ni spoštovanja mnenj in sposobnosti drugih.	0 1 2 3 4 5	Obstaja visoka stopnja zaupanja med vami in podrejenimi. Spoštujejo se mnenja in sposobnosti drugih.
---	-------------	--

Dobro sodelovanje in medsebojni odnosi so povezani tudi z visoko stopnjo zaupanja. Iz grafa (9. TRDITVI) je razvidno, da v glavnem zaupajo svojim sodelavcem. Visoka stopnja zaupanja je značilna tako za razvijalski kot demokratični stil vodenja.

10. TRDITVI - *PREDANOST*

Malo je zanimanja in predanosti delu, osebni ali drugi interesi so pomembnejši.	0 1 2 3 4 5	Veliko je predanosti. S sodelavci ste lojalni drug do drugega in do organizacije.
---	-------------	---

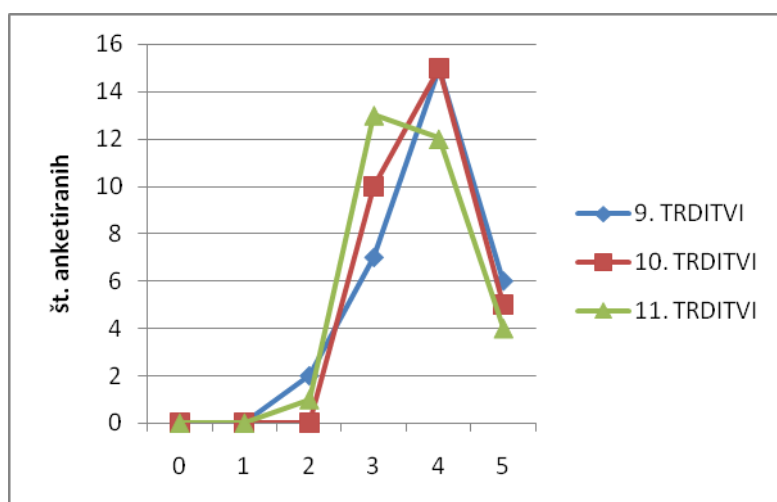
V glavnem gre za predanost in lojalnost vodij s sodelavci in v odnosu do organizacije.

11. TRDITVI - PRILAGODLJIVOST

Ničesar niste pripravljene spremeniti in se prilagajati novemu stanju. Cenite varnost.	0 1 2 3 4 5	Ste zelo prilagodljivi. Ne poudarjate varnosti za vsako ceno.
--	-------------	---

Glede prilagodljivosti so se anketirani, glede na interval, v večini opredelili za vmesno vrednost (3), kar pomeni, da jim na eni strani veliko pomeni varnost, na drugi strani pa se poskušajo čim bolj prilagoditi in biti fleksibilni.

Graf 5.15: Porazdelitev glede na 9. (ZAUPANJE), 10. (PREDANOST) in 11. (PRILAGODLJIVOST) trditvi



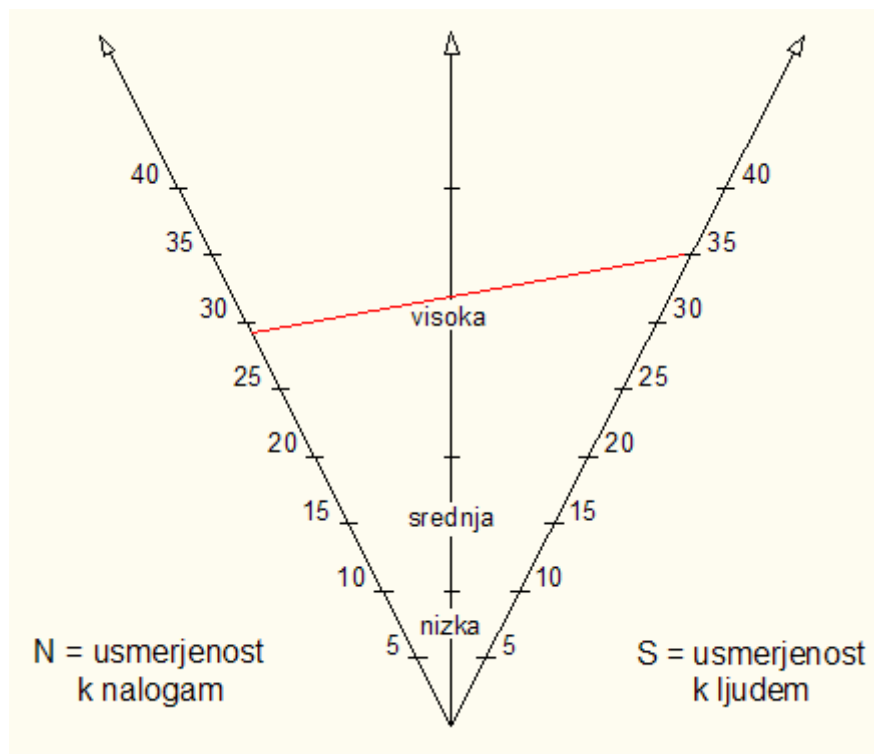
Pri 14. vprašanju sem ugotavljala temeljno **usmeritev k nalogam ali sodelavcem**. Gre za temeljno delitev stilov vodenja, ki izhaja iz že v teoretičnem delu obravnavanih modelov vodenja. Omenila sem že, da je celotno vprašanje povzeto po Možini (1994). S pomočjo dvajsetih vprašanj bom napravila profil stila vodenja.

N = usmerjenost k nalogam (zajema vprašanja: 1, 3, 5, 8, 9, 10, 12, 14, 16 in 19)

S = usmerjenost k sodelavcem (zajema vprašanja: 2, 4, 6, 7, 11, 13, 15, 17, 18 in 20)

Glede na vrednosti (0 – 4), ki so jih anketirani pri posameznih vprašanjih označili, sem vzela tisto, ki je bila pri večini največkrat označena. Seštevek točk, ki sem jih dobila za N in S usmerjenost, je podan na spodnjem diagramu. Povezanost teh dveh točk seka srednjo dimenzijo, ki označuje stopnjo demokratičnega stila vodenja.

Graf 5.16: Diagram usmerjenosti k nalogam ali ljudem



Iz grafa je razvidno, da so anketirani nekoliko bolj usmerjeni k ljudem kot nalogam, stopnja demokratičnega vodenja pa je visoka.

Navedeni profil ne daje končnega odgovora na vprašanje o potencialnih sposobnostih ali uspešnosti vodje. Daje pa uvid v razvitost posameznih dimenzij vodenja, ki jih posameznik ima (Možina 1994, 51). Koliko bo nekdo uspešen, je odvisno od situacije, sodelavcev in vsebine nalog. Ali je potrebno v dani situaciji v večji meri poudariti to ali ono usmeritev vodenja, je odvisno od konkretne presoje.

Na zadnje, 15. vprašanje: **Bi želeli izreči v zvezi z Vašim unikatnim stilom vodenja še kaj ...**, je odgovorilo 20% anketiranih. Ker je vprašanje odprtega tipa, sem odgovore strnila v smiselno celoto.

Bodi »prijazen« do tistega, ki ga srečaš, ko se vzpenjaš, saj ga boš srečal, ko se boš spuščal.

Vodenje pomeni veliko odgovornost in priložnost. Pogoj za dobro vodenje je timsko delo. V svojem timu mora imeti vodja sodelavce, ki so karakterno in miselno drugačni od njega; le tako je tim lahko uspešen z minimalnimi napakami.

Dober vodja zna delati tako z ljudmi kot nalogami. Imeti mora sposobnost razvijanja empatije do sodelavcev v danih trenutkih. Na drugi strani pa mora od njih zahtevati rezultate na račun jasno opredeljenih in postavljenih ciljev.

Ni dobrih in slabih sodelavcev – so samo na pravih ali nepravih delovnih mestih.

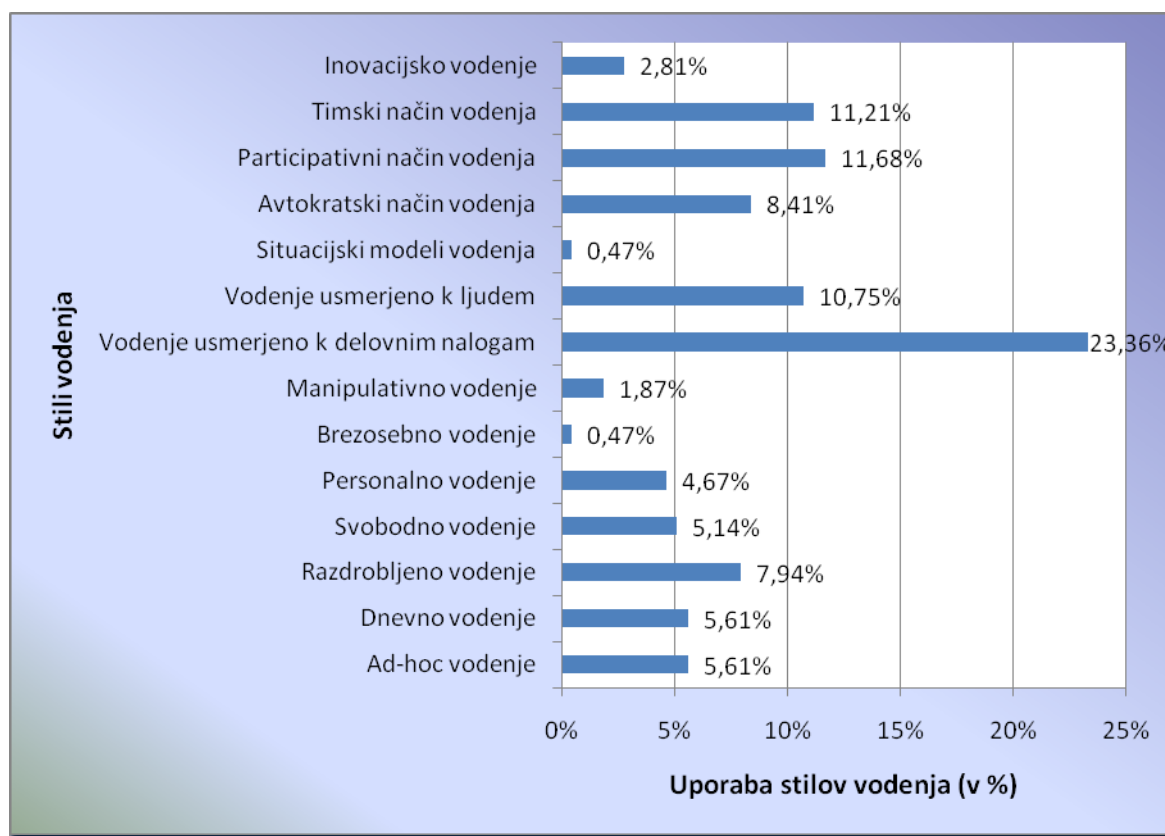
Za uspešno vodenje ne poznamo nikakršne edino zveličane formule. Do odličnosti vodi veliko različnih poti in dobri vodje imajo lahko zelo različne osebne stile vodenja, ki jih prilagajajo glede na situacijo.

5.2.5 Ključne ugotovitve analize anketnega vprašalnika

Študija primera je pokazala, da vodje v Merkurju delujejo timsko – s soudeležbo. O tipičnem stilu vodenja ne moremo govoriti, saj se pojavljajo tako prvine bodrilnega, razvijalskega, izvrševalskega kot tudi demokratičnega stila vodenja.

Na to temo je zanimiva raziskava, ki jo je izvedlo podjetje Socius (Vilman in Žezlina 2007a) med novembrom 2006 in februarjem 2007, in sicer med 71 slovenskimi podjetji. Med drugimi so v raziskavi tudi ugotavljali, katere stile vodenja uporabljajo vodje v slovenskih podjetjih. Rezultati so prikazani v naslednjem grafu.

Graf 5.17: Prevladujoči stili vodenja v slovenskih podjetjih



Vir: Vilman in Žezlina 2007a.

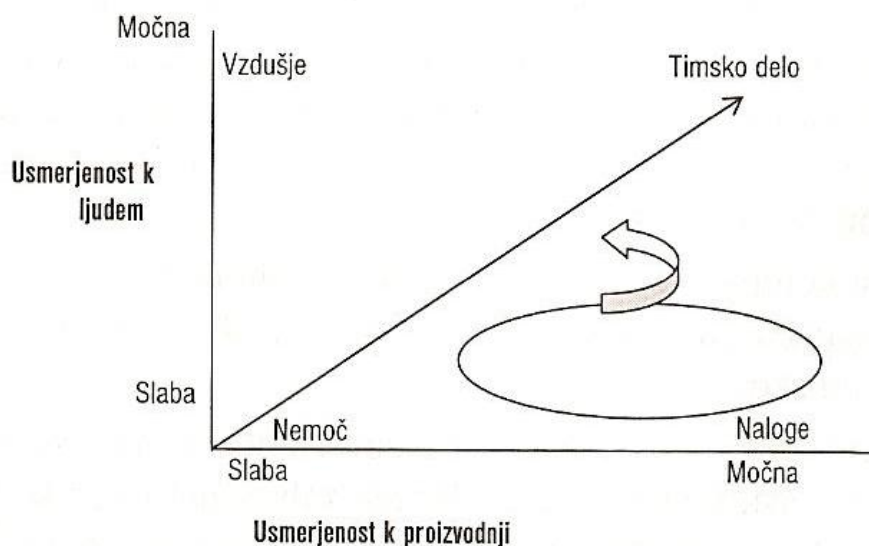
V raziskavi so ugotovili, da podjetja uporabljajo različne stile vodenja. Po njihovih podatkih največ podjetij (28%) uporablja tri različne stile vodenja, 23% podjetij uporablja po dva in 15% le en sam stil vodenja. Po rezultatih moje študije na primeru Merkur se je pokazalo, da v večini uporabljajo štiri različne stile vodenja.

Iz grafa 5.17 je razvidno, da prevladuje vodenje usmerjeno k delovnim nalogam (23%), sledi vodenje usmerjeno k ljudem (10%) in različni situacijski modeli vodenja, predvsem participativni in timski (12%), uporablja pa se tudi avtokratski način vodenja (9%). Kar pomeni, da vodje v Sloveniji še vedno preveč časa in pozornosti namenjajo delovnim nalogam oz. proizvodnim/poslovnim vprašanjem, in le manjši del vodenju zaposlenih. V Merkurju se je izkazalo drugače; anketirani vodje so nekoliko bolj usmerjeni k sodelavcem kot nalogam, torej izstopajo iz povprečja podjetij, ki jih je v analizo zajelo svetovalno podjetje Socius. Mogoče bi dobila drugačno sliko rezultatov, če bi o tem povprašala še tiste, ki so vodeni. Iz pogovora z enim od vodij sem razbrala, da vendarle v realnosti obstaja večja

usmerjenost k nalogam kot sodelavcem. To ni govoril zase, ampak na podlagi izkušenj opažanja drugih. Na podlagi svojih izkušenj pa lahko rečem, da rezultati kažejo pravo sliko, saj vodje pri reševanju zahtevnih problemov svojim sodelavcem stojijo ob strani, za dobro opravljene naloge pa so tudi deležni ustreznega priznanja.

Kot je prikazano na sliki 5.10, naj bi vodje težili k ravnotežju med ukvarjanjem z zaposlenimi in nalogami. S tem bi dosegli najboljše delovne učinke, predvsem pa razvijali in izrabljali sposobnosti zaposlenih. Tako kot ni priporočljiva pretirana usmerjenost v naloge, tudi ni izključna usmerjenost v zaposlene. Samo z dobrimi odnosi in vzdušjem v delovnih skupinah tudi ni mogoče pričakovati rezultatov.

Slika 5.4: Uravnotežena usmerjenost k nalogam in sodelavcem



Vir: Možina v Pezdirc 2005, 59.

6 ZAKLJUČEK

Ko govorimo o vodenju, se je potrebno zavedati, da se svet ciklično spreminja, zato določen model v danih okoliščinah daje odlične rezultate, v spremenjenih pogojih pa ne deluje več. Če se sprememb ne zavedamo in se nanje ne prilagodimo, smo poraženi.

Sodobni trendi nakazujejo težnjo po decentralizaciji vodenja, ki naj temelji na dovolj dinamično opredeljenih zakonitostih, principih in načelih vodenja. Gotovi »recepti in »patentirane« rešitve, vsebovane v statičnih principih vodenja in organizacijskih predpisih, zmanjšujejo zavzetost in motivacijo vodstvenih kadrov pri reševanju vedno novih problemov, ki jih prednje postavlja vsakokratna nova in specifična gospodarska situacija. Povedano drugače, principi vodenja in organizacija dela v organizaciji naj bodo opredeljeni tako, da so temeljne zakonitosti in pravila sicer opredeljena in poznana, da pa hkrati zagotavljajo dovolj možnosti za prilagajanje, komuniciranje in uresničevanje konkretnih ciljev in nalog, tako posameznim ciljem kot organizaciji v celoti (Andrejčič in drugi 1994, 193).

Temeljni pojmi sodobnega vodenja so: sposobnost komuniciranja, prilagodljivost, odgovornost, zanesljivost in učinkovitost. Gledano s teh vidikov postaja temeljna naloga vodilnih in vodstvenih delavcev, da sprejemajo glede na vsakokratne probleme take rešitve in odločitve, ki minimalizirajo ciljne konflikte med produktivnostjo in zadovoljstvom zaposlenih.

O vodenju pa pogosto razmišljamo napačno. Nekateri mislijo, da je dovolj, če so strokovnjaki za delo, ki ga vodijo. Nekdo je lahko na primer odličen strokovnjak, vendar nikakršen pedagog in nesposoben prenašati svojega znanja na druge. Drugi spet mislijo, da je dovolj, če imajo vodje ustrezno družbenopolitično karakteristiko in so družbeno angažirani, idejno podkovani in v moralnem smislu pošteni. Niti prvi niti drugi ne upoštevajo, da je vodenje zelo zapleten medosebni proces, da gre za delo z ljudmi, ki so zapletena in zahtevna bitja. Vodenje je nekaj, česar se je treba naučiti. Ni dovolj samo teoretično znanje, potrebne so tudi nekatere zelo praktične sposobnosti in praktična znanja. Ni le znanje, je tudi veščina, ki pa se je ni mogoče enkrat za vselej naučiti, treba jo je nenehno izpolnjevati. Torej lahko potrdim eno izmed mojih predpostavk, da se vodje ne rodijo, potrebno jih je oblikovati ali pa se oblikujejo sami s svojimi napori, z izobraževanjem, vzdrževanjem nenehnega dopolnilnega izobraževanja zanje in nadzorom. Kvaliteten in dober vodja ne postaneš po naključju, spontano ali zaradi določenega predpisa.

Vodenje ni samo administrativni postopek, ampak je živ, medosebni, medčloveški, psihodinamični proces, ki vsebuje racionalno in iracionalno, zavestno in podzavestno delovanje. Za vodenje ni dovolj, da poznajo ljudje pravo, dolžnosti, zakone, predpise, poznati morajo tudi zapleteno problematiko medosebnih odnosov, komunikacije in podzavestne obrambne mehanizme. Vse skupaj sestavlja zapleteno mrežo pojavov medosebnega srečanja, ki je sestavni del vsakega vodenja. Vsak drugi pristop k vodenju je poenostavljen in zato nerealen. Brez vseh teh znanj vodenja ne moremo kontrolirati in se le-to sprevrže v nekontrolirano manipuliranje delavcev ali vodij s svojim partnerjem (Brajša 1983).

Tako v teoretičnem kot tudi v empiričnem delu pa se je potrdila moja glavna predpostavka, in sicer da najučinkovitejši vodje uporabljajo kombinacijo različnih vodstvenih stilov, torej vsakega za drug namen in ob drugem času. Vodja mora znati prilagoditi stil vodenja določeni situaciji, kar je zelo težko doseči, toda če mu to uspe, se to kaže v večji delovni uspešnosti.

Tudi v Merkurju vodje ne uporabljajo samo enega jasno razmejenega vodstvenega stila, temveč glede na dane okoliščine in situacijo prehajajo iz enega v drugega.

Stile vodenja si torej lahko predstavljamo kot zbirko palic profesionalnega igralca golfa. Med igro igralec zbira med palicami v torbi glede na udarec, ki ga mora izvesti. Včasih mora o izbiri premisliti, po navadi pa samodejno poseže po pravi palici. Profesionalni igralec golfa »začuti« izziv, pred katerim se znajde, hitro izvleče ustrezno palico in z njo elegantno zamahne. Tako ravnajo tudi zelo uspešni vodje.

Vodenje je zelo zahtevno. Zato je treba poznati potrebne lastnosti za vodenje, imeti zanj ustrezen izobraževalni sistem in razvijati ustrezne odnose. Razumljivo je, da morajo biti vodilni kadri zelo dobro usposobljeni, da bodo uspešno izvajali svoje naloge in prispevali k razvoju organizacije. Dobro poznavanje stroke je premalo. Ustrezna organizacijska znanja in znanja o odnosih med ljudmi pa niso nikomur prirojena. V naši družbi pa še vedno preveč sramežljivo govorimo o profesionalnem vodenju in premalo odločno usposabljammo kadre za vodenje (Možina 1990).

Dober vodja ne more postati človek, ki nima določenih dednih dispozicij. A tudi za vodenje talentiran človek ne bo postal vrhunski vodja, če za vodenje nima interesa, ustreznega znanja in veščin. Pogosto spregledan dejavnik pa je tudi vsakokratna specifična situacija (priložnost, stimulacija), ki v posamezniku sproži ustrezen vzorec lastnosti in obnašanja, v katerem se kažejo tipične lastnosti vodje.

Številne študije, s katerimi so skušali odkriti ključne lastnosti uspešnih vodij, praviloma kažejo nizko skladnost rezultatov. To pomeni, da je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno, glede na spremenljive okoliščine, spreminjajo deleži in intenziteta številnih lastnosti konkretne osebe (Mayer v Kovač in drugi 2004, 53).

V poslovnem svetu pa obstajajo tudi razlike med moškimi in ženskami. Vidne so predvsem v tem, da so (nekatera) ženska dela manj plačana in podcenjena. Po drugi strani pa so zanimive, vse pogosteje slišane ideje, da so ženske sposobnosti tiste, ki bodo v prihodnje lahko močno vplivale na to, ali bo neko podjetje uspešno poslovalo še naprej ali ne. Pomemben naj bi bil bolj demokratičen stil vodenja, posvečanje zaposlenemu in njegovemu zadovoljstvu, poudarjanje dvosmernega komuniciranja in sodelovanja.

Velja, da se ženske bolj osredotočajo na odnose, komunikacijo, talente posameznika, nepriznavanje hierarhije in najpomembnejše – želijo si voditi iz sredine in ne z najvišjih položajev na tako avtoritativen način kot moški. Vse to so glavni atributi, ki jih mora imeti sodoben vodja (Van der Boon v Žitnik 2006, 11). Prav kombinacija ženskih lastnosti in sposobnosti je tista, ki jo potrebuje marsikatero sodobno podjetje in bo igrala pomembno vlogo pri uvajanju sprememb v podjetjih.

Uspešen vodja mora znati združevati svoje lastne sposobnosti s sposobnostmi svojih sodelavcev, jih motivirati, povezovati in usmerjati s ciljem doseganja optimalnih poslovnih rezultatov. To lahko doseže predvsem s sodelovanjem, spoštovanjem in z zavedanjem medsebojne odvisnosti (kot dirigent in orkester) in dopolnjevanja. Tako osebne lastnosti vodje kot tudi njegove izkušnje lahko pri tem pomagajo.

Raziskava, ki jo je svetovalno podjetje Socius izvedlo med slovenskimi podjetji v decembru 2006, je pokazala, da je področje vodenja v Sloveniji, gledano v povprečju, še precej nerazvito: podjetja se premalo sistematično ukvarjajo z razvojem ciljnih vodstvenih kompetenc svojih vodij. To tudi pomeni, da podjetja oziroma njihovi vodje pogostokrat razvijajo vodstvene kompetence ad-hoc, vendar te niso strateško naravnane in ne pripomorejo k doseganju vizije in dolgoročnih poslovnih ciljev podjetja. Podjetja se bodo morala v prihodnje usmeriti predvsem v razvoj tistega znanja in tistih veščin, ki bodo njihovim vodjem omogočila ugotoviti, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati (talentirane, najboljše) posameznike – zaposlene z znanjem, sposobnostmi in veščinami, ki se jih ne da kopirati in lahko podjetju dolgoročno prinašajo konkurenčno prednost. To bo od vodij zahtevalo bistveno bolj individualiziran in k ljudem usmerjen vodstveni slog, od podjetij pa razvoj njim

prilagojenih in bolj strateško načrtovanih pristopov k upravljanju vodstvenih potencialov oziroma kompetenc (Vilman in Žezlina 2007b).

Pri izvajanju sistema ima torej najpomembnejšo vlogo neposredni vodja. Tega se zavedajo tudi v Merkurju. Na eni strani se od vodij pričakuje, da vodijo podrejene, na drugi pa da so skrbniki procesa, pri katerem so večinoma tudi operativni izvajalci. Skratka, vodje bi morali težiti k ravnotežju med ukvarjanjem z zaposlenimi in nalogami. S tem bi dosegli dobre delovne učinke, predvsem pa pripomogli k razvoju in izrabi sposobnosti zaposlenih. Kot ni priporočljiva pretirana usmerjenost k nalogam, tudi ni priporočljiva izključna usmerjenost k zaposlenim.

V svetu obstaja vrsta modelov vodenja, ki nam pomagajo pri našem vsakdanjem poslovnem delovanju in vodenju podjetij v smeri odličnosti. Vendar univerzalni sistem za vse čase in pogoje ne obstaja. Potrebno je upoštevati specifične zahteve določenega zunanjega in notranjega okolja, posebnosti posameznikov v njem in se tem različnostim nenehno prilagajati. Znano je reklo, da so spremembe edina stalnica v našem življenju, zato se moramo tega zavedati in se nanje pripravljati. Sprememb ni moč obvladovati, možno jih je le predvideti. Usmerjevalec sprememb vidi v njih priložnosti, ki jih je potrebno izkoristiti. Kako, pa je umetnost posameznika, ki zna in zmore združiti osebne sposobnosti z močjo skupine vseh sodelujočih v procesu in spremeniti težave v priložnosti. Pri tem so lahko razni modeli in stili vodenja koristen, ne pa zadosten pripomoček.

7 LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin, ur. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
- Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić, Jože Florjančič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Alojzija Ritonja, Miro Štrajhar, Ivan Voršnik, Rado Bohinc in Ludvik Toplak, ur. 1994. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Blanchard, Kenneth, Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi, ur. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Blanchard, Kenneth, Sheldon Bowles, Don Carew in Eunice Parisi-Carew, ur. 2005. *Zmagovalci: čarobnost skupnega dela*. Ljubljana: Orbis.
- Brajša, Pavao. 1983. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- --- 1993. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
- --- 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
- Certo, Samuel C. 1980. *Principles of Modern Management: Functions and Systems*. Dubuque (Iowa): WCB.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič, ur. 2005. *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ermenc Skubic, Klara. 2000. Znanje – vrlina ali moč. *Sodobna pedagogika* 51 (2): 158-169.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee, ur. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl, ur. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Huczynski, Andrzej in David A. Buchanan. 2001. *Organizational Behaviour*. 4th ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Jutraž, Andreja. 2008. *Organizacijska klima v podjetju Merkur d.d.* Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kavčič, Bogdan, Andreja Čibron, Darko Deškovič in Dana Mesner-Andolšek, ur. 1988. *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Delavska enotnost in Gospodarski vestnik.

- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kohont, Andrej. 2004. Kompetence managerjev. *Manager +* : tematska izdaja (3): 40-41.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko, ur. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Kržan, Sandra. 2006. *Prenos tihega znanja posameznikov od mednarodnih ustanov na nacionalno raven: empirični test s področja upravljanja cest*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kyle, David T. 2000. *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
- Merkur, d.d. 2006. *Priročnik za zaposlene Skupine Merkur*. Naklo: Tiskarna Merkur.
- Mihevc, Bogomir. 1998. *Za boljšo kakovost študija: pogovor o visokošolski didaktiki*. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete: Slovensko društvo za visokošolsko didaktiko.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- --- 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- --- 1994. *Menedžment v izobraževanju*. Modul: Vodenje notranje organizacije zavoda. Vodenje sodelavcev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Nuša Kneževič A., ur. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.

- Pavlin, Samo in Ivan Svetlik. 2008. *Razvoj profesionalnih kompetenc v slovenskem visokošolskem prostoru – elementi in izhodišča*. Ljubljana: FDV.
- Peklaj, Cirila. 2007. *Mentorstvo in profesionalna rast učiteljev*. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete.
- Pezdirc, Marija Sonja. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik, ur. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1996. *Teorija organizacije = The Theory of Organization*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. (Delovni zvezki/ Raziskovalni center Ekonomske fakultete, no. 29).
- Schinn, George. 1999. *Čudež motivacije*. Ljubljana: Tuma.
- Staehle, Wolfgang. 1999. *Management: Eine Verhaltenswissenschaftliches Aufgabe*. München: Franz Wahlen.
- Starbek Potočan, Marta. 2005. *Vpliv učiteljevega samospoštovanja na njegovo komuniciranje z učencem in na učenčevo samopodobo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vilman, Lea in Janez Žezlina. 2007a. Kako vodimo v Sloveniji? *Socius*, 1. marec. Dostopno prek: http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4692.pdf (15. maj 2009).
- --- 2007b. Vodenje v slovenskih podjetjih – Vodstvene kompetence in vodstveni potencial. *HRM revija* (15). Dostopno prek: http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=35&a_id=688 (15. maj 2009).
- Vlada Republike Slovenije, Urad za enake možnosti. 2009. *Novica: Ob 8. marcu, mednarodnem dnevu žensk*. Dostopno prek: <http://www.uem.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article//1272/?type=98> (15. maj 2009).

- Žitnik, Maja. 2006. *Ženske in ženstvenost v vodenju podjetij kot dejavnik večje prožnosti v poslovanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

8 PRILOGA: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Polona Golob, absolventka sociologije – smer kadrovski menedžment na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V sklopu diplomske naloge, v kateri raziskujem načine in stile vodenja na primeru vašega podjetja, izvajam tudi tole anketo. Prosim Vas, da si vzamete nekaj časa za izpolnitev vprašalnika, saj mi s tem pomembno pomagate pri pisanju diplomske naloge z naslovom: USPEŠNOST STILA VODENJA KOT PRVINE PROFESIONALNE KULTURE.

Anketa je anonimna!

Pri vsakem vprašanju je možen samo en odgovor.

Demografska vprašanja:

1. Spol: M Ž

2. Starost:

- A) 20-30
- B) 31-40
- C) 41-50
- D) več kot 50

3. Dokončana izobrazba:

- A) srednja izobrazba
- B) višja/ visoka izobrazba
- C) univerzitetna izobrazba
- D) magisterij/ doktorat

4. Položaj v podjetju:

- A) direktor
- B) vodja področja/oddelka
- C) vodja skupine
- D) vodja projektov

5. Delovna doba na omenjenem položaju:

- A) do 5 let
- B) do 10 let
- C) nad 10 let

Kvantitativna vprašanja:

6. Pri svojem delu najprej opravljate:

- A) vnaprej določena dela (znana pot do cilja)
- B) delno določena
- C) nedoločena (kreativna, razvojno-raziskovalna).

7. Se pogovorite s sodelavci, če pri delu naletite na težave?

- A) Da, vedno
- B) v glavnem
- C) delno (občasno)
- D) redko
- E) nikoli

8. Ali ste zadovoljni z rezultati in uspehi vašega dela?

- A) Da, vedno
- B) v glavnem
- C) delno (občasno)
- D) redko
- E) nikoli

**9. Kateri motivacijski dejavniki so za vas najpomembnejši:
(dejavnike rangirajte od 1 – 9)**

- ___ zanimivost dela
- ___ delovni pogoji
- ___ osebni dohodek
- ___ osebni razvoj
- ___ pripadnost podjetju
- ___ odnos s sodelavci
- ___ osebna uveljavitev
- ___ napredovanje
- ___ drugo.

10. Na osnovi česa motivirate podrejene:

- A) na osnovi doseženih rezultatov
- B) na osnovi poznanstva
- C) glede na spol

11. Kako največkrat motivirate svoje podrejene:

- A) z denarjem
- B) s pohvalami
- C) z obljubami
- D) z druženji (pikniki, rojstni dnevi, skupna kava itd.)
- E) z grajami
- F) jih ne motiviram

12. Katera od naslednjih trditev najbolj odraža vaš način vodenja:

- A) Sami se ukvarjate le s posebnimi nalogami, ostale naloge pa prenesete na podrejene.
- B) Podrejenim določite pravila, ki jih potrebujejo pri odločanju, odločiti pa morajo sami.
- C) Podrejenim omogočate, da se izobražujejo, razvijajo, da imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter da lahko sami kontrolirajo svoje rezultate.
- D) Skupaj s podrejenimi določite cilje, ki jih želite uresničiti.
- E) Podrejeni so odgovorni za samostojna in zaokrožena delovna področja.
- F) Sami določite cilje, ki jih je potrebno doseči, in nato usmerjate podrejene k uspešnemu doseganju teh ciljev.

13. Primerjajte naslednje trditve z vidika vašega stila vodenja. Vsako značilnost ocenite na lestvici od 0 – 5, ki ima na obeh koncih nasprotujoči si trditvi. Obkrožite številko:

Običaji in rituali so zelo pomembni. Ravno tako tudi tradicija organizacije. Potek dela je točno določen in formalno predpisan.	0 1 2 3 4 5	Tradiciji in običajem se ne posveča nobene pozornosti. Potek dela se zelo spreminja. Neformalnost je ključnega značaja.
Sodelovanje je slabo. Vsi tekmujejo med seboj. Nihče nikogar ne vpraša za mnenje.	0 1 2 3 4 5	Sodelovanje je dobro. Podpiramo drug drugega in smo si pripravljeni pomagati.
Gre za izogibanje konfliktom. Veliko je zakulisnih aktivnosti.	0 1 2 3 4 5	Poveste, kar mislite. Ustvarjalne konflikte celo spodbujate.
Kontrola je majhna oz. je prepuščena posameznikom ali pa prevladuje razpuščenost.	0 1 2 3 4 5	Vsakdo je vpet v proces kontrole. Kontrola se pojmuje kot nekaj normalnega.
Kot vodja delujete individualno na osnovi specifičnih interesov.	0 1 2 3 4 5	Zainteresirani ste za medsebojne odnose in skupne naloge.
Odločate sami. Malo je skupnih odločitev.	0 1 2 3 4 5	Veliko je skupne zavzetosti in odločitev s podrejenimi.
Uporablja se pretežno enosmerna komunikacija.	0 1 2 3 4 5	Uporablja se dvosmerna komunikacija in odkritost v komuniciranju.
Moč in vpliv nad podrejenimi sta v vaših rokah. Vodite avtokratično.	0 1 2 3 4 5	Vodenje je dinamično. Vsak ima možnost vplivanja. Vodite demokratično.
Imate malo zaupanja v podrejene in obratno. Ni spoštovanja mnenj in sposobnosti drugih.	0 1 2 3 4 5	Obstaja visoka stopnja zaupanja med vami in podrejenimi. Spoštujejo se mnenja in sposobnosti drugih.
Malo je zanimanja in predanosti delu, osebni ali drugi interesi so pomembnejši.	0 1 2 3 4 5	Veliko je predanosti. S sodelavci ste lojalni drug do drugega in do organizacije.
Ničesar niste pripravljeni spremeniti in se prilagajati novemu stanju. Cenite varnost.	0 1 2 3 4 5	Ste zelo prilagodljivi. Ne poudarjate varnosti za vsako ceno.

14. Z naslednjimi vprašanji želim ugotoviti vašo temeljno usmeritev k nalogam ali sodelavcem.

Vsako vprašanje boste označili s številkami od 0 – 4, kjer 0 pomeni *nikoli*, 1 = *redko*, 2 = *delno (občasno)*, 3 = *v glavnem* in 4 = *da, vedno*.

- Od sodelavcev pričakujete velike dosežke. _____
- Sodelavci naj imajo popolno svobodo pri delu. _____
- Ste za to, da za predviden potek dela obstajajo pisna navodila. _____
- Predvsem je treba skrbeti za dobro počutje med sodelavci. _____
- Stremeti je treba za tem, da ima vsakdo točno določeno delo. _____
- Dopuščate iniciativo in spremembe pri delu, če sodelavci to žele. _____
- Nasprotja preprečujete oz. rešujete takoj, ko nastanejo. _____
- Konflikte rešujete v skladu s predpisanimi postopki. _____
- Niste nagnjeni k temu, da bi vsakdo opravljal delo na svoj način. _____
- Točno je treba določiti, kaj je treba napraviti in kako. _____
- Čim več odločanja in odgovornosti prenašate na sodelavce. _____
- Veseli ste, če sodelavci sodelujejo med seboj za večjo uspešnost. _____
- Zaupate sodelavcem in jih ne kontrolirate pri delu. _____
- Ste proti temu, da bi vsakemu pojasnjevali svoje odločitve. _____
- O prednostih svojih zamisli skušate prepričati sodelavce. _____
- Glede večje delovne uspešnosti premislite sami in se odločite. _____
- Sodelavcem obrazložite, zakaj naj upoštevajo predpise in norme. _____
- Prisluhnete problemom, ki jih imajo sodelavci. _____
- Stremite k temu, da se vse naloge opredelijo glede na kvantiteto in kvaliteto ter potrebni čas. _____
- Potrebno je imeti razumevanje za razne težave in probleme sodelavcev pri delu. _____

15. Bi želeli izreči v zvezi z Vašim unikatnim stilom vodenja še kaj ...

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Polona Golob