

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Grnjak

Teorije in stili vodenja v javnem sektorju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Grnjak

Mentor: Red. prof. dr. Marjan Brezovšek

Teorije in stili vodenja v javnem sektorju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Želim se zahvaliti mentorju, dr. Marjanu Brezovšku, za strokovno pomoč in podporo pri pisanju naloge.

Hvala tudi staršem za podporo, bratu in sestri za motivacijo in možu za vse.

Teorije in stili vodenja v javnem sektorju

Vodenje je pomemben faktor pri določanju oz. dvigovanju učinkovitosti tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Ekonomska situacija zadnjih let je spremenila pogoje in povečala pritiske za boljšo učinkovitost in s tem boljše vodenje. Poznavanje glavnih teorij vodenja in uporaba teh znanj v praksi je osnova za sodobne uspešne vodje javno sektorskih organizacij, katerih osnovno vodilo ostaja »obče dobro«. Vprašalnik, ki sem ga oblikovala na podlagi preučenih teorij vodenja, se lahko uporablja kot orodje za določanje stila oz. sprememb v stilu vodenja. Podroben vpogled v slog vodenja omogoča analizo vodenja, dojetanje s strani zaposlenih in prikaže področja, kjer so potrebni drugačni pristopi. Aplikacija vprašalnika v določenih obdobjih pa med drugim tudi pokaže ali so spremembe v okolju pogojile spremembe v slugu vodenja ali pa ostajajo določena področja, kjer bi spremembe v vodenju lahko izboljšale razmere in dvignile učinkovitost.

Ključne besede: vodenje, javni sektor, teorije vodenja, stili vodenja.

Public sector leadership theories and styles

Leadership is an important factor when it comes to defining and improving efficiency in the private as well as in the public sector. The economic situation of the last few years has changed the conditions and increased the pressure to provide more efficient and generally better leadership. Knowing main leadership theories and using that knowledge is the basis for successful modern leaders of public sector organisations which are still led by the main idea of »public good«. The questionnaire I put together based on various leadership theories I've studied can be used as a tool for determination of leadership style or of potential changes in the style. A detailed review of leadership style enables leadership analyses, shows views from the employees and highlights the areas where different approaches are needed. The application of the questionnaire during different times can also show if the changes in the environment have resulted in the changes of the leadership style or are there still certain areas where changes in leadership could lead to better working environment and higher efficiency.

Key words: leadership, public sector, leadership theories, leadership styles

KAZALO

1	UVOD	7
2	RAZLIKA MED VODENJEM IN MENEĐŽMENTOM	9
3	VODENJE V JAVNEM SEKTORJU	12
3.1	Sodobno vodenje v slovenskem javnem sektorju	15
3.2	Novi javni menedžment (NJM) in sodobne smernice vodenja v javnem sektorju	18
4	TEORIJE VODENJA	19
4.1	Teorija velikega človeka.....	21
4.2	Teorija sposobnosti oz. značilnosti vodij.....	22
4.3	Behavioristične oz. vedenjske teorije.....	24
4.3.1	Teorija vlog	25
4.3.2	Michiganske in Ohajske študije.....	26
4.3.3	Sodobni behavioristični pristopi.....	26
4.4	Participativno vodenje.....	27
4.5	Situacijske in kontingenčne teorije	29
4.5.1	Situacijsko vodenje po Herseyu in Blanchardu.....	30
4.5.2	Normativni model po Vroomu in Yettonu (1973)	32
4.5.3	Teorija "Pot – Cilj" po Houseu	33
4.6	Kontingenčne teorije	35
4.6.1	Fiedlerjeva Teorija najmanj zaželenega sodelavca (NZS).....	35
4.6.2	Teorija kognitivnih virov	37
4.7	Usmerjevalni pristopi vodenja.....	38
4.7.1	Menedžerska mreža	39
4.7.2	Tannenbaumov in Schmidtov model.....	39
4.8	Transakcijske teorije	40
4.9	Transformacijske teorije.....	41
4.9.1	Teorija transformacijskega vodenja po Bassu	43
4.9.2	Teorija transformacijskega vodenja po Burnsju	44
4.9.3	Participacijski inventar vodenja po Kouzes in Posnerju	45
5	SLOGI OZ. STILI VODENJA	47
5.1	Stili vodenja po Lewinu	48
5.2	Načini vodenja po Likertu	49
5.3	Stili in načini vodenja po Lipičniku.....	50
5.4	Pozitivni in negativni pristop k vodenju	52
5.5	Dva načina vodenja glede na poudarek na podrejenih ali nalogah.....	53
5.6	Vključitev družbenega stila vodenja	53
6	STILI VODENJA V JAVNO SEKTORSKI ORGANIZACIJI – ŠTUDIJA PRIMERA	55
6.1	Metodološki pristop.....	55
6.1.1	Študija primera.....	55
6.1.2	Opis vzorca.....	55
6.1.3	Anketni vprašalnik.....	56

6.2	<i>Analiza rezultatov</i>	56
6.2.1	<i>Demografski kazalci</i>	57
6.2.2	<i>Delovno mesto</i>	61
6.2.3	<i>Podpora med sodelavci</i>	63
6.2.4	<i>Podpora nadrejenih</i>	64
6.2.5	<i>Jasnost oz. transparentnost odnosov med zaposlenimi</i>	65
6.2.6	<i>Zadovoljstvo z rezultati</i>	66
6.2.7	<i>Zadovoljstvo s pogoji</i>	67
6.2.8	<i>Poznavanje delovnih nalog</i>	69
6.2.9	<i>Samostojnost pri opravljanju dela</i>	70
6.2.10	<i>Sodelovanje pri odločanju</i>	72
6.2.11	<i>Razvoj na delovnem mestu</i>	73
6.2.12	<i>Komunikacija z nadrejenimi</i>	74
6.2.13	<i>Konflikti</i>	76
6.2.14	<i>Odgovornost za rezultate</i>	77
6.2.15	<i>Medsebojni odnosi</i>	78
6.2.16	<i>Motivacija za delo</i>	80
6.2.17	<i>Motivacijski dejavniki</i>	82
6.3	<i>Povzetek analize rezultatov</i>	84
7	SKLEP	87
8	LITERATURA	90
	<i>Priloga A: Vprašalnik</i>	93

1 UVOD

Vodenje oz. način vodenja je vedno ključni faktor v debatah in analizah uspešnosti in učinkovitosti organizacij. Razvoj teorij vodenja je sovpadal z razvojem sociologije, psihologije, politologije, prav tako pa tudi družbe nasploh, zato se v teh teorijah odražajo različne interdisciplinarne ideje, ki pripomorejo k dodatni zanimivosti različnih teorij. Ekonomska situacija zadnjih let je praktično reformirala pogoje za uspešnost in učinkovitost. Javni sektor oziroma t.i. novi javni menedžment že več let zagovarja idejo prenosa uspešnih praks iz zasebnega v javni sektor in zmanjševanje izdatkov. Slednja, še posebej pa klic po javnem varčevanju, sta v letih ekonomske krize postala še pomembnejši smernici, kateri naj bi vodili delo vodji v javnem sektorju.

Teorije vodenja, predvsem pa iskanje formule za uspešno vodenje, so zato konstantno v ospredju. Čeprav obstaja splošni konsenz, da ni le enega pravega načina vodenja, ki bi zagotovil uspešnost, učinkovitost in istočasno varčnost, seveda obstajajo bolj in manj preverjeni aspekti vodenja, ki jih v določeni meri javnost pričakuje od javno sektorskih vodji in s tem povezane kompetence, ki jih javna uprava razvija.

V diplomski nalogi nameravam v prvem delu predstaviti teorije vodenja, sloge oziroma stile vodenja ter smernice vodenja v slovenskem javnem sektorju. V drugem delu naloge pa bo na podlagi teoretičnega dela izvedena študija primera.

Namen in cilj naloge je pregled teorij vodenja, stilov vodenja in sestava vprašalnika, na podlagi katerega se lahko definira sloge oz. stile vodenja in spremembe v stilih v javno sektorski organizaciji. Določitev stilov in sprememb lahko služi kot orodje za (pre)oblikovanje organizacijske kulture in ohranjanje oz. dvig učinkovitosti.

Na podlagi teorij in tipologij sem oblikovala vprašalnik in izvedla anketo ter analizirala stil vodenja v javno sektorski organizaciji v obdobju od leta 2010 do 2015. Z analizo pridobljenih odgovorov sem podrobneje preučila kazalce stilov vodenja ter določila morebitne spremembe v slogu v tem obdobju.

Ker analiziram stil vodenja izobraževalne organizacije, ki je del javnega sektorja, predpostavljam, da bo primarni stil vodenja vključeval prvine avtokratskega in birokratskega stila. Sam sistem javnega sektorja namreč ta stil pogojuje. Vendar pa prav

tako predpostavljam, da se bodo v danih okvirjih—predvsem na interni ravni—pokazale tudi prvine demokratičnega stila vodenja.

Predpostavljam tudi, da so zaposleni visoko izobraženi, imajo večletne relevantne delovne izkušnje, da so motivirani za delo in da bodo rezultati ankete pokazali spremembe v stilu vodenja med leti 2010 in 2015.

Osnovno metodo mojega raziskovanja v prvem delu naloge predstavlja sekundarna komparativna analiza virov, s pomočjo katere sem na podlagi del različnih avtorjev oblikovala pregleden nabor teorij vodenja.

Na začetku diplomske naloge sem razmejila pojma *vodenje* in *menedžment* ter definirala pojem vodenje, kot ga bom uporabljala v nadaljevanju naloge. Pojma *vodenje* in *menedžment* sta si v javnem sektorju tako blizu, da se ju večkrat zamenjuje, čemur sem se hotela v diplomski nalogi izogniti.

Poseben poudarek sem posvetila teorijam o slogih vodenja, saj so le-te ključne za empiričen del naloge.

V empiričnem delu naloge sem z grafi, oblikovanimi v programu Excel, vizualno predstavila pridobljene rezultate ter jih dopolnila z analizo. Empirični del sem zaključila s povzetkom in končnimi ugotovitvami o različnih stilih vodenja, ki sem jih lahko definirala tekom analize.

Nalogo sem zaključila s sklepnim delom, ki vključuje tudi pregled hipotez.

2 RAZLIKA MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM

Želela sem se osredotočiti samo na vodenje, vendar sem ob začetnem prebiranju literature ugotovila, da se večkrat pojavi prekrivanje pojmov vodenje in menedžment. V izogib pisanju o menedžmentu sem zato poiskala ločnico med pojmom.

Ko govorimo o javnem sektorju in vodenju, lahko kaj hitro zapademo v enačenje pojmov vodenje in menedžment, saj se v literaturi pojma velikokrat prepletata. Stare in Seljak (2006, 31) trdita, da pojmov ne smemo obravnavati kot sinonima, saj teoretiki menedžmenta opredeljujejo menedžment kot upravljanje in organiziranje ter da je glede na definicijo Fayola (1916) vodenje ena izmed funkcij menedžmenta, ne pa sinonim.

»Vodenje kot menedžment zagotavlja doseganje ciljev organizacije, medtem ko o vodenju kot o leadershipu govorimo tedaj, ko želimo vplivati na vedenje posameznika ali skupine, ne glede na razlog ali skladnost ciljev posameznika in organizacije.« (Hendry in Pettigrew v Stare in Seljak 2006, 32).

Zgoraj opisana razlika je lepo razčlenjena in prikazana v Tabeli 2.1, oblikovani na podlagi analize Cognerja in Kanunga (Zadel v Stare in Seljak 2006, 33).

Tabela 2.1: Značilnosti menedžmenta in vodenja

Za menedžment je značilno	Za vodenje je značilno
Obvladovanje, nadziranje in upravljanje vsakodnevnih aktivnosti.	Oblikovanje dolgoročnih ciljev z namenom spremeniti sistem. Načrtovanje strategij in taktik.
Nadzorovanje drugih, vplivanje na druge, da delajo po načrtih.	Vodenje drugih. Vplivanje na druge, da sledijo spremembam, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji.
Obvladovanje podsistemov v organizaciji.	Inoviranje na vseh nivojih organizacije.
Delovanje v skladu z organizacijsko kulturo.	Ustvarjanje vizije in novega pomena organizacije ter spreminjanje njene kulture.

Vplivanje na vedenje podrejenih z uporabo posledic, nagrad in kazni ter formalne avtoritete.	Vplivanje na spremembe vrednot, stališč, mišljenja in vedenja z uporabo zgleda in izkušenj.
Vztrajanje pri sistemu nadzora, ki omogoča, da stvari delajo podrejeni.	Uporaba opolnomočenja, da zaposleni lahko uresničijo lastne vrednote.
Vztrajanje pri »status quo« v organizaciji.	Izzivanje »status quo« in soustvarjanje sprememb v organizaciji .

Vir: Cogner in Kanung (Zadel v Stare in Seljak 2006, 33)

Kotter (1996, 25–30) pa opredeli pojma na način, kot to prikazuje Tabela 2.2.

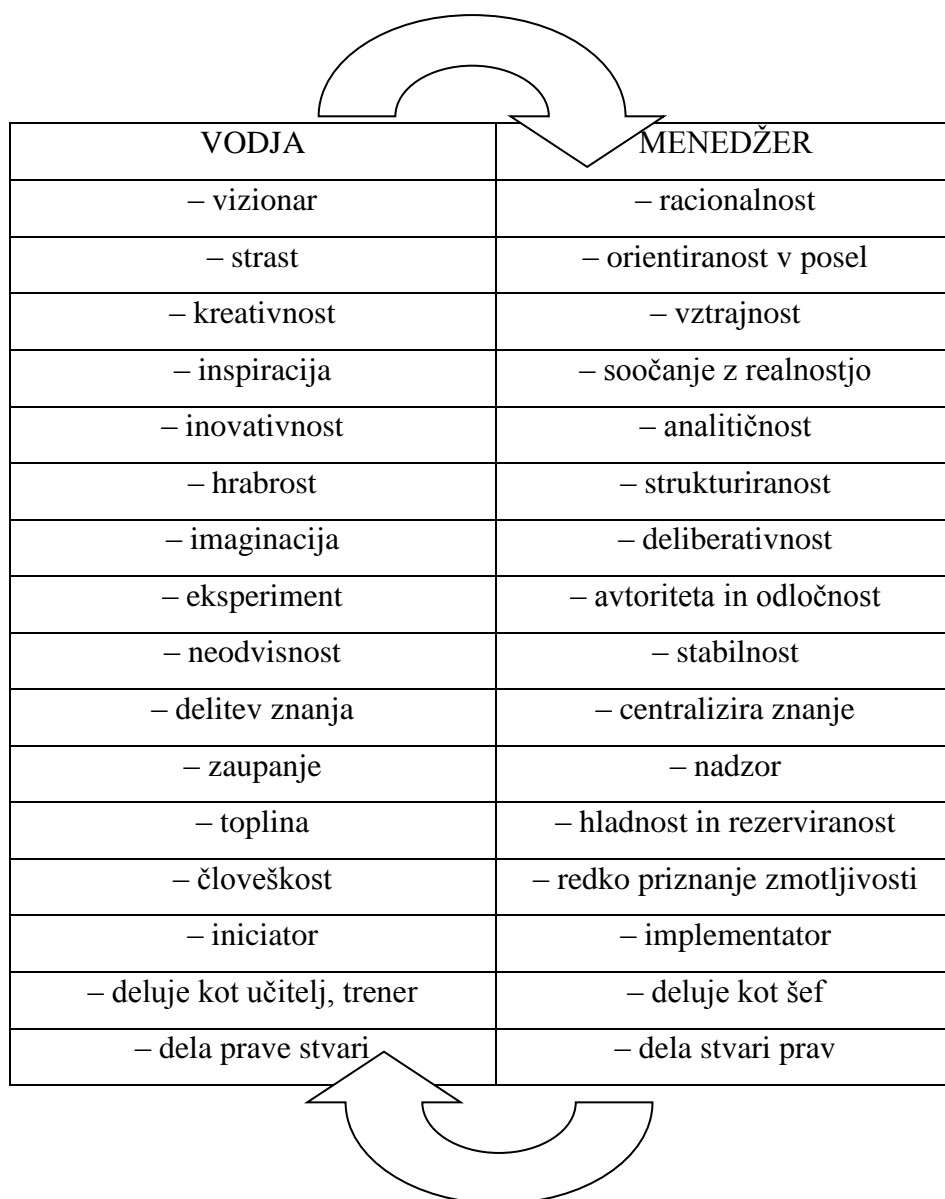
Tabela 2.2: Opredelitev pojma menedžment in vodenje po Kotterju

Menedžment opredelimo kot:	Vodenje opredelimo kot:
Načrtovanje in financiranje	Opredelitev smeri
Organiziranje in popolnjevanje	Usmerjanje ljudi
Nadzor in reševanje težav	Motiviranje in navdihovanje.

Vir: Kotter (1996, 25–30)

Brezovšek in Kukovič (2014, 33) povzameta, da so menedžerji praviloma bolj usmerjeni k stabilnosti in ravnotežju v organizaciji, medtem ko so vodje bolj usmerjeni k inovativnosti in spremembam. Vodja navduši sodelavce, da delajo bolje, menedžer pa jih prepriča, da so za svoje delo ustrezno nagrajeni.

Tabela 2.3: Najizrazitejše lastnosti vodij in menedžerjev



VODJA	MENEDŽER
– vizionar	– racionalnost
– strast	– orientiranost v posel
– kreativnost	– vztrajnost
– inspiracija	– soočanje z realnostjo
– inovativnost	– analitičnost
– hrabrost	– strukturiranost
– imaginacija	– deliberativnost
– eksperiment	– avtoriteta in odločnost
– neodvisnost	– stabilnost
– delitev znanja	– centralizira znanje
– zaupanje	– nadzor
– toplina	– hladnost in rezerviranost
– človeškost	– redko priznanje zmotljivosti
– iniciator	– implementator
– deluje kot učitelj, trener	– deluje kot šef
– dela prave stvari	– dela stvari prav

Vir: Dubrin v Brezovšek in Kukovič (2014, 33)

3 VODENJE V JAVNEM SEKTORJU

Razlike v opredelitvah vodenja temeljijo na razlikah v stopnji horizontalne in vertikalne diferenciacije organizacije, v stopnji decentralizacije ter v načinu in stopnji integracije (Kavčič v Brezovšek in Kukovič 2014, 17).

Različne organizacijske strukture torej pogojujejo tudi različno definicijo vodenja. Vzrokov za to je več, med njimi pa najpomembnejša pravita, da je razlog v sami kompleksnosti fenomena vodenja in v dejstvu, da vodenje, prav zaradi razsežnosti pojma, proučujejo strokovnjaki različnih ved in disciplin. (Brezovšek in Kukovič 2014, 17).

Stare in Seljak (2006, 30) opredelita vodenje kot »aktivnost vplivanja pravega posameznika (vodje) na izvajanje aktivnosti drugega posameznika (ali skupine) z namenom, da bi drugi posameznik (ali skupina) ravnal na način, da bi dosegel izraženi cilj prvega posameznika.«

Vodenje je pogosto definirano kot aktivnost in sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja skupine ljudi, katerih sodelovanje privede k doseganju ciljev. Vodenje je sposobnost vzbujanja zaupanja oz. podpore med ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje. (Brezovšek in Kukovič 2014, 1921).

Brezovšek in Kukovič (2014, 24–27) opišeta štiri idealne tipe definiranja vodenja:

- Vodenje kot položaj – aktivnost posameznikov, ki zasedejo na vertikalni ravni najvišji položaj
- Vodenje kot osebnost – posameznik, ki je atraktiven za sledilce zaradi osebnosti oz. karizme
- Vodenje kot rezultat – zaradi osredotočanja na rezultate ga lahko opredelimo kot najprimernejši model, saj so rezultati namen vodenja
- Vodenje kot proces – kontekst in način delovanja posameznika, da postane vodja

Martin (2001, 682–683) trdi, da je vodenje rezultat delovanja štirih spremenljivk:

- Značilnosti vodje
- Značilnosti okolja
- Značilnosti organizacije
- Značilnosti, potrebe in obnašanje privržencev

Ker pa govorimo o vodenju v javnem sektorju, je treba določiti, kaj so specifikke področja javnega sektorja, ki pogojujejo tudi specifično pojmovanje vodenja.

Stare in Seljak (2006, 112) izpostavita sledeče bistvene aspekte javnega sektorja:

- Zakonska opredeljenost javne uprave
- Težave pri opredeljevanje splošnega modela in strategije zaradi obsežnosti in raznolikosti področja dela
- Potreba po integraciji političnih konceptov
- Pričakovanja družbe
- Tradicionalna, hierarhična organizacijska struktura
- Večja odgovornost do zaposlenih kot v zasebnem sektorju
- Zaposleni imajo večjo socialno varnost
- Zaposleni imajo manj svobode v smislu sodelovanja in samostojnega odločanja

V javnem sektorju govorimo o večji odgovornosti do ljudi kot v zasebnem sektorju, kjer so zaposleni obravnavani kot materialni vir. To nas privede so specifikke javne uprave in vodenja – zaposleni imajo več varnosti a hkrati manj svobode pri odločanju, samostojnosti in sodelovanju. Razlog za to je, da je javna uprava v prvi vrsti administrativni aparat, ki izpolnjuje politične odločitve. Delo in odnosi so določeni, potreba po vodenju pa s tem manj izrazita kot v zasebnem, manj strukturiranem sektorju (Stare in Seljak 2006, 113).

Javno vodenje se odvija v okvirih, ki jih opredeljujejo neprofitnost, netržnost, proračunska odvisnost, zunanji učinki in monopol. Če se ne razlikuje od zasebnega vodenja, lahko pride do moralnih, etičnih, izvršilnih in operativnih težav. Javno vodenje

pomeni učinkovito in uspešno uporabo virov za implementacijo javnih politik v kontekstu splošnega dobra (Brezovšek in Kukovič 2014, 53).

Brejc (1999, 12) pravi, da je kljub splošni ideji, da je potreba po vodenju v javni upravi manj izrazita zaradi ustaljenih obrazcev dela in odnosov, vodenje vseeno temeljnega pomena. Vodje imajo potrebne pristojnosti, odgovornosti in moč za uvajanje sprememb. Več kot je sprememb, večja je vloga vodje in uspešna organizacija mora biti fleksibilna, sposobna hitrih sprememb in hitrega odzivanja na spremembe okolja.

Stare in Seljak (2006, 113–123) opišeta evolucijo ideje vodenja v javnem sektorju, ki v glavnem sovпада z razvojem teorij vodenja. Začetne ideje o vodenju v javni upravi izhajajo iz predpostavk, da se zaposleni radi izognejo delu, da se izogibajo odgovornosti, da je njihov glavni (edini) motiv plača in da je naloga vodje, da delavce nenehno nadzira in jih nekako prisili k delu ter postavi toge smernice in cilje delovanja, saj tako najlažje izvaja nadzor in določi kazni/nagrade.

Razvoj dojemanja javnega sektorja ter zaposlenih v javnem sektorju je pripeljal do poudarjeno večje vloge zaposlenih in predvsem večje vloge vodje, katerega predhodna avtorska drža se je razširila na delo, razvoj in spremembe, ravnanje z ljudmi. V okviru teh vidikov se je v 80. letih razvila ideja novega javnega menedžmenta, ki je poskusila približati delovanje javnega sektorja delovanju zasebnega sektorja oz. vpeljati pozitivne elemente iz poslovanja privatnega sektorja v poslovanje javnega. Gre za poudarek na rezultatih in ljudeh, prenovi procesov, novih delovnih metodah, povečevanju avtonomije in povečanju uspešnosti in učinkovitosti. Vse to pa je bilo s stališča vodje v javnem sektorju seveda zamejeno z vplivom politike, zakonskimi določbami poslovanja in odgovornostjo do državljanov.

Velik pomen za vodenje v javnem sektorju je imel model *Common Assessment Framework* (CAF), ki je bil razvit v letih 1998–2000 v EU in naj bi pomagal javnemu sektorju pri izboljšanju uspešnosti delovanja (Stare in Seljak 2006, 121–123).

Model je pomemben predvsem zato, ker upošteva prej omenjene posebnosti delovanja javnega sektorja.

Model CAF opredeljuje vodenje kot:

- doseganje poslanstva organizacije
- razvijanje in implementiranje vrednot, ki so ključne za dolgoročno uspešnost in učinkovitost
- nujnost razlikovanja med vlogo političnih vodji in vlogo vodji v javnem sektorju
- spodbujanje sprememb
- fleksibilnost
- delovanje v regulativnem okvirju
- odgovornost
- motiviranje/podpiranje zaposlenih
- vodenje z zgledom

Ocenjevanje vodenja v javnem sektorju je oteženo, saj je, v primerjavi z ocenjevanjem vodenja v gospodarstvu, rezultate dela težko meriti in storitve težko ovrednotiti. Z uporabo anket med uporabniki, dobimo v glavnem oceno celotnega javnega organa, ne pa vodje (Stare in Seljak 2006, 11).

Okolje sodobnega javnega sektorja je izjemno dinamično. Uprava se sooča s spremembami povezanimi z globalizacijo, povečanim pritiskom državljanov, ki zahtevajo učinkovito javno upravo ter težnjo po reformah in modernizaciji. Vodenje je tu relevantno predvsem v smislu odnosa do politike ter vpliva na razvoj uprave in spreminjanja kulture (Stare 2006, 124).

3.1 Sodobno vodenje v slovenskem javnem sektorju

Slovensko ministrstvo za javno upravo je razvilo program usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbence.

Glede na informacije, ki mi jih je posredoval gospod Dimitrij Komic z Ministrstva za javno upravo, je program "Vodenje in upravljanje v upravi" razvojni program, ki je namenjen uradnikom na najvišjih položajih v upravi. Namen programa je, da zagotovi uradnikom znanje, spretnosti in orodja za uresničevanje ciljev.

Uradniki na najvišjih položajih nastopajo kot izvedenci za posamezna strokovna področja, hkrati pa morajo upravljati različne vire. Naloge odločanja, organiziranja, vodenja in nadziranja so v njihovi pristojnosti, medtem ko se z ekipo sodelavcev rešujejo strokovna vprašanja.

Program je oblikovan tako, da razvija, dograjuje in spodbuja znanje ključnih tem, ki so povezane z vodenjem in upravljanjem kadrovskih in finančnih virov.

Cilji programa so:

- Oblikovanje vloge vodilnega javnega uslužbenca
- Ugotavljanje možnosti upravnega vodenja
- Zbujanje pozornosti vodilnih za vzpostavljanje in spreminjanje upravne organizacije
- Prepoznavanje mehanizmov vplivanja na organizacijsko kulturo ter njihovo povezovanje v učinkovito prakso
- Spoznati koncepte upravljanja, vodenja, razvijanje spretnosti vodenja in upravljanja
- Razvijanje timov/skupin, organizacijskega razvoja, organizacijske kulture, strateškega upravljanja
- Spoznati naravo strateškega načrtovanja in organizacijskega učenja ter vpliv upravne kulture na učinkovitost vodenja in upravljanja
- Spoznati posege, metode in tehnike, primerne za izboljšanje lastne učinkovitosti in učinkovitosti svojih sodelavcev.
- Ugotoviti in analizirati povezave med vizijo, poslanstvom, cilji in strategijami upravne organizacije ter osebnim slogom vodenja in upravljanja
- Ugotoviti svojo vlogo kot vodje in upravljavca virov ter opredeliti s tem povezane odgovornosti
- Skladno z vizijo, poslanstvom, cilji in prihodnjimi potrebami upravne organizacije oblikovati, udejanjiti in spremljati razvojno strateške načrte, hkrati pa uskladiti lastne razvojne potrebe s potrebami organizacije
- Analizirati pristope k upravljanju in razvoju kadrovskih virov, vključno s spremljanjem sistema ocenjevanja delovnih dosežkov, potreb po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju, razvoja karier zaposlenih itd.

- Zagotoviti pogoje za nenehen osebni razvoj, razvoj zaposlenih in upravne organizacije.

Poseben poudarek je na pridobivanju osnovnega znanja na področju proaktivnega odnosa vodilnih uradnikov do kadrovskih virov, pri čemer je zlasti izpostavljena odgovornost vodilnih in njihove vloge kot nosilcev sprememb.

Ciljna skupina so javni uslužbenci na položaju:

- generalnega direktorja,
- generalnega sekretarja,
- predstojnika organa v sestavi ministrstva,
- predstojnika vladne službe,
- načelnika upravne enote

Dodatni cilj programa je tudi razviti spretnosti dejavnega poslušanja, poizvedovanja, vplivanja, analiziranja, reševanja problemov, odločanja in dela v timu/skupini.

Program "Vodenje in upravljanje v upravi" obsega sledeče predmete:

- Organizacijsko vodenje in teorija vodenja
- Etika v menedžmentu javne uprave
- Upravljanje kakovosti v javni upravi
- Upravljanje javnih finance
- Primeri dobrih praks uspešnega vodenja
- Upravljanje kadrov in kadrovskih virov v upravi
- Sodobne metode in tehnike organiziranja in vodenja
- Medosebni odnosi in sporazumevanje
- Tehnike pogajanj
- Izgradnja tima in timsko delo
- Mobing
- Nastopanje v javnosti
- Poslovni protokol
- Samozavestna poslovna podoba vodilnega javnega uslužbenca

3.2 Novi javni menedžment (NJM) in sodobne smernice vodenja v javnem sektorju

Pri novem javnem menedžmentu gre za prenašanje uspešnih praks iz zasebnega v javni sektor, s poudarkom na zmanjšanju izdatkov.

Prvine NJM so v glavnem (Žurga 2001, 49–50):

- Usmerjenost k rezultatom
- Usmerjenost k strankam
- Prenova delovnih procesov
- Nova organiziranost in novi načini vodenja
- Uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega procesa
- Povečanje učinkovitosti in uspešnosti
- Delegiranje in povečevanje avtonomije
- Prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem
- Vzpostavitev tekmovalnosti

Kot vidimo, je pri teorijah vodenja sicer govora o učinkoviti in uspešni organizaciji, kot splošnem cilju vsakega vodje, vendar pa ni poudarkov na ekonomski plati vodenja. Pri teorijah vodenja govorimo o doseganju ciljev. Če predvidevamo, da je eden osnovnih ciljev vsake organizacije ekonomska učinkovitost, potem lahko potegnemo vzporednico.

Prav tako opazimo podobnost pri novih načinih vodenja, novi organiziranosti in prenovi delovnih procesov (NJM) in sodobnim vodenjem v javni upravi, saj je tu poudarek na reformah, spremembah, fleksibilnosti.

Kar se tiče povečevanja avtonomije (NJM), je pri sodobnem vodenju poudarek na tem, da naj bi bil uspešen vodja sposoben presoditi, kdaj je treba delegirati in povečati avtonomijo zaposlenih in kdaj je potrebno poudariti avtoriteto vodje in tako ohraniti uspešnost organizacije oziroma dosego ciljev.

4 TEORIJE VODENJA

V grobem lahko teorije vodenja razvrstimo v 8 kategorij (Cherry, 2009):

1. Teorije velikega človeka oz. dispozicijske teorije vodenja:

Teorije velikega človeka predpostavljajo, da je sposobnost vodenja prirojena. Privrženci te teorije verjamejo, da se veliki vodje rodijo in da se posameznik ne more naučiti, kako postati uspešen vodja. Te teorije vidijo uspešne vodje kot heroje, posameznike z mistično močjo in karizmo, ter usojeno veličino. V glavnem je v času največjega razmaha teh teorij izraz vodja zaznamoval velike vojskovodje.

Stare (2006, 51) pravi, da so modeli oblikovani na podlagi teh teorij v praksi dokaj neuporabni.

2. Teorije sposobnosti oz. značilnosti vodij:

Podobno kot pri prejšnji skupini, zagovorniki teh teorij verjamejo, da se sposobnost vodenja podeduje, ne nauči in da so določene lastnosti in sposobnosti ključne za uspeh vodij. Velikokrat te teorije izpostavijo osebne in vedenjske karakteristike, katere nato najdejo pri velikih vodjih.

Največja težava teh teorij je pomanjkanje odgovorov na vprašanje: Zakaj niso vsi ljudje, ki imajo te značilnosti in sposobnosti veliki in uspešni vodje?

3. Vedenjske teorije:

Vedenjske teorije vodenja so se razvile skladno z behaviorizmom v zgodnjih 50. do konca 60. let 20. stoletja. Te teorije bazirajo na prepričanju, da se uspešne vodje ustvari, izuči in da niso rojeni kot takšni. Ker izvirajo iz idej behaviorizma, se ta teorija vodenja osredotoča na dejanja vodij, ne na njihove mentalne sposobnosti ali notranja stanja. Glede na te teorije, se lahko vsak posameznik nauči biti dober vodja.

4. Kontingenčne teorije:

Kontingenčne teorije se osredotočajo na specifične variable okolja. Na podlagi teh variabel naj bi bili sposobni določiti, kakšen način vodenja je optimalen za trenutno situacijo. Glede na te teorije, noben način vodenja ni primeren za vse organizacije/situacije in uspešni vodje morajo znati preklapljati med različnimi načini.

Uspeh je odvisen od izbire primerne načina vodenja, značilnosti podrejenih in situacijskih faktorjev.

5. Situacijske teorije:

Te teorije predpostavljajo, da se vodje odločijo za optimalna dejanja glede na situacijo. Določeni načini vodenja so bolj primerni za določene načine sprejemanja odločitev.

Stare in Seljak (2006) in Brezovšek in Kukovič (2014) združijo kontingenčne in situacijske teorije v eno kategorijo.

6. Participativne teorije:

Participativne teorije vodenja trdijo, da je idealni način vodenja takšen, ki dovoljuje sodelovanje in upošteva mnenja podrejenih. Takšni vodje spodbujajo participacijo podrejenih in aktivno podpirajo njihovo sodelovanje ter jih spodbujajo in jim dajejo občutek, da so pomembni pri procesu odločanja. Vodja obdrži moč, da dovoli participacijo podrejenih.

7. Menedžment teorije/ transakcijske teorije:

Menedžment ali transakcijske teorije se osredotočajo na vlogo nadzora, organizacije in skupinske učinkovitosti. Vodja naj bi učinkovito deloval s pomočjo sistema nagrad in kazni.

8. Transformacijske teorije:

Transformacijske teorije se osredotočajo na povezave in odnose med vodjo in podrejenimi. Naloga uspešnega vodje je motiviranje in navdihovanje podrejenih ter ohranjanje vizije. Vodje so osredotočeni na učinkovitost in uspešnost podrejenih kot

skupine, istočasno pa tudi skrbijo, da vsak posameznik izkoristi svoje potenciale. Ti vodje imajo po navadi visoke etične in moralne standarde.

4.1 Teorija velikega človeka

Straker (2009) povzame, da sta glavni predpostavki te teorije dve:

- Vodje se rodijo. Vodje niso le običajni ljudje, ki so zaradi prave vzgoje postali vodje.
- Veliki vodje se pojavijo, ko se pojavi velika potreba po vodji.

Prve raziskave vodenja so bazirale na analizi velikih vodij. Ker so bili v zgodovini voditelji v veliki večini posamezniki iz aristokracije oz. zgornjih družbenih slojev, se je razvila teorija, da je sposobnost vodenja prirojena. Še ena značilnost te teorije je, da zagovarja tezo, da so v času, ko svet potrebuje vodjo, le-ta skoraj magično pojavi.

Ker so se avtorji teorije osredotočili le na analizo dejanskih vodij, so seveda spregledali cel spekter zelo pomembnih faktorjev, kot recimo dejstvo, da ljudem iz nižjih slojev na splošno ni bila dana možnost vodenja.

Ko je bila teorija velikega človeka v največjem razmahu, se ni še razmišljalo in govorilo o enakopravnosti spolov. Velika večina vodij je bila moških in ženske so bile postavljene v drugi del družbe. Tudi teoretiki, ki so razvili to teorijo, so bili moški in tako ne gre ravno govoriti o neizmerno šovinistični teoriji, saj je treba upoštevati čas, v katerem je nastala in reference, ki so jih teoretiki imeli.

Z razvojem behaviorizma se je fokus teoretikov spremenil in zadnjih 50 let v literaturi na temo vodenja dominirajo behavioristične, kontingenčne teorije ter analize karakteristik.

Kljub temu ostaja sodoben pogled na to teorijo. Izhodišče je, da se posameznik rodi z določenimi talenti, inteligenco in sposobnostjo učenja. Pri nekaterih posameznikih je slednje bolj razvito, kot pri drugih. Avtorja Shelley A. Kirkpatrick in Edwin A. Locke (1991) to opišeta kot "right stuff" in zagovarjata tezo, da bo posameznik, ki je rojen z "right stuff" bolj verjetno uspešen vodja, kot drugi. Avtorja tudi pravita, da je pozicija

vodje izredno težka in zahtevna in zato bi bilo nepravilno, če rečemo, da je človek vodja le zato, ker je bil ob pravem času na pravem mestu.

Abraham Zaleznik (1992, 126–135) pravi, da je sposobnost vodenja direktno povezana z osebnostjo vodje. Opozarja, da so vodje in managerji popolnoma različni. Medtem ko managerji preferirajo ohranjanje statusa quo, želijo vodje spremembe, reforme za doseg optimuma. Trdi, da imajo vodje več skupnega z umetniki, kot z managerji. Po njegovo so vodje ljudje, ki se rodijo z močno umetniško žilico, močno motivacijo za spremembe in inovacije ter karizmo. Žal je karizmo težko definirati. Ta naj bi bila prirojen talent. Če človek ni rojen s karizmo, je ne more pridobiti. Nekateri behavioristi trdijo, da lahko posameznik z opazovanjem in posnemanjem karizmatičnega človeka razvije karizmatično vedenje, toda s tem ne postane karizmatičen sam (Cawthon, 1996).

Torej lahko rečemo, da je kljub splošni zastarelosti teorije in sodobni ideji o enakosti še vedno del teorije, ki se nanaša na karizmatičnost vodji, aktualen.

4.2 Teorija sposobnosti oz. značilnosti vodij

Straker (2009) povzame, da so glavne predpostavke teorije sposobnosti:

- Osebnostne značilnosti vodje so prirojene.
- Nekatero osebnostne značilnosti so posebej primerne za vodenje in oseba, ki je z njimi rojena, ima večje možnosti, da postane uspešen vodja.
- Dobri vodje so uspešni zaradi pravilne kombinacije prirojnih značilnosti.

Zgodnje raziskave so bazirale na takratnih smernicah v psihologiji. Takraten fokus psihologije so bile prirojene karakteristike ljudi.

Pozornost je bila usmerjena na odkrivanje teh lastnosti, pogosto s preučevanjem uspešnih vodji in s predpostavko, da je lahko vsakdo, ki ima določene karakteristike, postal odličen vodja.

Učinkovitim vodjem so torej skupne karakteristike usmerjenosti k dosežkom, učinkovito komuniciranje in medosebni odnosi ter potreba po moči (Brezovšek in Kukovič 2014, 126)

Stogdill (1974) je določil sledeče lastnosti kot ključne za vodje (glej Tabela 4.1):

Tabela 4.1: Ključne lastnosti vodij

Karakteristike	Sposobnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Prilagodljivost situacijam • Pozornost do družbenega okolja • Ambicioznost in želja po uspehu • Odločnost • Pripravljenost na sodelovanje • Zanesljivost • Dominantnost (velika želja po vplivu na druge) • Energičnost • Vztrajnost • Samozavestnost • Visoka toleranca stresa • Pripravljen prevzeti odgovornost 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligenca • Splošna sposobnost • Kreativnost • Taktnost • Dober retorik • Dobro deluje v skupini • Prepričljivost • Družabnost

Vir: Stogdill (1974)

McCall in Lombardo (1983) sta raziskovala uspešne in neuspešne vodje in določila 4 osnovne karakteristike, ki so ključne za uspeh:

- *Čustvena stabilnost in zbranost*: človek je miren, samozavesten in dobro prenaša stres.
- *Priznanje napake*: namesto da oseba izgublja energijo s prikrivanjem napak, jih raje prizna in dela naprej

- *Sposobnost tvorjenja dobrih odnosov*: sposobnost komuniciranja in prepričevanja drugih brez negativnih taktik
- *Intelektualna širina*: sposobnost razumevanja širokega spektra področji in ne le vrhunsko obvladovanje enega (ozkega) področja

Večina teorij se strinja v točki, da obstajajo določene osebnostne karakteristike, ki tvorijo dobrega vodjo.

Sodobni analitiki upoštevajo, da določene individualne razlike vplivajo na vodenje, vendar pa mora biti njihova pomembnost ocenjena glede na situacijo. Osebnostne lastnosti vodje morajo torej odražati povezave z lastnostmi, aktivnostmi in cilji delavcev (Brezovšek in Kukovič 2014, 128).

4.3 Behavioristične oz. vedenjske teorije

Straker (2009) povzame, da so glavne predpostavke behaviorističnih teorij:

- Vodje so narejeni, izučeni ne rojeni.
- Vsak se lahko nauči, kako biti uspešen vodja.

Behavioristične teorije trdijo, da je uspeh posledica naučenega vedenja in zavednih dejanj. Iz tega sledi, da lahko vsak posameznik, ki si želi postati uspešen vodja, le ponavlja vedenjske vzorce drugih uspešnih vodji. Mistificiranje "vodstvenih lastnosti" je s tem končano. Vsega se da naučiti in vsak se lahko nauči.

Behaviorizem je velikanski skok od teorije lastnosti v osnovni predpostavki, da je sposobnost vodenja priučena.

Te teorije so vlile upanje, da je lahko vsakdo vodja, če se je pripravljen tega naučiti in s tem dvignile tudi motivacijo velikega števila ljudi, da bi postali vodje.

To teorijo je precej lahko dokazati. Če vzamemo dovolj velik vzorec oseb, lahko namreč hitro dokažemo statistično korelacijo med uspehom vodje in njegovimi dejanji. Isto lahko naredimo tudi za neuspešne vodje in tako dokažemo teorijo na dveh nivojih (Straker, 2009).

4.3.1 Teorija vlog

Straker (2009) povzame, da so glavne predpostavke teorije vlog:

- Ljudje določijo svoje vloge in vloge drugih na podlagi družbenih izkustev in učenja.
- Ljudje oblikujejo določena pričakovanja glede teh vlog.
- Ljudje spodbujajo druge, da delujejo v okviru vlog, ki so jim jih določili.
- Ljudje se vedejo v skladu z vlogami, ki so si jih določili.

Vsak posameznik ima določene ideje, pričakovanja o vlogah in značilnostih voditeljev. Ta pričakovanja subtilno sporočamo voditeljem in s tem delujemo kot "pošiljalci vlog".

Ti signali vplivajo na vodje – v kolikšni meri, je odvisno od posameznega vodje. Vodja se signalom prilagodi in s tem postane vodja, kakršnega želijo drugi, oz. igra vlogo, ki mu je bila določena s strani okolice.

Če govorimo o organizaciji, je veliko pričakovanj in idej o tem, kakšen naj bi bil vodja organizacije, kakšna naj bi bila njegova vloga. Govorimo namreč o vrednotah, kulturi, managementu, itd. Vsa ta pričakovanja oblikujejo tako vlogo vodje, kot tudi vloge ostalih v organizaciji.

Če ima veliko ljudi v organizaciji različna pričakovanja glede svojih voditeljev, pride do "konflikta vlog". Do tega pa pride tudi, če se ideje o vlogi vodje samega različne od idej zaposlenih.

Pričakovanja glede vloge vodje lahko varirajo od zelo ohlapnih do zelo specifičnih. Od posameznega vodje je odvisno, koliko jih upošteva in kako, težko pa se tem pričakovanjem popolnoma izogne pri določanju svoje vloge.

Če so pričakovanja majhna, preveč ohlapna ali mešana, lahko pride do konfliktov (Straker, 2009).

4.3.2 Michiganske in Ohajske študije

V 50. letih so na univerzi v Michiganu izvajali študije na področju uspešnosti vedenja vodji.

Straker (2009) povzame, da lahko te študije generalno opišemo:

Vodenje, ki se osredotoča na delo/naloge

Učinkoviti vodje niso opravljali istega dela kot njihovi podrejeni. Njihovo delo je vključevalo zagotavljanje potrebnih resursov, koordiniranje, načrtovanje ter pomoč podrejenim pri doseganju realističnih ciljev.

Vodenje, ki se osredotoča na odnose oz. ljudi

Učinkoviti vodje so se poleg dela osredotočali tudi na odnose s podrejenimi. Trudili so se jim pomagati pri težavah povezanih z delom in tudi pri morebitnih osebnih težavah ter pohvalili in nagradili dobro opravljeno delo.

Splošno gledano, so učinkoviti vodje izvajali ohlapen nadzor, postavili so neke splošne smernice, vendar podrejenih niso nadzirali pri detajlih. Vodje uporabljajo participativni način vodenja s katerim vključujejo podrejene v odločitve in reševanje problemov pri tem pa še vedno ohranijo končno odgovornost za opravljeno delo.

Te študije so potekale v istem času kot Ohajske študije, ki so prav tako izpostavile osredotočanje na delo/odnose. Michiganske študije so dodale aspekt participativnega vodenja in s tem poudarile vodenje ekip/timov in ne le posameznikov.

4.3.3. Sodobni behavioristični pristopi

Adizes v Brezovšek in Kukovič (2014, 132–133) pravi, da lahko s kombinacijo ustreznih ljudi sestavimo oz. ustvarimo dobro vodenje.

Vloge, ki jih dobro vodenje zajema, so:

- Proizvajalec – proizvaja dosežke
- Administrator – načrtuje, usklajuje, nadzira

- Podjetnik – določa cilje, vodi politiko organizacije
- Integrator – skupina deluje sama, v jasno začrtani smeri

Dober vodja mora biti sposoben izpolnjevati vse štiri vloge in se odlikovati v vsaj eni.

Poleg tega pa se mora vodja tudi zavedati svojih prednosti in slabosti, imeti stalen stik z okoljem, sprejemati mnenja drugih, reševati spore in ustvarjati učno okolje.

4.4 Participativno vodenje

Straker (2009) povzame, da so glavne predpostavke teorij participativnega vodenja:

- Vpletenost v odločanje pomaga bolje razumeti delo in odgovornost vodji.
- Če imajo podrejeni občutek, da so vpleteni v odločanje, bodo bolj predani delu.
- Podrejeni so bolj osredotočeni na delo in manj tekmovalni, če se jim pokaže nek skupen cilj.
- Če se ljudje odločajo skupaj, je njihova družbena povezanost večja, kar poveča tudi predanost odločitvi in s tem cilju.
- Odločitve sprejete s strani večih oseb so boljše kot odločitve, ki jih sprejme en sam človek.

Določeni vodje nočejo sprejemati avtorskih odločitev, ampak raje v proces odločanja vpletejo podrejene. Pogosto oblikujejo ekipo višji menedžerjev in jih vpletajo v proces odločanja. Koliko vpliva vodja prenese in na koga, pa je odvisno od posameznega vodje.

Celotni spekter participacije je prikazan v Tabeli 4.2 (Straker, 2009):

Tabela 4.2: Spekter participacije vodenja

	Nizka participacija		Visoka participacija	
Avtokratske odločitve s strani vodje	Vodja predlaga možne odločitve, posluša feedback in potem sprejme odločitev	Ekipa predlaga možne odločitve, vodja ima zadnjo besedo.	Skupno sprejemanje odločitev – ekipa je enakovredna vodji	Vodja preda sprejemanje odločitev ekipi.

Vir: Straker, 2009

Straker (2009) razloži, da ima ta shema ima še več vmesnih variant, kot na primer model, kjer vodja prepričuje ekipo v pravilnost odločitve, ali pa model, kjer vodja določi cilje in prepusti ekipi, da se sama odloči za najboljšo pot za doseg teh ciljev.

Stopnja participacije pa je seveda lahko odvisna tudi od tipa odločitve. Odločitev glede načina doseganja ciljev je lahko prepuščena ekipi, medtem ko je odločitev glede zaposlovanja lahko povsem enostranska.

Iz predpostavk je razvidno, da je participativno vodenje smatrano za način vodenja, ki ima lahko veliko pozitivnih rezultatov.

Takšen pristop je poznan tudi kot konzultacija, skupno odločanje, demokratično vodenje, delitev moči in »Management By Objective« (MBO) .

Participativno vodenje pa lahko sproži cinizem in slabo delovno okolje, če vodja daje občutek participacije, vendar se kasneje izkaže, da v resnici ignorira input ekipe (Straker, 2009).

4.5 *Situacijske in kontingenčne teorije*

Straker (2009) povzame, da so glavne predpostavke teorij:

- Delo in uspeh vodje je odvisno od situacijskih faktorjev.
- Zmožnost vodje, da dobro vodi, je odvisna od večih situacijskih faktorjev, ki vključujejo želje vodje, njegove ideje o dobrem vodenju, sposobnosti in vedenja podrejenih, itd.

Kontingenčne teorije so pravzaprav veja behavioristične teorije, vendar predpostavljajo, da ne obstaja en najboljši način vodenja ter da način vodenja, ki je učinkovit v eni situaciji, morda sploh ne bo primeren in ne učinkovit v drugačni situaciji. Bistvo je, da vodja uskladi svoj stil vodenja s kompetencami in predanostjo svojih zaposlenih (Brezovšek in Kukovič 2014, 133).

Iz tega sledi, da vodje, ki so uspešni v določenem trenutku določene situacije lahko postanejo neuspešni, ko se faktorji okoli njih spremenijo, če so v svojem načinu vodenja nefleksibilni.

Ta teorija torej pojasnjuje, zakaj so določeni ljudje izjemno uspešni samo določen čas svoje kariere.

Kontingenčna in situacijska teorija predpostavljata, da ni nikoli samo enega pravega načina vodenja. Glavna razlika med teorijama je, da se situacijska teorija osredotoča na prilagajanje situacijskim faktorjem, medtem ko se kontingenčna teorija problema loti širše in vključi kontingenčne faktorje sposobnosti vodje in več situacijskih variabel (Straker, 2009).

Yukl (1989) je definiral 6 variabel:

- *Trud podrejenih*: motivacija in trud zaposlenih.
- *Sposobnost podrejenih in jasnost vlog*: podrejeni vedo kaj narediti in kako.
- *Organizacija dela*: struktura dela in uporaba virov.
- *Sodelovanje in kohezija*: podrejeni so ekipa, ki sodeluje skupaj.
- *Viri in podpora*: dostopnost materialov, orodji, ljudi...
- *Zunanje usklajevanje*: potreba po usklajevanju z drugimi skupinami

Vodje se ukvarjajo z zunanjimi odnosi, pridobivanjem virov, usklajevanjem zahtev skupine in menedžmentom strukture in kulture skupine.

4.5.1 Situacijsko vodenje po Herseyu in Blanchardu

Straker (2009) povzame:

Vodje bi morali prilagoditi svoj način vodenja svojim podrejenim in njihovi pripravljenosti oziroma njihovi odzivnosti na določen način vodenja (njihovi sposobnosti in motivaciji) (Hersey in Blanchard, 2007).

Straker (2009) opiše stile:

Stil direktive

Podrejeni: Nizka usposobljenost, nizka predanost/ nezmožen, nesiguren ali preprosto ne želi.

Vodja: Zelo osredotočen na nalogo, malo upoštevanje odnosov.

Kadar je podrejeni nesposoben opraviti delo, ali nemotiviran ali pa ga je strah poskusiti, vodja prevzame direktivno vlogo – ukaže kaj je treba narediti in kako in se ne obremenjuje z odnosom med sabo in podrejenim.

Vodja mora odkriti razlog pomanjkanja motivacije. Pomembno je namreč ugotoviti, če gre morebiti za pomanjkanje sposobnosti in znanj, kar se lahko izkaže v pomanjkanju samozavesti, to pa se prenese v pomanjkanje motivacije.

Če vodja oblikuje preveč kompleksen odnos je to lahko moteče za podrejenega. Meja med pomembnimi in manj pomembnimi nalogami se namreč lahko zabriše in učinkovitost podrejenega se zmanjša. Vodja mora torej ohraniti jasen odnos, ki omogoča jasna navodila.

Stil mentorstva

Podrejeni: Srednje usposobljen, variabilna predanost / nezmožen, toda motiviran in se želi naučiti.

Vodja: Visoka osredotočenost na naloge, visoka osredotočenost na odnos.

V situacijah, ko je podrejeni zmotno prepričan, da je popolnoma usposobljen za delo, ni priporočljivo, da ga vodja postavi na realna tla in mu direktno pove, kako naj se dela loti pravilno oz. česa naj se najprej nauči. To bi namreč lahko privedlo do zmanjšanja samozavesti in motivacije podrejenega. Vodja mora "prodati" drugačen način dela, kar pomeni, da mora najti način, kako po ovinkih povedati podrejenemu, kako naj pravilno opravi delo oz. mu dodatno pojasniti navodila na način, ki ga podrejeni ne bo videl kot "učenje".

Vodja torej veliko posluša podrejene, jim svetuje na primeren način in pomaga podrejenim doseči cilje in osvojiti potrebna znanja na manj očiten način – s "prodajanjem".

Stil sodelovanja

Podrejeni: Visoko usposobljen, variabilna predanost / sposoben vendar slabo motiviran in nesamozavesten.

Vodja: Nizka osredotočenost na naloge, visoka osredotočenost na odnos.

Kadar je očitno, da je podrejeni usposobljen vendar pa je nemotiviran in zato neučinkovit, se mora vodja osredotočiti na razloge za pomanjkanje motivacije in samozavesti in nato na način, kako to premostiti.

Vodja torej posluša, uvede sistem pohval in s tem poskuša motivirati podrejenega in mu dvigniti samozavest.

Stil delegiranja

Podrejeni: Visoko usposobljen, visoko predan / sposoben in motiviran.

Vodja: Nizka osredotočenost na naloge, nizka osredotočenost na odnos.

Kadar je podrejeni usposobljen in motiviran za delo, je delo vodje zelo lahko, saj se mora samo potruditi, da podrejeni ostane na isti ravni. To pa še vedno pomeni, da mora biti neka stopnja nadzora, samo zelo nizka stopnja vmešavanja.

Podrejeni ne potrebuje nenehnega sistema pohval, vendar pa vodja tega ne sme pozabiti, saj lahko raven motivacije hitro pade.

Hersey – Blanchardov model vodenja se osredotoča na značilnosti zaposlenih in določa ustrezno obnašanje vodij, ki se lahko prilagaja situaciji s tem, da nadzira izkušnost in sposobnosti skupine in s tem določi najboljši stil vodenja. Vodja lahko prehaja med različnimi stili vodenja. (Brezovšek in Kukovič2014, 136–138).

4.5.2 Normativni model po Vroomu in Yettonu (1973)

Straker (2009) predstavi glavne predpostavke modela:

- Če se podrejeni strinjaja z odločitvami, se poveča njegova predanost in učinkovitost dela.
- Participacija podrejenega pri odločitvah poveča stopnjo strinjanja z odločitvami.

Kvaliteta odločitev – pogosto so na voljo različne poti za doseg cilja. Izbor prave alternative je ključen pri uspehu implementacije odločitve in toliko težji, kadar je na voljo veliko enakovrednih alternativ. Kvaliteta odločitve je toliko pomembnejša, kadar so posledice nekvalitetne odločitve hujše.

Strinjanje z odločitvami je stopnja strinjanja podrejenega z odločitvami vodje. Vodje se bodo bolj trudili, da se bodo podrejeni strinjali z odločitvami, kadar je kvaliteta odločitve bolj pomembna.

Vroom in Yetton (1973) sta določila sledeče postopke odločanja:

- Avtokratski (A1 in A2)
 - A1: Vodja ima na voljo splošno znane informacije in sam sprejme odločitev.
 - A2: Vodja dobi informacije od podrejenih in sam sprejme odločitev.
- Posvetovalni (C1 in C2)
 - C1: Vodja razloži problem vsakemu podrejenemu posebej, posluša ideje podrejenih in se nato odloči sam.

- C2: Vodja razloži problem celotni skupini podrejenih, posluša ideje podrejenih in se nato odloči sam.
- Skupinski (G2)
 - G2: Vodja razloži problem celotni skupini podrejenih, posluša ideje podrejenih in nato išče skupinski konsenz o odločitvi.

Ko vodja analizira situacijo, mora odgovoriti na vprašanja, ki pridobijo sledeče informacije (Brezovšek in Kukovič 2014, 140):

- Pomembnost kvalitete
- Pristanek članov
- Sestavljenost problema
- Verjetnost privolitve
- Skladnost ciljev
- Možnost konflikta
- Informiranost tima

Za model je značilno, da je bolj produkt racionalne logike, kot dolgotrajnega opazovanja.

Model bo najverjetneje deloval, kadar obstajajo jasno izražena znanja o pomembnosti kvalitete odločitve in jasni faktorji sprejemanja odločitve. Seveda po se moramo zavedati, da imamo te informacije redko na voljo (Straker, 2009).

Kakovost odločitve in strinjanje sodelavcev vplivata na učinkovitost vodenja. Strinjanje z odločitvijo pomeni stopnjo predanosti sodelavcev nalogi in prizadevanje za učinkovito izvedbo (Brezovšek in Kukovič 2014, 139).

4.5.3 Teorija “Pot – Cilj” po Houseu

Teorija “Pot – Cilj” opisuje načine, kako vodje spodbujajo in podpirajo svoje podrejene pri doseganju ciljev tako, da jim omogočijo kar najlažjo pot za doseg ciljev (Straker, 2009).

Vodja naj (House, 1971):

- Podaja jasna navodila in cilje
- Odstrani prepreke, ki bi lahko preprečile dosego ciljev
- Povečuje nagrajevanje vzporedno z opravljenim delom

Vodje lahko ta pristop uporabijo v popolnosti ali pa le deloma. Navodila so lahko izčrpna ali pa namigi, prepreke lahko vodja odstrani sam ali pa ponudi podrejenim svojo pomoč pri odstranjevanju, nagrade so lahko tako ustne pohvale kot materialne nagrade.

Takšne variacije naj bi se uporabljale glede na situacijo, sposobnosti in motivacijo podrejenih, težavnost dela, itd.

House in Mitchell (1974) sta opisala 4 načine vodenja:

Svetovalno vodenje

Fokus je na podrejenih – vodja upošteva dobrobit podrejenih in ustvarja prijetno delovno okolje.

Ta način je najboljši, kadar je delo dolgočasno, nevarno ali stresno.

Direktivno vodenje

Vodja da podrejenim jasna navodila ter nato tudi primerno podporo in nasvete za dosego cilja.

Ta pristop je najprimernejši kadar je delo nestrukturirano, kompleksno in kadar so podrejeni neizkušeni. To poveča občutek nadzora in varnosti pri podrejenih.

Participativno vodenje

Vodja se posvetuje s podrejenimi in tudi upošteva njihove ideje preden da navodila.

Pristop je priporočljiv, kadar so podrejeni strokovnjaki na relevantnem področju in je jasno, da bodo morali delovati kot svetovalci vodje, prav tako pa so dovolj samozavestni, da vedo, da so tega sposobni.

Usmerjevalno vodenje

Vodja postavi težko dosegljive cilj, ki so izziv vsem zaposlenim.

Jasno je, da morajo podrejeni dosegati visoke standarde. Vodja popolnoma zaupa, da so podrejeni sposobni doseči cilje.

Pristop je primeren, kadar je delo kompleksno, podrejeni pa strokovnjaki.

Ta teorija predpostavlja, da so podrejeni vedno odvisno od vodje. Samo slednji se namreč do popolnosti zaveda ciljev in pozna pot za doseg teh ciljev. Prav tako predpostavlja, da so podrejeni popolnoma racionalni in upošteva omejene situacijske faktorje (Straker, 2009).

4.6 Kontingenčne teorije

4.6.1 Fiedlerjeva Teorija najmanj zaželenega sodelavca (NZS)

Glavne predpostavke (Straker, 2009):

- Vodje se odločijo med fokusom na naloge in fokusom na podrejene.
- Odnosi, moč in struktura nalog so trije ključni faktorji, ki določajo učinkovite načine vodenja.

Fiedlerjeva teorija (1964) trdi, da je učinkovitost vodje odvisna od situacijske kontingence, ki je rezultat interakcije med dvema faktorjema – sloga vodenja in ustreznosti situacije.

Sloga vodenja

Fiedlerjeva določitev sloga vodenja uporablja NZS lestvico, ki je inštrument za določanje sloga posameznikov. Vodjo se prosi, da naj se spomni človeka, s katerim je nekoč že sodeloval in si definitivno ne želi ponovnega sodelovanja z njim. Potem mora vodja opisati tega človeka s pomočjo bipolarnih opisov, ki jih nato oceni s številko 1–8.

Odgovori se nato seštejejo in izračuna se povprečje. Če je rezultat NZS visok, iz tega sledi, da vodja daje velik poudarek na odnose med zaposlenimi in na podrejene nasploh. Nizek NZS rezultat pa pomeni, da vodja daje poudarek na naloge in delo.

Fiedler predpostavlja, da je najmanj zaželen sodelavec, ki si ga vsak vodja zamisli, bolj ali manj enako neprijeten. Vendar pa ljudje, ki se osredotočajo na ljudi in odnose, opisujejo najmanj zaželenega sodelavca bolj pozitivno, kot ljudje, ki se osredotočajo na delo in zato dosežejo višje NZS rezultate.

Torej je NZS anketa orodje za določanje motivacije in fokusa ter s tem sloga vodenja anketiranca (Straker, 2009)

Ustreznost situacije

Fiedler (1964) pravi, da idealnega vodje ni. Vodja je uspešen, če njegov slog vodenja oz. osredotočenost ustreza situaciji. Kontingenčna teorija omogoča določanje situacij in primernih načinov vodenja za doseg učinkovitosti.

Ustreznost situacije določimo s tremi komponentami (Straker, 2009):

- *Odnos vodja–podrejeni*: Podpora, lojalnost, prijateljstvo in sodelovanje.
- *Struktura naloge*: Standardizirana, strukturirana, nadzorovana.
- *Moč položaja*: Avtoriteta vodje, da oceni podrejene ter poda nagrade ali sankcije.

Ko je odnos vodja–podrejeni dober, struktura naloge strukturirana in moč vodje visoka, je takšna situacija opisana kot “ustrezna”.

Fiedler je pokazal, da so vodje, ki so usmerjeni k nalogam bolj učinkoviti v zelo ugodni ali pa zelo neugodni situaciji. Vodja, ki se osredotoča na odnose je najbolj učinkovit v srednje ugodni situaciji (Brezovšek in Kukovič 2014, 135).

To je še en pristop, ki se osredotoči na fokus ljudje/delo kot glavni faktor za določanje načina vodenja.

4.6.2 Teorija kognitivnih virov

Teorija kognitivnih virov priredi Fiedlerjevo prvotno teorijo tako, da upošteva več lastnosti vodje (Fiedler in Garcia, 1987).

Ta teorija poskuša določiti pogoje, pod katerimi bodo vodje in podrejeni uporabili svoje znanje, izkušnje in inteligenco kar najbolj učinkovito.

Čeprav je bilo splošno prepričanje, da bodo bolj inteligentni in bolj izkušeni vodje bolj učinkoviti od manj izkušenih in inteligentnih, ta teorija tega ni potrdila.

Straker (2009) povzame glavne predpostavke teorije:

- Inteligenca, izkušnje in drugi kognitivni viri so faktorji uspešnosti vodenja.
- Kognitivne sposobnosti so zelo pomembne, vendar pa ne zagotavljajo uspešnega vodenja.
- Stres vpliva na sposobnost sprejemanja dobrih odločitev.

Straker (2009) povzame, da teorija kognitivnih virov trdi:

1. Kognitivne sposobnosti vodje pomagajo pri uspešnosti celotne ekipe samo, kadar ima vodja direktiven pristop.

Kadar se vodja zaveda, da ima najboljše sposobnosti in največ izkušenj od vseh podrejenih, mora privzeti direktiven pristop, tudi če ve, da se podrejeni morda ne bodo strinjali z njim glede ciljev in načina dosega le-teh.

Kadar se vodja zaveda, da so podrejeni boljši in bolj izkušeni je bolj primeren nedirektiven pristop – spodbujanje participacijo podrejenih pri odločanju.

2. Stres vpliva na povezavo med inteligenco in kvalitetnim odločanjem.

Če vodja ni pod stresom in je visoko inteligenten, bo dosegal optimalne rezultate. Kadar pa je isti človek pod velikim stresom, ima lahko njegova visoka inteligenca celo negativni vpliv na kvaliteto odločitev. Eden od razlogov zato je, da bo visoko inteligentna oseba iskala racionalne rešitve, ki pa morda ne bodo mogoče. Velikokrat

se tako vodje potegnejo vase in razmišljajo o problemu in s tem prepustijo podrejene samim sebi.

V takšnih situacijah se mora vodja opreti na instinktivno odločanje.

3. Za kvalitetne odločitve v visoko stresnih situacijah so izkušnje vodje ključnega pomena.

Ker je v visoko stresnih situacijah velika inteligenca vodje lahko prej ovira kot prednost, je pomembno, da ima vodja izkušnje glede uspešnega vodenja v stresnih situacijah.

4. Pri enostavnih nalogah so tako inteligenca vodje, kot tudi izkušnje, nepomembne.

Kadar morajo podrejeni opraviti nalogo, ki je dovolj enostavna, da ne potrebujejo ne navodil in ne podpore, izkušnje in sposobnosti vodje niso pomembne, saj lahko podrejeni sami sprejemajo odločitve in se spoprijemajo s situacijami, povezanimi z nalogo.

Teorija kognitivnih virov se je uveljavila zaradi kritik na račun teorije lastnosti.

Fiedler (1986) je povezal teorijo kognitivnih virov s teorijo NZS in dejal, da je visoki NZS glavni faktor, ki pogojuje direktivno vedenje.

Pomembna ugotovitev teorije kognitivnih virov je, da je inteligenca glavni faktor v nizko stresnih situacijah in izkušnje v visoko stresnih situacijah (Straker, 2009).

4.7 Usmerjevalni pristopi vodenja

Usmerjevalni modeli ločujejo med načinom vodenja, ki skrbi za ljudi in načinom, ki skrbi za naloge. Skrb za ljudi poudarja položaj, ozračje, delovne razmere. Skrb za naloge poudarja načrtovanje, organiziranje, nadziranje (Brezovšek in Kukovič 2014, 142).

4.7.1 Menedžerska mreža

Vodje naj bi pri svojem delu upoštevali želje in potrebe podrejenih in pa tudi skrbeli, da je delo, ki ga je treba opraviti, dejansko narejeno. Postavi se vprašanje, kako različne stopnje upoštevanja vplivajo na delo in način vodenja (Straker, 2009).

Blake in Moutonova (1964) sta oblikovala t.i. mrežo vodenja. Ta model upošteva dimenziji "ljudje" in "naloge". Ti dimenziji sta ključni v večih raziskavah vodenja kot npr. Michiganske in Ohajske študije (Stare in Seljak, 2006).

Veliko variacij tega modela obstaja, tako da ne moremo zanikati, da sta ti dve dimenziji ključni pri raziskavah vodenja in vodji, vendar ne smemo pozabiti, da je še ogromno drugih faktorjev in dimenzij.

Za modele, ki prikazujejo relacijo med tema dimenzijama, se je najprej uporabljal izraz »Menedžerska mreža«, v novejših raziskavah pa se uporablja kar izraz "Mreža vodenja" (Straker, 2009).

4.7.2 Tannenbaumov in Schmidtov model

Tannenbaum in Schmidt sta oblikovala model, ki izključuje povezanost usmerjenosti k doseganju rezultatov in medsebojnega odnosa. Bolj ko je vodja usmerjen v rezultate, manj ga zanimajo ljudje in obratno. Vodja naj bi bil demokratičen, avtoritativni ali nekaj vmes (patriarhalen, posvetovalen, konzultativen, participativen, delegativen). (Brezovšek in Kukovič 2014, 143)

Tannenbaum in Schmidt (1958) sta določila 3 faktorje, ki vplivajo na delo vodje:

- Situacija
- Podrejeni
- Vodja sam

S tem sta določila, da je način vodenja specifičnega vodje lahko izredno raznolik in celo nepovezan dogodek, kot na primer prepir v družini, lahko vodi v spremembo načina vodenja.

4.8 Transakcijske teorije

Straker (2009) povzame glavne predpostavke:

- Podrejene je najlažje motivirati z nagradami in kaznimi.
- Družbeni sistem najbolje deluje, kadar je hierarhija popolnoma jasna in pregledna.
- Podrejeni se morajo strinjati z avtoriteto svojega vodje.

Transakcijski vodja vzpostavi jasne in pregledne strukture, znotraj katerih nato deluje tako vodja sam, kot tudi vsi podrejeni. Preglednost vzdržuje z jasnimi navodili, točno določenimi nalogami in nagradami. Kazni in sankcije sicer niso v ospredju, vendar pa je sistem discipline formalno vzpostavljen.

V prvi fazi mora vodja izpogajati pogodbo s podrejenimi. V pogodbi so točno določene naloge, pravice in sistem nagrajevanja, vodji pa je v zameno priznana avtoriteta s strani podrejenega.

Ko vodja določi delo podrejenemu, ta postane popolnoma odgovoren, da je ta naloga uspešno izpeljana. Če cilj ni dosežen, oz. naloga ni uspešno izpeljana, podrejeni nosi vso krivdo in je zato ustrezno sankcioniran. Obratno seveda velja za uspešno zaključene naloge.

Transakcijski vodja deluje po načelu, da dokler vse teče tako kot bi moralo, zadevi pusti prosto pot in se ne vmešava. Če so stvari izpeljane tako, da presežejo pričakovanja, vodja prizna vse zasluge podrejenim in poda ustrezne nagrade. Obratno velja za situacije, ko je rezultat pod pričakovanji.

Pri transformacijskem vodenju gre tako bolj za tehniko "prodajanja", kjer večina interakcij med vodjo in podrejenimi temelji na pogajanjih, medtem ko gre pri transakcijskem vodenju za avtoritativnega vodjo, ki se ne vmešava v sam proces delovanja, vsa pogajanja pa se izvedejo že pri oblikovanju pogodbe med podrejenim in vodjo. Takoj, ko je pogodba vzpostavljena, ni več prostora za pogajanja.

Transakcijsko vodenje bazira na kontingenci, se pravi, da sta morebitna nagrada ali kazen odvisni od kvalitete opravljenega dela.

Transakcijsko vodenje je bližje menedžmentu kot vodenju in je zato tudi popularno pri velikem številu menedžerjev.

Tako kot veliko drugih modelov, tudi ta predpostavlja racionalnost podrejenih, kar pomeni, da so podrejeni motivirani z denarnimi in materialnimi nagradami in je zato njihovo vedenje lahko predvidljivo.

Teorija vključuje aspekte behaviorizma, kot so klasično pogojevanje in ignorira kompleksne čustvene faktorje ter družbene vrednote, ki usmerjajo vsakdanje delovanje ljudi (Straker, 2009).

Obstajata dva podstila transakcijskega vodenja (Brezovšek in Kukovič 2014, 147–148):

- Pogojna nagrada – vključuje materialne nagrade za delo, usmeritev in zaupanje. Vodja in zaposleni sodelujejo in si izmenjujejo ideje in veščine, vendar pa se lahko zadeve gledajo s preveč materialnega vidika, če se osredotočamo na nagrade kot faktor motivacije.
- Vodenje z izjemo – vodja zaupa, da bodo zaposleni dobro opravili delo. Glavne karakteristike tega stila so zaupanje v podrejene, ohranjanje statusa quo, slaba komunikacija.

4.9 Transformacijske teorije

Straker (2009) povzame glavne predpostavke:

- Ljudje želijo vodjo, ki jih navdihuje.
- Vodja z vizijo in strastjo je lahko zelo uspešen.
- Vodja naj motivira z entuziazmom in energijo.

Transformacijski vodja se osredotoča na zadovoljstvo zaposlenih in skrbi za pozitivno energijo. Vodi s strastjo in vizijo, ki motivirata podrejene.

Vodja mora to vizijo konstantno obnavljati in vedno znova vzpodbujati podrejene. Zaupanje in osebna integriteta sta velik del načina transformacijskega vodenja.

Transformacijski vodja lahko natanko ve, kakšen je cilj in svoje podrejene vodi k letemu. Lahko pa tudi nima točno določenega cilja, vendar pa z entuziazmom in pozitivno energijo vodi svoje podrejene k iskanju cilja in optimalnih poti.

Vodja je fleksibilen glede načinov dosega cilja in je pripravljen sprejeti določene napake, če le vodijo h končnemu cilju.

Transformacijski vodje so vedno v ospredju in vedno dobro vidni in poznani vsem podrejenim. Prav tako prevzemajo veliko mero odgovornosti in vodijo z vzorom. Poudarek je na nenehnem vzpodbujanju, in veliki predanosti ter vpletenosti v organizacijo.

Pomembna metoda motiviranja in vzdrževanja pozitivnega vzdušja je poudarek na ceremonijah, ritualih, itd. Vsak dosežek se praznuje in pomembnost majhnih dosežkov se ponavadi napihne.

Za transformacijskega vodjo je pomembno, da je karizmatičen, vendar pa ne narcisoiden, kar je ponavadi značilnost karizmatičnih vodji. Slednji uspevajo tako, da verjamejo vase in svoje sposobnosti, medtem ko transformacijski vodje uspehe dosegajo z neomajno vero v svoje podrejene in pravilnost cilja organizacije.

Nevarnost transformacijskega vodje je v tem, da se njegovo navdušenje lahko hitro zamenja za resnico. Medtem ko lahko transformacijski vodje dosežejo velike stvari s svojim načinom vodenja, lahko prav tako izredno motivirajo podrejene za akcije v napačno smer in za napačne cilje.

Moramo se zavedati, da to, da je nekdo globoko prepričan, da ima prav, še ne pomeni, da ima v resnici prav.

Vodje morajo paziti, da s svojim entuziazmom in nenehno motivacijo ne utrudijo podrejenih, saj se lahko zgodi, da z nenehnim motiviranjem dosežejo ravno nasprotno. Prav tako so transformacijski vodje tako močno osredotočeni na končni cilj, da se ne ubadajo z detajli za dosego le-tega. Če se torej ne obkrožijo s podrejenimi, ki bodo skrbeli za detajle delovanja organizacije, bodo težko uspešni.

Že po definiciji transformacijski vodje želijo reformirati oz. transformirati. Če se torej znajdejo na čelu organizacije, ki je že uspešna in ne potrebuje nikakršne transformacije, lahko hitro postanejo zafrustrirani in s tem neuspešni.

Zato so transformacijski vodje zaželeni predvsem v organizacijah, ki so se znašle v krizi ali pa ne napredujejo.

4.9.1 Teorija transformacijskega vodenja po Bassu

Straker (2009) povzame glavne predpostavke:

- Zavedanje pomembnosti dela deluje kot močna motivacija podrejenih.
- Boljši rezultati se dosežejo, če je fokus na ekipi in organizaciji sami.

Bass (1990) je definicijo transformacijskega vodenja oblikoval na podlagi stopnje, do katere vodja vpliva na podrejene, ki mu zaupajo, ga občudujejo in spoštujejo.

Vodja lahko transformira podrejene na 3 načine:

- Povečevanje zavedanja vrednosti in pomembnosti nalog in ciljev.
- Prepričevanje podrejenih, da se morajo osredotočiti na sodelavce in skupne cilje v prvi vrsti in ne na lastne cilje in koristi.
- Aktivirati višje potrebe.

Karizma je ključna, vendar ni dovolj. Karizma pomaga zbuditi močna čustva pri podrejenih in povzroči identifikacijo podrejenih z vodjo. Slednje se sicer lahko doseže tudi počasneje – z mentorstvom in učenjem.

Bass (1990) trdi, da transformacijsko vodenje bazira na moralnih temeljih, ki so sestavljeni iz 4 komponent in 3 moralnih vidikov:

- Idealizirani vpliv
- Inspiracijska motivacija
- Intelektualna stimulacija
- Individualizirani premislek

- Moralni značaj vodje
- Etične vrednote, ki so razvidne iz voditeljeve vizije, programa
- Moralnost procesov družbeno etičnega delovanja, ki je skupno vodji in podrejenim

Transformacijski vodje želijo spremeniti organizacijsko kulturo in zato je njihova naloga stalen proces organizacijskih sprememb. Takšni vodje imajo vizijo prihodnosti, so socialni arhitekti svoje organizacije, oblikujejo zaupanje v svojo organizacijo, uporabljajo kreativni samorazvoj skozi pozitivno samospoštovanje (Brezovšek in Kukovič 2014, 151).

4.9.2 Teorija transformacijskega vodenja po Burnsu

Straker (2009) povzame glavne predpostavke:

- Ideje povezane z višjimi moralnimi vrednotami same po sebi motivirajo. Iz tega sledi, da bodo ljudje sami od sebe sledili človeku, ki takšne ideje promovira.
- Skupno delo je boljše in uspešnejše od individualnega.

Burns (1978) definira transformacijsko vodenje kot proces, kjer se vodje in podrejeni odločijo, da bodo s skupnim delom dosegli cilje in pri tem ohranjali visoko moralo in motivacijo.

Transformacijski vodje izpostavljajo višje ideale in vrednote in tako pritegnejo podrejene. Ponavadi tudi sami živijo in delajo v skladu s prej omenjenimi ideali ter imajo precejšnjo karizmatično moč.

Burns verjame, da je transformacijsko vodenje uspešnejše od transakcijskega. Prvo namreč spodbuja družbene vrednote in spodbuja ljudi k sodelovanju za doseg

skupnega cilja, medtem ko drugo spodbuja posameznika in njegove želje ter tekmovalnost med zaposlenimi.

4.9.3 Participacijski inventar vodenja po Kouzes in Posnerju

James Kouzes in Barry Posner (2002) sta razvila anketo (The Leadership Practices Inventory), v kateri so bile anketirancem na voljo splošne značilnosti vodji. Anketiranci so morali nato te lastnosti razvrstiti glede na najbolj zaželene lastnosti, ki naj bi jih vodje imeli, da bi bili spoštovani, občudovani in da bi jim anketiranci sledili zato, ker bi to želeli.

V obdobju 20tih let je anketo rešilo več kot 75,000 posameznikov. Anketiranci so postavili poštenost na prvo mesto. Rezultati študije so pokazali, da so sledeče karakteristike vodji najbolj zaželene:

- poštenost
- vizionarstvo
- sposobnost
- sposobnost navdihovanja
- inteligentnost
- pravičnost
- širokogleden
- podpora
- direktnost
- zanesljivost
- sodelovanje
- odločnost
- domiselnost
- ambicioznost
- pogum
- ljubeznivost
- zrelost
- zvestoba

- samokontrola
- neodvisnost

Kouzes in Posner (2002) izpostavita tudi ključna dejanja, ki vodijo do uspeha vodje:

Prikaz poti

Prikaz poti pomeni, da mora vodja, ki želi, da se njegovi podrejeni vedejo na določen način, najprej sam privzeti to vedenje, vrednote, način dela.

Navdih s skupno vizijo

Podrejene motivirajo nagrade, strah pred sankcijami, v največji meri pa ideje, ki jih navdihnejo.

Tu ne gre toliko za vizijo, ampak bolj za način in sposobnost predstavitve te vizije tako, da jo podrejeni sprejmejo kot svojo.

Izzivi in spremembe

Uspešni vodje se izkažejo pri večjih izzivih in težavah. Prav tako se ne ustrašijo sprememb.

Pomoč podrejenim

Spodbujanje in motiviranje ni dovolj. Podrejeni morajo imeti občutek in možnost, da svoje ideje uresničijo.

Spodbujanje srčnosti

Kadar ljudje čutijo strast in veselje do svojega dela, takšno delo opravljajo najbolje. Naloga vodje je, da to strast in veselje do dela nenehno spodbuja.

5 SLOGI OZ. STILI VODENJA

Slog vodenja je način in pristop s katerim vodja podaja navodila in usmerja delovanje zaposlenih ter motivira podrejene (Kovač in drugi 2004, 22).

Kavčič (1991, 218–2019) poudarja vpliv sledečih dejavnikov:

- **Filozofija vodenja** – pojmovanje vodenja, dela in vidik ljudi
- **Situacija** – slog vodenja se prilagaja situaciji, v kateri se vodja znajde
- **Narava delovnih nalog** – če so delovne naloge rutinske bo uspešnejši avtoritativen stil vodenja, medtem ko delovne naloge, ki potrebujejo več kreativnosti, za učinkovito izpeljavo potrebujejo bolj demokratičen oz. celo liberalen slog vodenja.
- **Karakteristike vodenih in organizacijska kultura** – uspešen vodja mora upoštevati značilnosti podrejenih oz. vodenih. Uspešen slog je namreč odvisen od prepričanj, vrednot, pričakovanj, znanj, delovnih navad in motiviranosti vodenih.

Dober in učinkovit vodja pozna vse sloge in jih uporablja glede na situacijo. Ključno je, da pravilno razbere situacijo in da pozna svoje podrejene in njihove sposobnosti (Možina 1990, 49).

Pri odločanju za določen slog, mora vodja upoštevati:

- Koliko časa ima na voljo
- Odnosi – ali je med njim in podrejenimi zaupanje in spoštovanje
- Kdo ima relevantne informacije
- Izkušnje in sposobnosti podrejenih in vodje samega
- Notranji konflikti
- Raven stresa
- Tip naloge (strukturirana/nestrukturirana, zapletena/enostavna)

5.1 Stili vodenja po Lewinu

Nagel (v Kavčič 1991, 219–220) obravnava stile vodenja kot kontinuum od avtoritarnega do demokratičnega, medtem ko Kurt Lewin (1939, 271–301) razmeji različne sloge vodenja na 3 osnovne stile:

- Avtoritarni ali avtokratski
- Participativni ali demokratični
- Liberalni ali laissez-faire

Čeprav dobri in uspešni vodje ponavadi uporabljajo vse 3 sloge glede na situacijo, je eden od teh slogov ponavadi dominanten, saj je vodji bližji in ga lažje aplicira.

Avtoritarni ali avtokratski slog vodenja

O avtoritarnem slogu govorimo, kadar vodja podrejenim posreduje cilje, ki morajo biti doseženi in navodila, kako naj se te cilje doseže. Ključno je, da da vodja jasno vedeti, da ne želi in ne potrebuje idej, nasvetov oz. kakršnegakoli inputa podrejenih. Vodja z avtokratskim slogom (Mehrmann in Wirtz 1992, 197 v Stare in Seljak 2006, 78):

- pričakuje poslušnost
- sprejema odločitve brez razlage le-teh podrejenim
- razume, da mora podrejeni njegov ukaz brezpogojno izvršiti
- kontrolira izvajanje ukazov
- ima distanciran odnos do podrejenih

Ta slog je primeren in učinkovit, kadar ima vodja na razpolago vse informacije za rešitev težave oz. doseg cilja, malo časa in dobro motivirane podrejene.

Demokratični ali participativni slog vodenja

O demokratičnem slogu govorimo, kadar vodja vključi enega ali več podrejenih v proces sprejemanja odločitev in na sploh sprejema njegov/njihov input, pri tem pa vodja ohrani avtoriteto sprejemanja končne odločitve.

Ta slog je primeren, kadar ima vodja na razpolago premalo informacij za učinkovito rešitev težave/dosego cilja in se zaveda, da mu lahko podrejeni zagotovijo potrebne informacije.

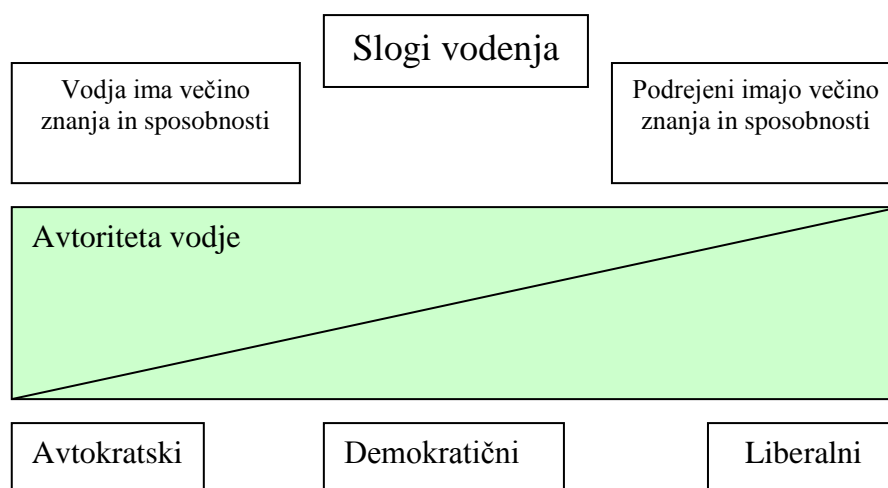
Liberalni ali laissez-faire slog vodenja

O liberalnem slogu govorimo, kadar vodja dovoljuje zaposlenim, da sami sprejemajo odločitve, vodja pa še vedno nosi odgovornost za vse sprejete odločitve.

Ta slog je primeren, kadar se vodja zaveda, da ima dovolj sposobne in izkušene podrejene, da ti lahko sami sprejemajo učinkovite odločitve.

Shema stilov vodenja kot jih je opredelil Lewin prikazuje Slika 4.1.

Slika 4.1: Shema stilov vodenja po Lewinu



Vir: Kurt Lewin, 1939

5.2 Načini vodenja po Likertu

Rensis Likert je določil 4 osnovne načne vodenja glede na sprejemanje odločitev in stopnjo vpletenosti podrejenih v postopek odločanja (Likert, 1967).

Izkoriščevalsko avtoritativni

Vodja se ne obremenjuje s podrejenimi in uporablja metode kot so grožnje in podobne “motivacijske” metode na bazi strahu, da doseže podrediv.

Komunikacija je samo enosmerna – od vodje k podrejenim – in dobrobit podrejenih ni upoštevana.

Dobrohotno avtoritativni

Za ta način je značilno, da vodja doda svoji avtoritativni poziciji še skrb za podrejene.

Vodja uporablja sistem nagrajevanja za doseganje želenega vedenja. Komunikacija je dvosmerna, vendar pa so informacije, ki jih podrejeni posredujejo vodji bolj ali manj prilagojene temu, kar bi si po mnenju podrejenih vodja želel slišati.

Končne odločitve so še vedno sprejemane centralno, sprejemanje manjšega števila manj pomembnih odločitev pa je predano podrejenim.

Posvetovalni

Dvosmerna komunikacija je močnejša kot pri prejšnjem načinu, čeprav vodja še vedno dobiva samo določene informacije od podrejenih. Vodja se trudi poslušati in upoštevati ideje podrejenih. Glavne odločitve se še vedno sprejemajo centralno.

Participativni

Vodja spodbuja participacijo podrejenih v procesu odločanja, upošteva nasvete in ideje podrejenih. V proces odločanja vključi velik krog ljudi, tudi tiste, ki so “nizko” na hierarhični lestvici organizacije. Zaposleni se dojemajo kot velik team in sodelujejo na vseh ravneh.

Ta teorija je značilna za 60. leta zaradi močne ideje vertikalne strukture organizacije, vendar je že videti ideje idealiziranega horizontalnega ustroja.

5.3 Stili in načini vodenja po Lipičniku

Lipičnik (1996) poda svojo tipologijo stilov:

Birokratski stil – zadržan stil vodenja, kjer vodja zahteva, da se zaposleni držijo predpisanih pravil in postopkov dela v skladu s formalno organizacijo. Vodja je trden, natančen, vpljuden, vendar odmaknjen.

Razvijalski stil – bolj socialno usmerjen stil vodenja, ki spodbuja samostojnost in ustvarjalnost zaposlenih. Komunikacija je širša kot pri birokratskem slogu. Stopnja zaupanja je visoka.

Dobrohotni avtokratski stil vodenja – bolj k nalogam usmerjen stil vodenja. Vodja je usmerjen k doseganju rezultatov.

Izvrševalski stil vodenja – združevalni stil, ki skuša izrabiti vse potencialne zaposlenih. Vodja uporablja skupinsko delo tudi pri sprejemanju odločitev, zaposleni se sami zavežejo in trudijo za doseganje ciljev, vodja pa spodbuja k večji učinkovitosti.

Dezerterski stil – o tem slogu govorimo, kadar vodja razmeroma rigidno upošteva predpise in je zadovoljen z minimalnimi rezultati. Zaposlenih ne spodbuja k doseganju boljših rezultatov, ne spodbuja ustvarjalnosti in komunikacije.

Misijonarski stil – socialno usmerjen stil, kjer je vodja prijazen, izrazito nekonflikten, pasiven in ne daje navodil za delo ter ne poudarja potrebe po rezultatih.

Avtokratski stil – k nalogam usmerjen stil vodenja, kjer je vodja kritičen in duši spore, komunicira navzdol in zahteva rezultate.

Kompromisarski stil – manj uspešna verzija izvrševalskega stila vodenja. Vodja ne dobi zaupanja zaposlenih, saj je omahljiv in sprejema neučinkovite kompromise namesto učinkovitih odločitev.

Lipičnik (1996) opisuje glavne načine vodenja:

Vodenje z izjemami – vodja se ne ukvarja z vsakodnevnimi detajli v organizaciji. Večino rutinskih nalog prenese na podrejene, s tem da predhodno določi pričakovanja in pravila. V delovanje se kot vodja vključi, če se pojavijo kakšne izjeme oz. odkloni v delovanju, se pravi situacije, ki niso bile zajete v primarnih navodilih.

Vodenje s pravili odločanja – vodeni se sami odločajo, vodja samo določi pravila, ki jih za to potrebujejo. Ta pravila morajo zajemati vse konkretne dogodke, ki jih je možno predvideti. Ta slog je primeren predvsem pri rutinskem delu.

Vodenje z motiviranjem – ta stil vodenja predvideva, da bodo delavci učinkovitejši, če se bodo pri delu lahko razvijali, izražali, če jim bo delo zanimivo, če bodo samostojni in sami zaslužni za svoje rezultate. Pri tem načinu vodenja govorimo o partnerskem odnosu med vodstvom in zaposlenimi.

Vodenje s soudeležbo – tudi tu govorimo o partnerskem odnosu med vodstvom in zaposlenimi. Zaposleni sodelujejo pri vseh relevantnih odločitvah, še posebej pri ciljih, ki morajo biti zastavljeni realno. Ta slog vodenja predpostavlja, da bodo zaposleni, ki so sodelovali pri oblikovanju ciljev, bolj motivirani za doseg teh in tako bolj učinkoviti in uspešni.

Vodenje z delegiranjem – bistvo tega načina vodenja je v prenosu oz. delegiranju odgovornosti na zaposlene. Zaposleni postanejo odgovorni za določena delovna področja.

Vodenje s cilji – vodenje je tu aktivnost, s katero se določijo cilji v organizaciji. Naloga vodje je, da nato zaposlene usmerja k doseganju teh ciljev. Vodenje je uspešno, če so cilji doseženi.

5.4 Pozitivni in negativni pristop k vodenju

Newstrom in Davies (1993) govorita o pozitivnem in negativnem stilu vodenja.

Pozitivni pristop pomeni, da vodja uporablja sistem nagrad, ki so lahko vse od dodatnega izražanja, samostojnosti, dodatne odgovornosti do materialnih nagrad, za motivacijo uslužbencev.

Pri negativnem pristopu pa je poudarek na kaznih, saj strah pred kaznijo tudi motivira podrejene. Kazni so lahko v obliki groženj z izgubo ugodnosti, službe ali pa grajanje pred ostalimi podrejenimi.

Vodje uporabljajo oba pristopa, vendar pa se uspešni vodje zavedajo, da pretirana uporaba negativnega pristopa lahko hitro privede do slabe morale, kar sčasoma privede do slabše učinkovitosti.

5.5 Dva načina vodenja glede na poudarek na podrejenih ali nalogah

Stogdill (1974) in Blake in Mouton (1961) stile vodenja opisujejo glede na to, ali se vodja fokusira na zaposlene ali pa na naloge.

Poudarek na podrejenih

Vodje primarno skrbijo za potrebe zaposlenih. Osredotočajo se na gradnjo uspešne ekipe, pomagajo zaposlenim pri težavah in nudijo psihološko oporo.

Poudarek na nalogah

Vodje verjamejo, da bodo dosegli najboljše rezultate, če bodo osredotočeni na optimalne rešitve težav in spodbujali podrejene k maksimalni produktivnosti.

5.6 Vključitev družbenega stila vodenja

Howell, Costley in King (2001) stile vodenja razdelijo v sedem skupin, ki vključujejo tudi družbeni stil vodenja.

- Podporno vodenje – Vodja pomaga pri delu in razvoju zaposlenih, fokusira se na ekipo
- Direktivno vodenje – Vodja delegira odgovornost, določeni odnosi in struktura
- Participativno vodenje – Zaposleni so del procesa odločanja, fleksibilnost glede na situacije
- Vodenje z nagradami in kaznimi
- Karizmatično vodenje – Vodja apelira na čustva, aspiracije, vrednote in potrebe zaposlenih
- Čezmejno vodenje – Vodja oblikuje omrežja za zaposlene in nato zastopa ta omrežja ter jih povezuje z drugimi skupinami
- Družbeno vodenje – Vodja oblikuje skupine in daje poudarek družbenim izmenjavam

Zadnja dva načina sta t.i. načina razpršenega vodenja, kjer se vodenje razprši skozi interakcije med vodjo, zaposlenimi in situacijami. Za razliko od direktivnega oz. linearne sloga tu govorimo o horizontalnem omrežju, ki ga sestavlja ekipa in kjer vodja konstantno upošteva celotno ekipo in situacijo.

6 STILI VODENJA V JAVNO SEKTORSKI ORGANIZACIJI – ŠTUDIJA PRIMERA

6.1 Metodološki pristop

6.1.1 Študija primera

S študijo primera v izobraževalni organizaciji, ki je del javnega sektorja, želim ugotoviti, če lahko določim enega (ali več) stilov vodenja, opisanih v teoretičnem delu.

Vzporedno z določanjem stila oz. stilov vodenja v tej organizaciji sem želela tudi narediti komparacijo med stili in določiti morebitne spremembe v stilu vodenja v razdobju 5 let.

Kot raziskovalno metodo sem uporabila anketni vprašalnik.

Prvič sem anketirala zaposlene v tej organizaciji že leta 2010, nato pa sem isto anketo uporabila še leta 2015. Vodstveni kader se v tem obdobju ni zamenjal. To mi je dalo zanimiv vpogled v spremembe, ki jih lahko v določeni meri pripišemo tako gospodarskim okoliščinam, kot tudi z njimi povezanimi smernicami, ki v teh letih prevladujejo v javnem sektorju in pa seveda izkušnjam vodstva.

6.1.2 Opis vzorca

Vzorec sestavljajo zaposleni v izobraževalni ustanovi, ki je del javnega sektorja. Gre za šolski center, ki ga sestavljajo srednja šola, višja šola in enota za izobraževanje odraslih.

Kot vodilni kader oz. vodstvo organizacije sem določila vodstvo same šole, v tem primeru dva ravnatelja in enega direktorja. Vodilni kader sestavljajo 3 osebe.

V letu 2010 je bilo skupno zaposlenih 65 oseb, ta številka se je zmanjšala na 51 zaposlenih v 2015. Padec v številu zaposlenih je po besedah direktorice rezultat zmanjšanega proračuna in navodil z ministrstva, ki spodbujajo večje varčevanje. Zmanjševaje števila zaposlenih je potekalo postopoma, vodstvo ni obnavlja pogodb za določen čas in pogodb za projektno delo, prav tako je vodstvo ukinilo delovna mesta, kjer so se zaposleni upokojili.

6.1.3. Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik sestavlja 20 vprašanj.

Prvih pet vprašanj je demografskih: spol, starost, izobrazba, delovna doba in položaj v podjetju.

Sledijo kvantitativna vprašanja, s katerimi sem želela določiti odnose med zaposlenimi, odnose med zaposlenimi in vodstvom, pogostost konfliktov, komunikacijo, zadovoljstvo, transparentnost, sodelovanja pri odločanju ter percepcijo dela in motivacije za delo. Vprašanja sem oblikovala po grobem okviru vprašalnikov vidnih v Možini (1994, 48–51), Adizes in drugi (1996, 118–120), Golob (2009, 110–114).

Vprašanja sem oblikovala na podlagi teorij o vodenju in stilih vodenja. Iz različnih teorij in tipologij sem izluščila relevantne kazalce in nato strukturirala vprašalnik tako, da so ti kazalci zajeti in da lahko na podlagi rezultatov vprašalnika govorim o določenih stilih vodenja oz. o odstopanjih od teorije.

6.2 Analiza rezultatov

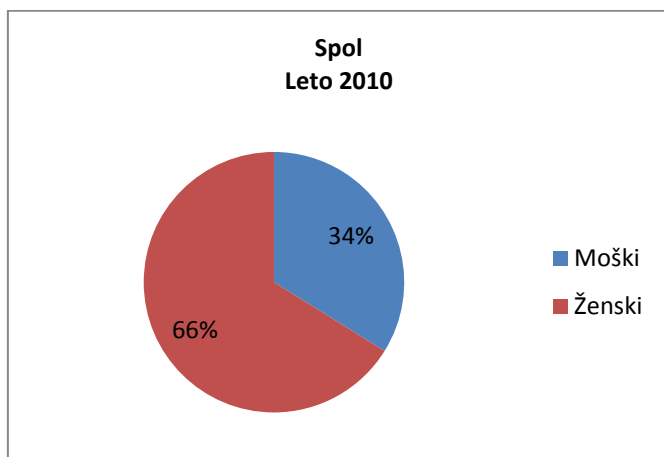
V nadaljevanju so prikazani rezultati vprašalnika ter analiza rezultatov, ki bo podlaga za določanje stila vodenja organizacije.

Rezultati so prikazani z grafi, oblikovanimi v programu Excel, moja analiza in sklepi pa bazirajo na teoriji, predstavljeni v prvem delu naloge.

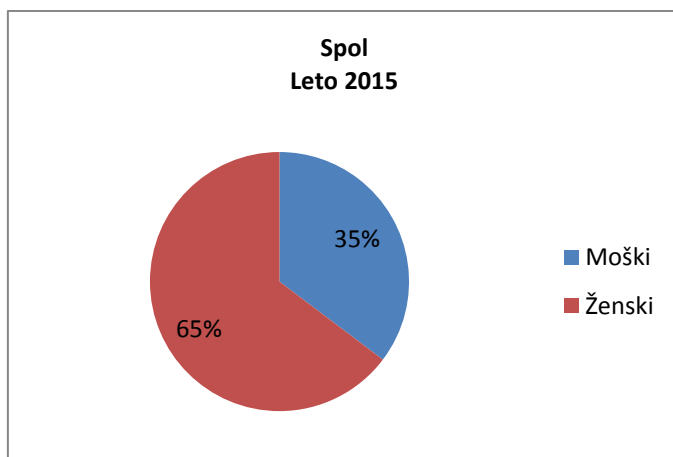
6.2.1 Demografski kazalci

Spol in starost zaposlenih

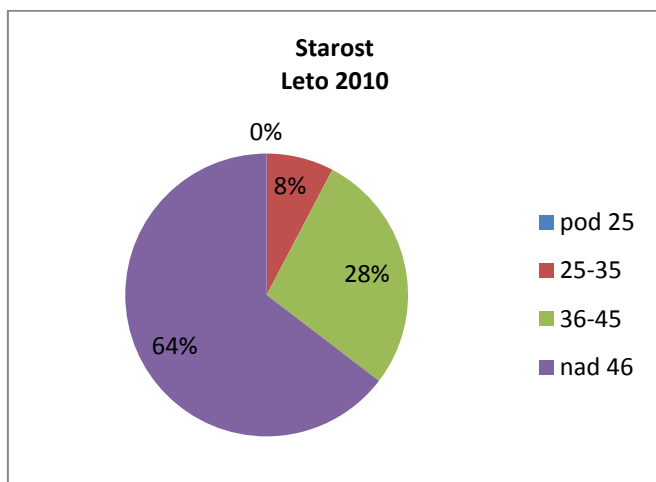
Graf 6.1: Spol zaposlenih, leto 2010



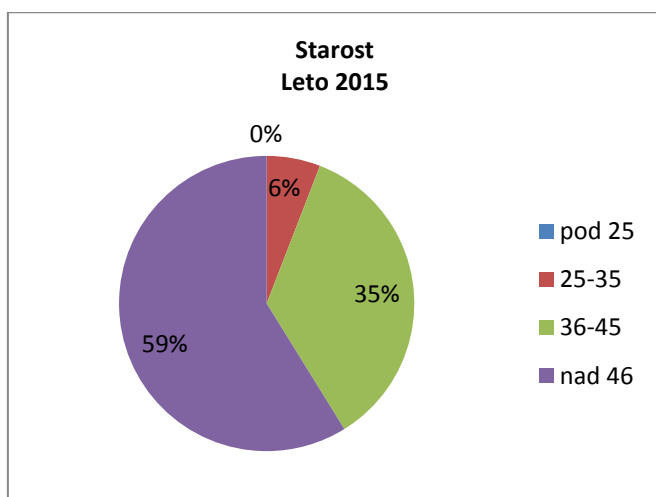
Graf 6.2: Spol zaposlenih, leto 2015



Graf 6.3: Starost zaposlenih, leto 2010



Graf 6.4: Starost zaposlenih, leto 2015



Osnovni podatki o spolu pokažejo, da je razdelitev praktično nespremenjena od leta 2010 do 2015, z 66% oziroma 65% prevladovanjem žensk. Spremembe pri tem kazalcu torej ne bodo faktor pri določanju stila vodenja.

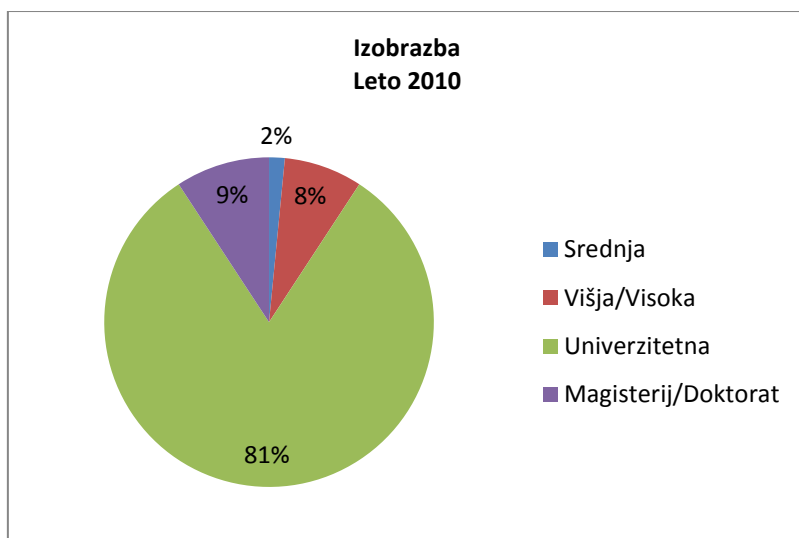
Starostna razdelitev zaposlenih odraža dogodke med letoma 2010 in 2015. Leta 2010 je bilo 64% vseh zaposlenih v kategoriji nad 46 let in 28% zaposlenih je zasedlo kategorijo med 36 in 45 let.

Leta 2015 pa je slika nekoliko drugačna. Med letoma 2010 in 2015 se je namreč zmanjšalo število zaposlenih predvsem na račun upokojitev, novih zaposlitev pa ni bilo. Zato se je odstotek zaposlenih v kategoriji nad 46 let znižal na 59% in odstotek

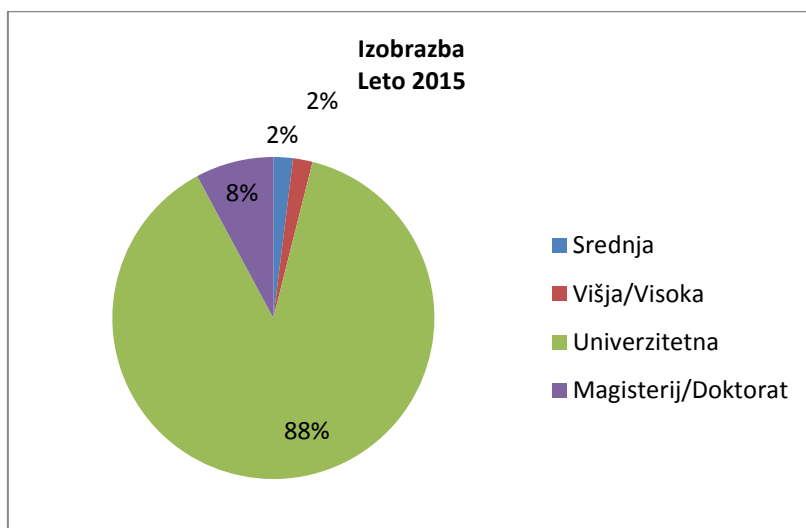
zaposlenih v kategoriji med 36 in 45 let se je povečal na 35%. Zaposlenih v kategorijo 25–35 let je 6%, kar je 2% manj kot v letu 2010.

Izobrazba in delovna doba

Graf 6.5: Izobrazba zaposlenih, leto 2010



Graf 6.6: Izobrazba zaposlenih, leto 2015

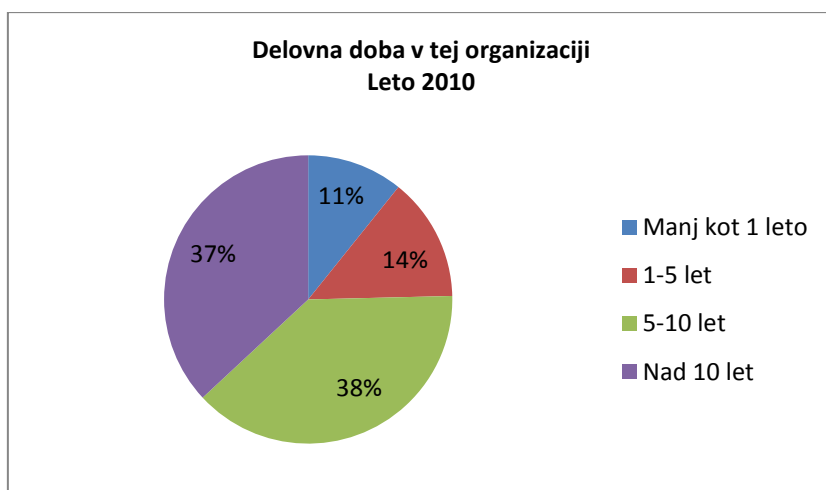


Osnovni demografski podatki o izobrazbi in delovni dobi nam lahko služijo pri določanju tipa podrejenih, kot ga vidita Hersey in Blanchard v svojem modelu stilov vodenja.

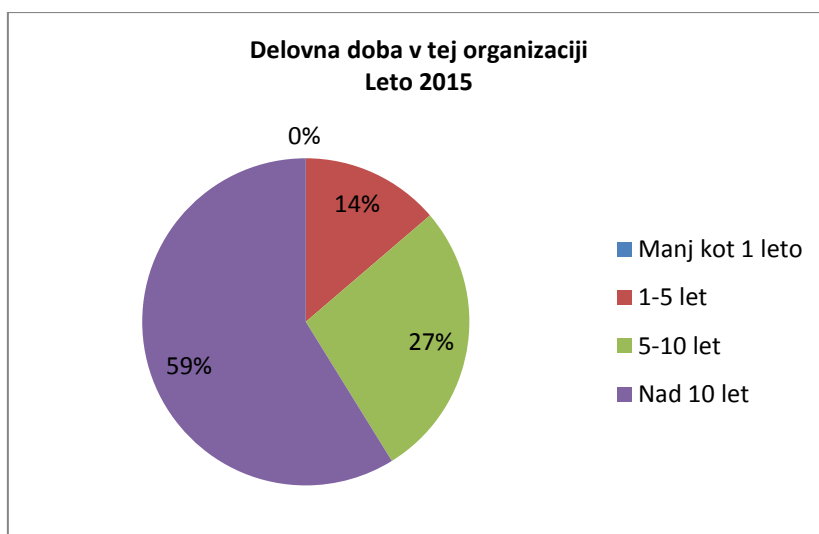
Po tem modelu namreč vodja prilagodi stil vodenja zrelosti vodenih. Zrelost pa se določa na podlagi sposobnosti, znanja, zmožnosti in motivacije vodenih.

V našem primeru vidimo, da je tako leta 2010 kot leta 2015 v veliki meri prevladovala univerzitetna stopnja izobrazbe z 81% leta 2010 in kar 88% leta 2015. Leta 2010 je imelo 9% zaposlenih magisterij oz. doktorat in 8% višjo oz. visoko izobrazbo. 2% zaposlenih sta imela srednješolsko izobrazbo. Leta 2015 odstotek s srednješolsko izobrazbo ostaja isti, odstotek zaposlenih z magisterijem oz. doktoratom se je znižal za 1% in odstotek z višjo oziroma visoko stopnjo se je znižal na 2%.

Graf 6.7: Delovna doba zaposlenih, leto 2010



Graf 6.8: Delovna doba zaposlenih, leto 2015



Delovna doba je bila 2010 v veliki meri, kar 75%, nad 5 let, polovica vseh z delovno dobo nad 5 let je bila v tej organizaciji zaposlena celo nad 10 let. 11% je bilo novih zaposlenih, z delovni dobo manj kot eno leto, 14% zaposlenih pa je bilo v organizaciji med 1–5 let.

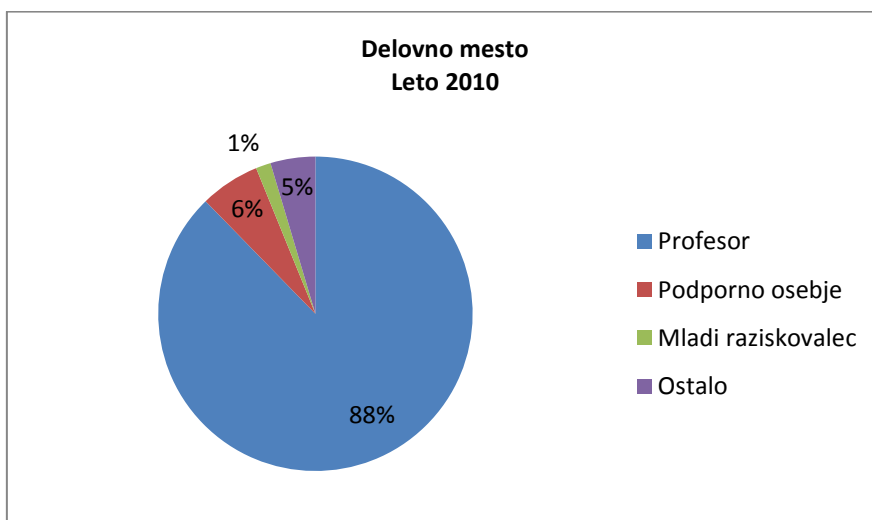
Leta 2015 pa vidimo, da z 59% prevladujejo zaposleni, ki so v organizaciji več kot 10 let, s tem da sploh ni nikogar več, ki bi bil tu zaposlen manj kot 1 leto. Odstotek zaposlenih med 1–5 let ostaja na 14%, delež zaposlenih med 5–10 let pa je padel na 27%.

Se pravi lahko zaključimo, da imajo vodeni tako znanje (formalna izobrazba) kot zmožnosti (relevantne delovne izkušnje) in se zato po Hersey– Blanchardovem modelu uvrstijo v spekter t.i. »zrelih« zaposlenih. Stopnja zrelosti po tem modelu zajema še faktor motivacije, ki ga bomo tudi določili s tem vprašalnikom.

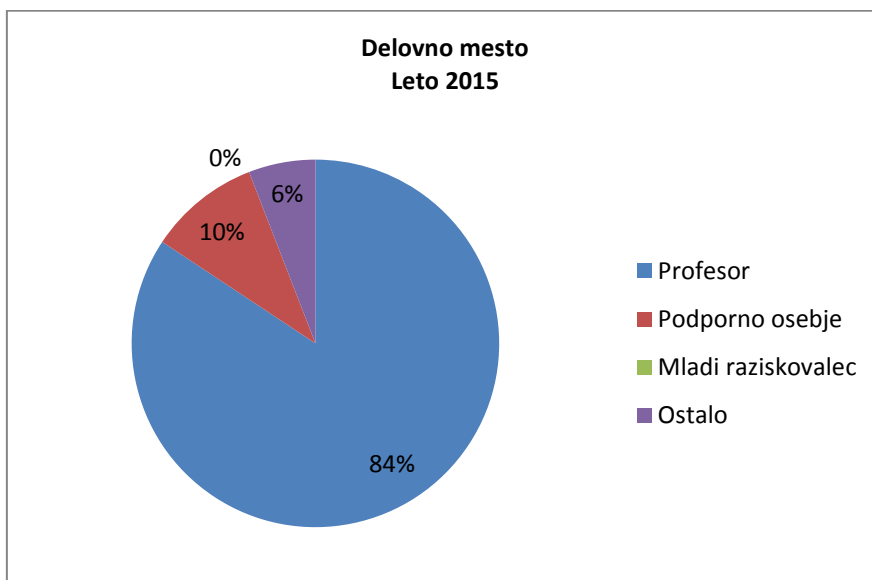
Po Hersey–Blanchardovem modelu sta primerna stila vodenja »zrelih sodelavcev« delagacijski in pa participativni stil, odvisno od orientiranosti vodje na zaposlene oz. na naloge.

6.2.2 Delovno mesto

Graf 6.9: Delovno mesto, leto 2010



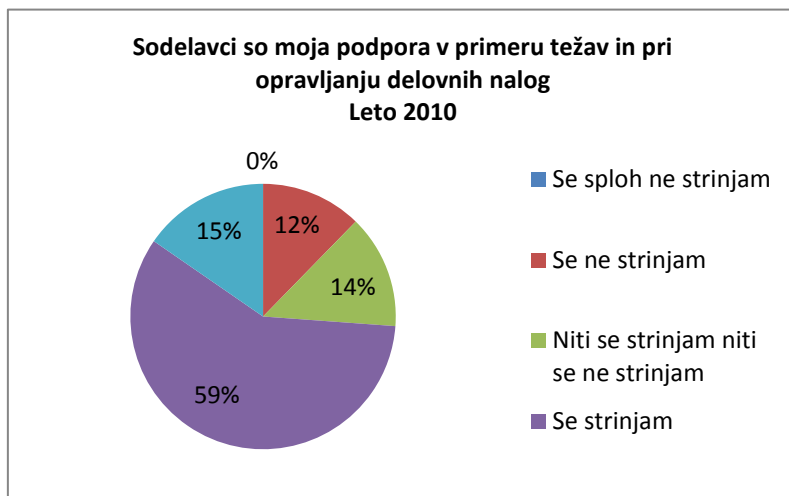
Graf 6.10: Delovno mesto, leto 2015



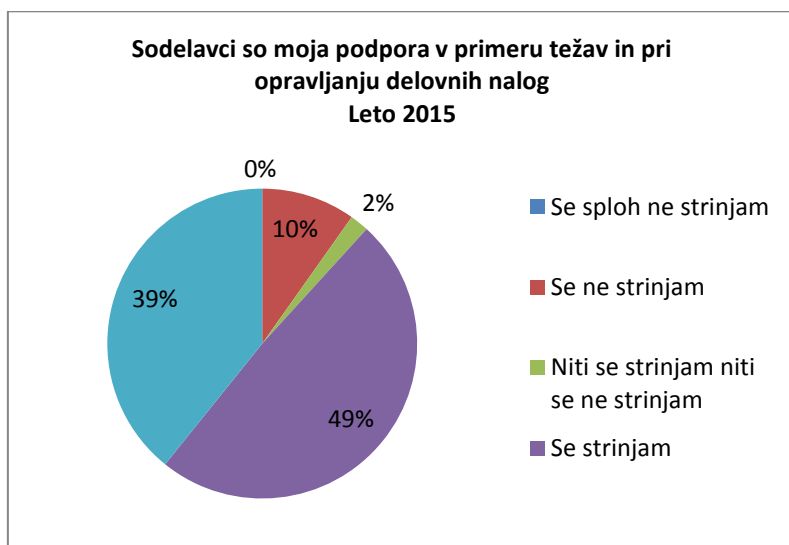
Tu lahko vidimo, da je struktura organizacije in zaposlenih ostala praktično nespremenjena med letoma 2010 in 2015, razen zmanjšane števila zaposlenih in dodatnega člana podpornega osebja, kar dvigne delež podpornega osebja na 10% in delež profesorjev oziroma predavateljev zniža na 84%. Tako kot pri razdelitvi po spolu, tam ta informacija omogoči ne le trditev, da je organizacija relativno homogena v tem aspektu ampak tudi trditev, da morebitne spremembe v stilu vodenja niso posledica sprememb v strukturi.

6.2.3 Podpora med sodelavci

Graf 7.11: Podpora med sodelavci, leto 2010



Graf 6.12: Podpora med sodelavci, leto 2015

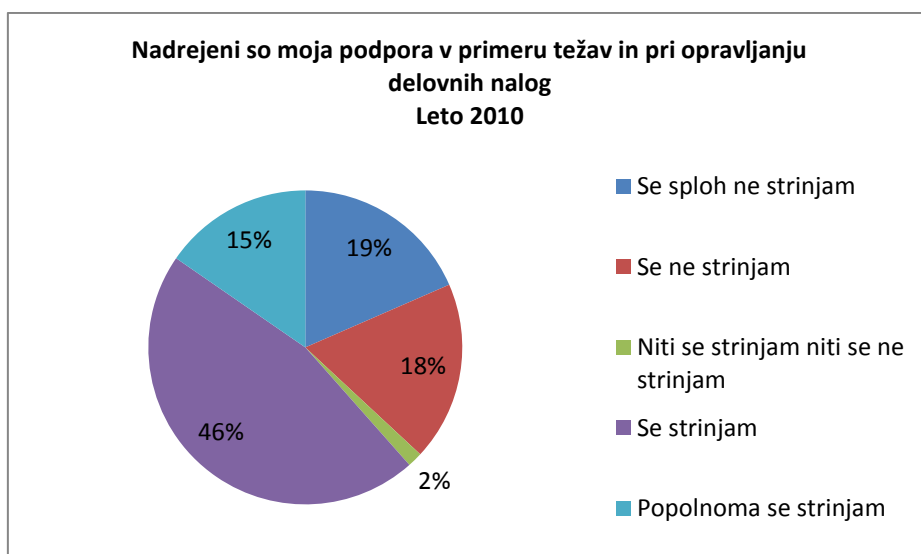


V letu 2010 so zaposleni v večinskih 59% čutili, da se lahko obrnejo k sodelavcem za podporo pri delu in pri reševanju težav. 27% zaposlenih se s tem ni strinjalo, 14% pa je bilo neodločenih.

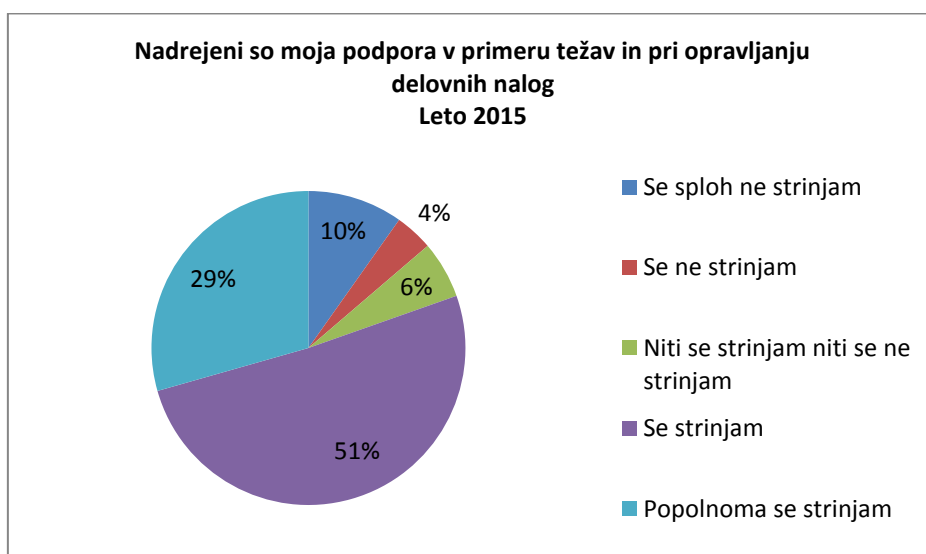
Leta 2015 se je stopnja podpore med zaposlenimi zelo povišala na kar 88% , medtem ko je odstotek ljudi, ki menijo, da jim sodelavci ne nudijo podpore, padel na 10% in delež neodločenih na 2%.

6.2.4 Podpora nadrejenih

Graf 6.13: Podpora nadrejenih, leto 2010



Graf 6.14: Podpora nadrejenih, leto 2015



Ti rezultati so zanimivi, ker vidimo, da se je odstotek zaposlenih, ki v letu 2010 vodstva niso dojemali kot podporo in naslov za reševanje težav, v letu 2015 drastično zmanjšal in sicer iz 37% na 14%.

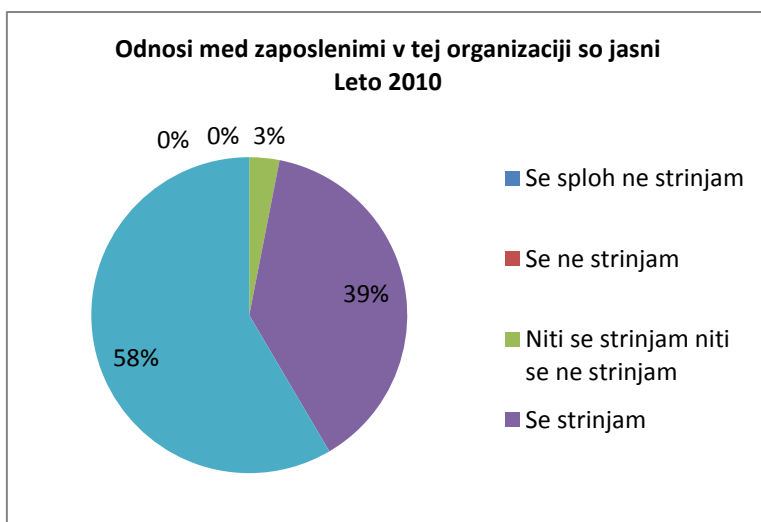
Istočasno se odstotek zaposlenih, ki nadrejene dojemajo kot podporo, znatno povečal med letoma 2010 in 2015, dvignil se je iz 61% na 80%.

Ker vemo, da se je število zaposlenih med 2010 in 2015 zmanjšalo, bi lahko rekli, da je del zaposlenih, ki vodstva niso videli kot podporo, odšel iz organizacije in da se je način vodenja med 2010 in 2015 spremenil do te mere, da je preostanek zaposlenih spremenil percepcijo vodstva.

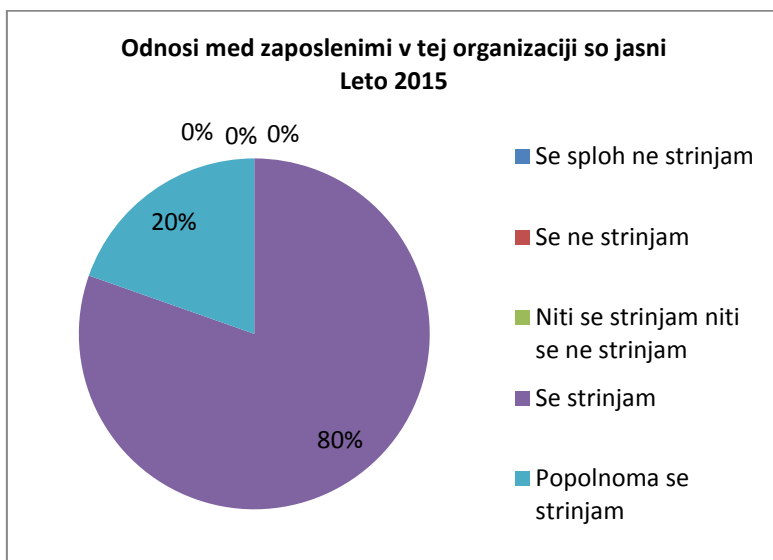
Zmanjševanje števila zaposlenih med 2010 in 2015 je potekalo predvsem tako, da se je določeno število upokojilo in posledično so se njihova delovna mesta zaprla. Prav tako se niso obnovile pogodbe začasno zaposlenih. Tako da ne moremo govoriti o odpuščanju, kot sredstvu za zmanjševanje števila zaposlenih in ta način je definitivno manj negativno sprejet kot prekinitev pogodb, vendar ne moremo zanemariti velikega zmanjšanja števila zaposlenih in moramo predpostavljati, da je le-to vplivalo na klimo v organizaciji. Presenetljivo se je generalna percepcija vodstva v organizaciji izboljšala.

6.2.5 Jasnost oz. transparentnost odnosov med zaposlenimi

Graf 6.15: Transparentnost odnosov, leto 2010



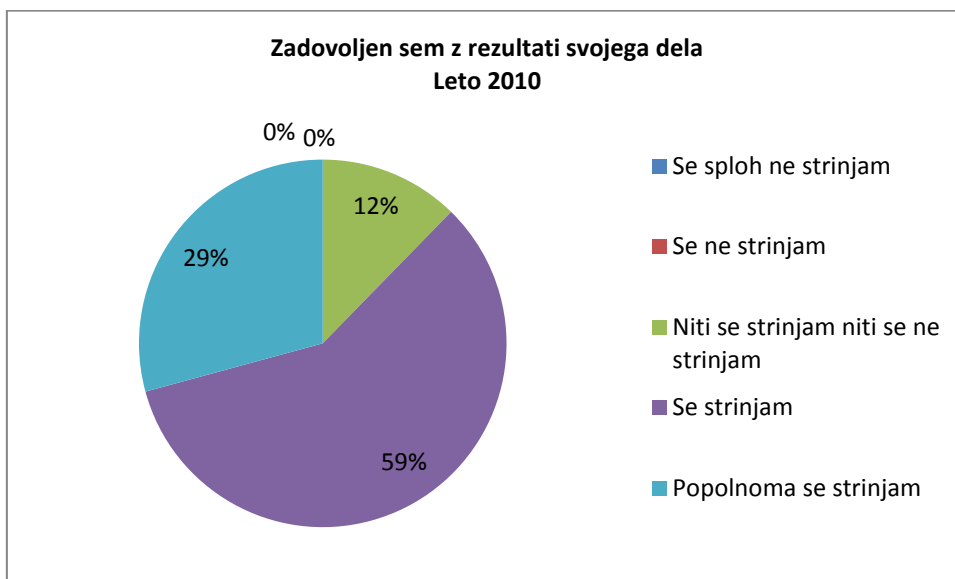
Graf 6.16: Transparentnost odnosov, leto 2015



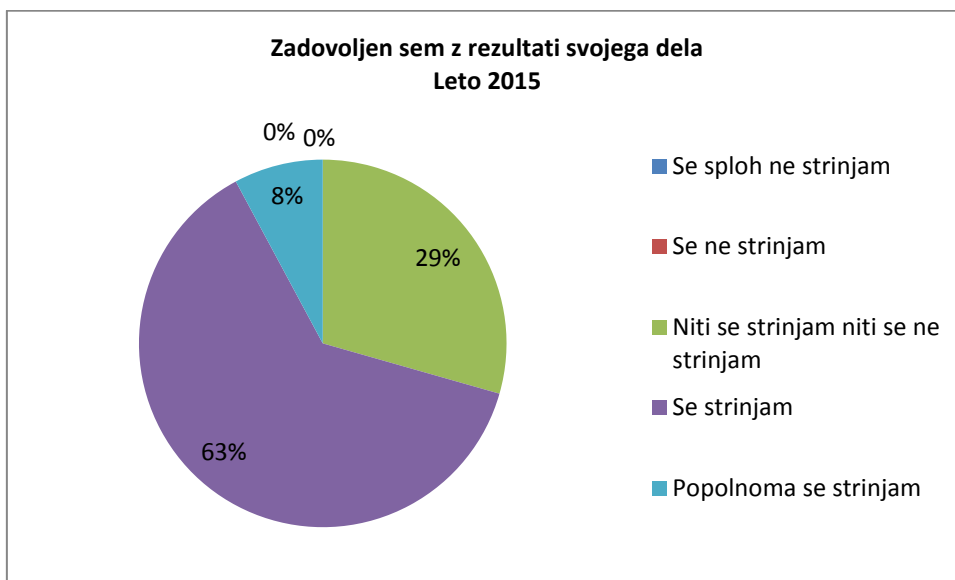
V organizaciji očitno ni težav s transparentnostjo odnosov, saj se tako 2010 kot 2015 zaposleni v veliki večini strinjajo s trditvijo, da so odnosi jasni. To ne preseneča, saj gre za organizacijo v javnem sektorju z javno sistematizacijo delovnih mest in sistemsko določenimi okvirji dela.

6.2.6 Zadovoljstvo z rezultati

Graf 6.17: Zadovoljstvo z rezultati, leto 2010



Graf 6.18: Zadovoljstvo z rezultati, leto 2015

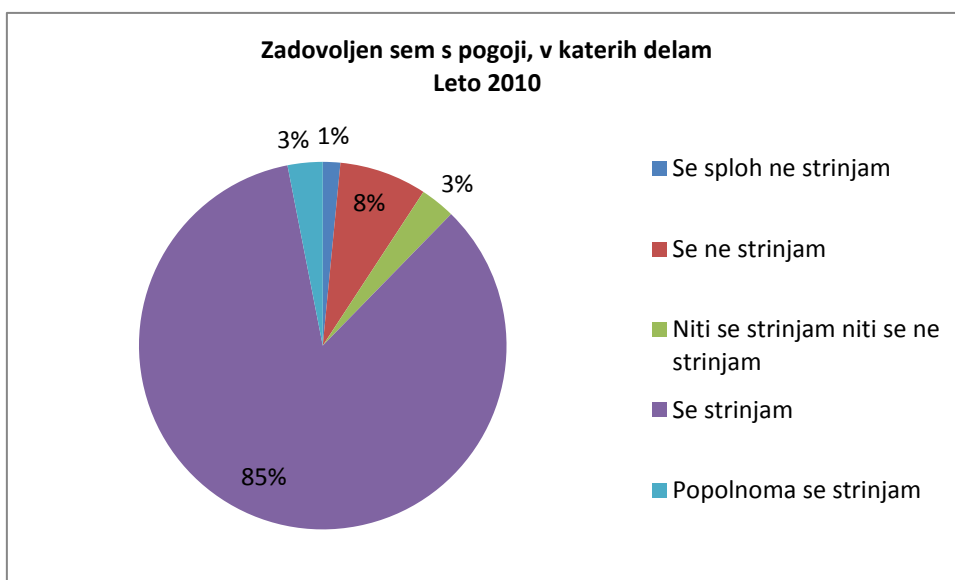


Če primerjamo leti 2010 in 2015 opazimo, da so vsi zaposleni do neke mere zadovoljni z rezultati svojega dela. V letu 2015 je število oseb, ki so popolnoma zadovoljni (8%) sicer nižje kot 2010 (29%), prav tako pa se je za 17% povečal delež neodločenih.

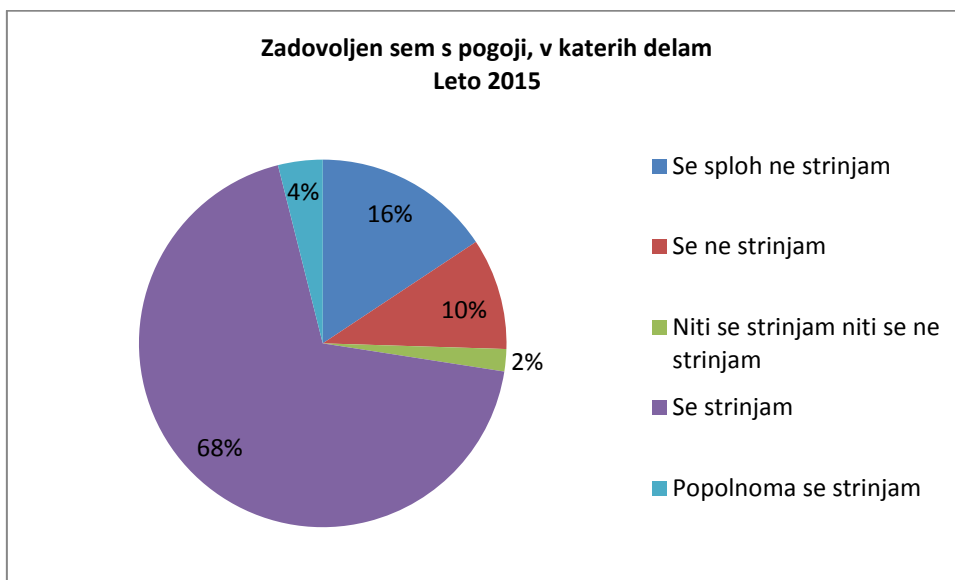
Vodstveni stil torej omogoča zaposlenim, da dosegajo rezultate s katerimi so zadovoljni, vendar se je to zadovoljstvo zmanjšalo v primerjavi z letom 2010.

6.2.7 Zadovoljstvo s pogoji

Graf 6.19: Zadovoljstvo s pogoji, leto 2010



Graf 6.20: Zadovoljstvo s pogoji, leto 2015

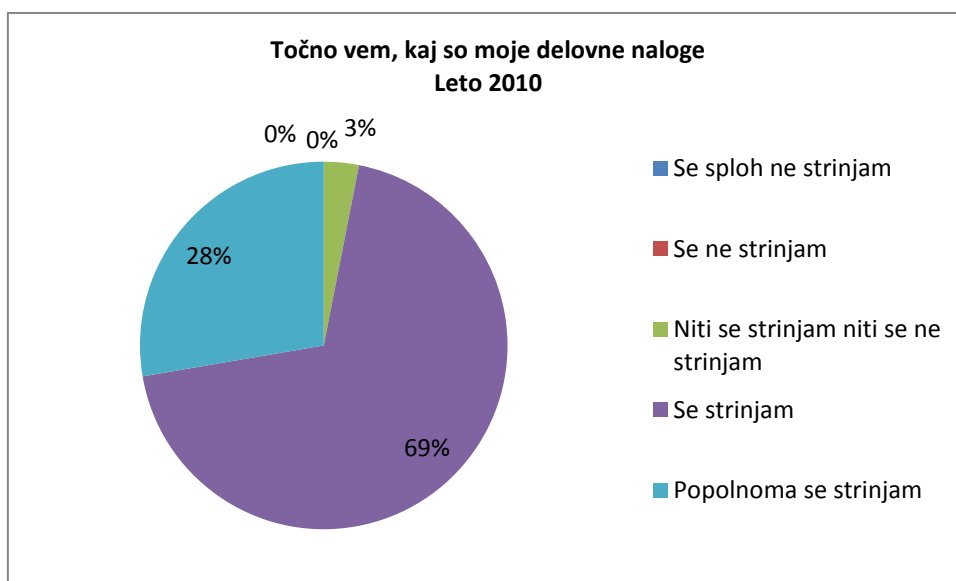


Leta 2010 je bilo s pogoji za delo zadovoljnih 88% zaposlenih. Leta 2015 se je ta odstotek signifikantno zmanjšal na 72 %. Nezačudenost s pogoji se je povečalo iz 9% v letu 2010 na 26% v letu 2015.

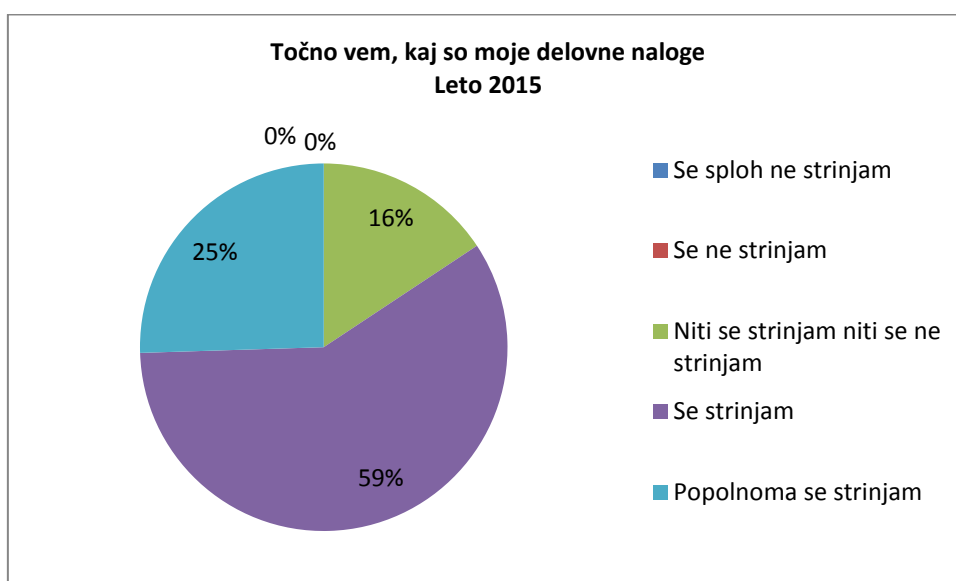
Ko vzamemo v obzir še vse ostale rezultate in vidimo, da so generalno gledano zaposleni zadovoljni s komunikacijo, transparentnostjo in podporo v organizaciji, lahko porast nezadovoljstva razložimo z varčevanjem v organizaciji, ki je posledica ekonomske klime v zadnjih letih in s tem povezanimi spremembami in dostopnostjo tako materialnih kot tudi drugih sredstev. Nezačudenost s pogoji namreč očitno ne preprečuje zaposlenim, da bi dosegali svoje rezultate, torej lahko sklepamo, da vodstvo kljub slabšim pogojem zagotavlja okolje, kjer se rezultati lahko dosegajo.

6.2.8 Poznavanje delovnih nalog

Graf 6.21: Poznavanje delovnih nalog, leto 2010



Graf 6.22: Poznavanje delovnih nalog, leto 2015



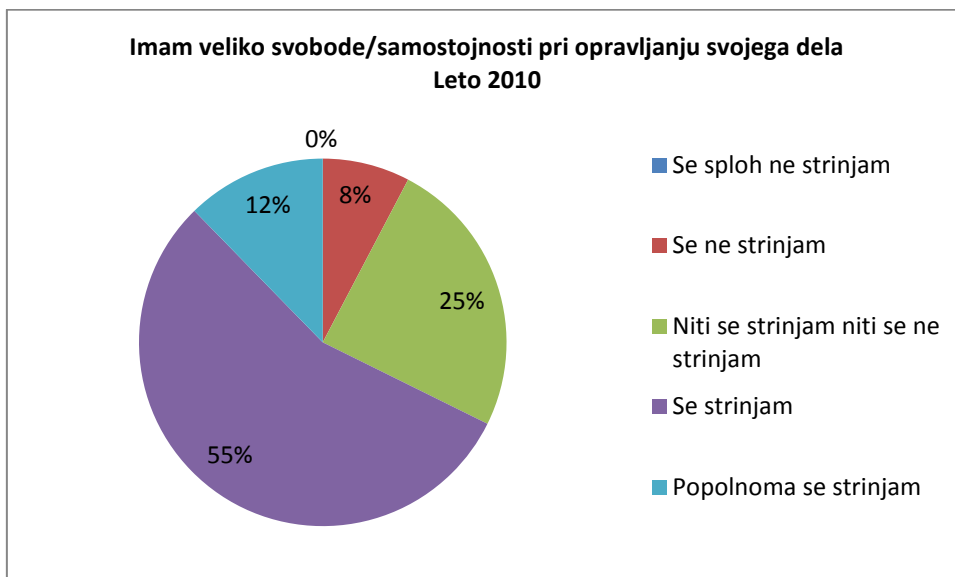
Tako leta 2010 kot tudi 2015 ni bilo v organizaciji zaposlenega nikogar, ki ne bi poznal svojih delovnih nalog.

V primerjavi z 2010 je leta 2015 signifikantno povečan odstotek neodločenih in sicer na 16%.

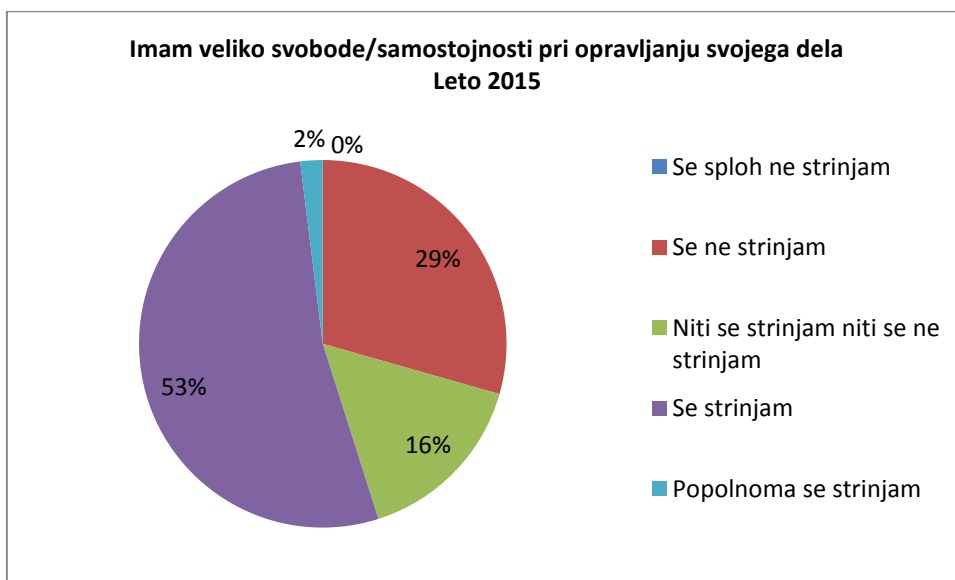
Stil vodenja torej vključuje obrazložitev nalog, ki med drugim rezultira v tem, da so zaposleni zadovoljni z doseženimi cilji.

6.2.9 Samostojnost pri opravljanju dela

Graf 6.23: Samostojnost pri opravljanju dela, leto 2010



Graf 6.24: Samostojnost pri opravljanju dela, leto 2015



Rezultati kažejo, da se malo več kot polovica zaposlenih počuti samostojne pri opravljanju svojega dela. V primerjavi z letom 2010 je število zaposlenih, ki pri delu niso samostojni, v letu 2015 višje za kar 21%.

Tu moramo upoštevati, da gre za zaposlene v izobraževalni organizaciji. Že sama narava dela in organizacija javno sektorskega dela izobraževalnega sistema v Sloveniji je takšna, da se sledi učnim programom, učnim načrtom in da se morajo upoštevati smernice, kako se te programe izvaja.

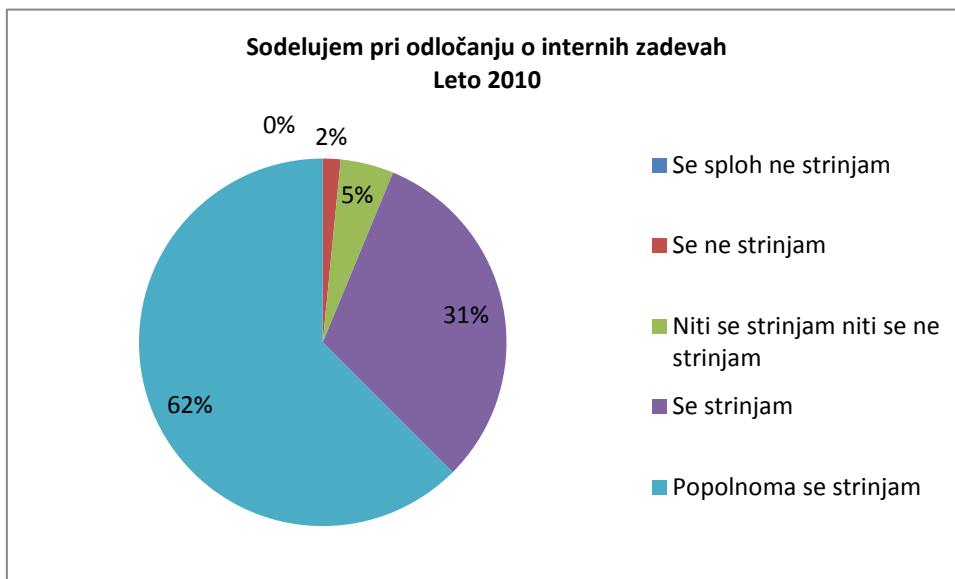
Samostojnost in odgovornost vodstva za percepcijo samostojnosti je tu zato delno sporno vprašanje. Po pogovorih ob izvajanju ankete lahko posplošim, da večina zaposlenih »samostojnost pri delu« razume kot način izvajanja učnega programa, kjer je večja možnost za fleksibilnost oz. svobodo pri delu.

Kavčič (1991, 218–219) nas opozarja, da je potrebno upoštevati dejavnike kot je med drugim narava delovnih nalog in karakteristike vodenih ter organizacijske kulture, saj le-ti vplivajo tako na način vodenja kot tudi na učinkovitost tega načina.

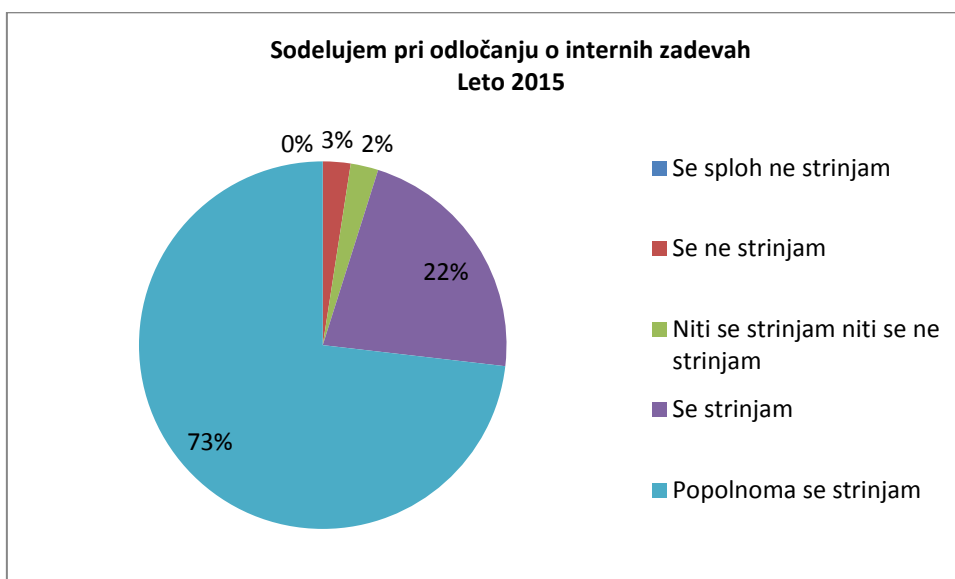
Upoštevajoč vse to, lahko govorimo o direktivnem načinu vodenja, kjer podrejeni vedo, kaj se od njih pričakuje, vodja jim posreduje načrt in navodila, kako izvajati naloge, podrejeni pa sledijo pravilom in postopkom.

6.2.10 Sodelovanje pri odločanju

Graf 6.25: Sodelovanje pri odločanju, leto 2010



Graf 6.26: Sodelovanje pri odločanju, leto 2015

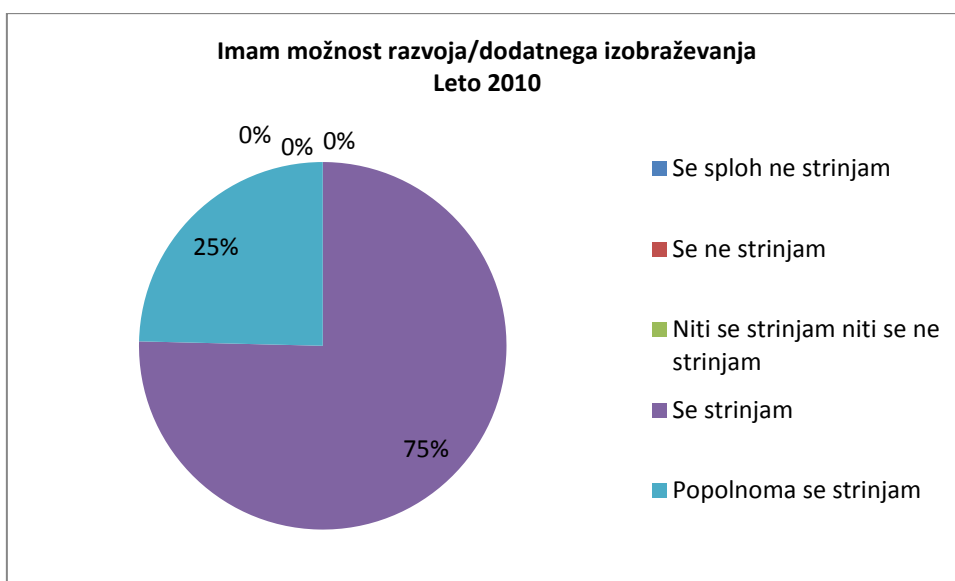


Odločanje in stopnja vpletenosti zaposlenih v proces odločanja je glavna komponenta večine analiz stilov vodenja. Ker gre za javni sektor, sem vprašanje oblikovala tako, da se odgovori nanašajo na vodstvo te specifične organizacije in ne upošteva sistema odločanja, ki ga pogojuje struktura javnega sektorja.

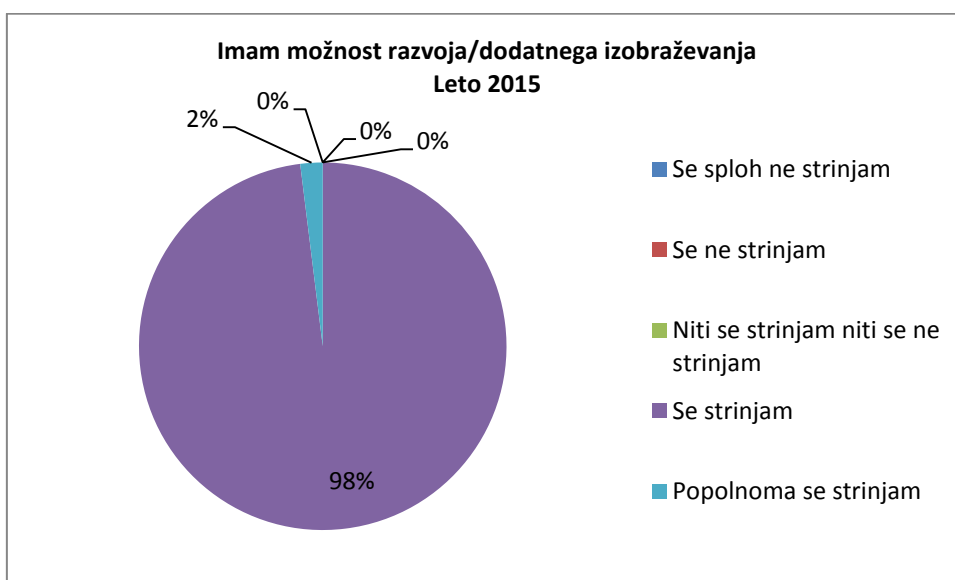
Zaposleni so v tej organizaciji vključeni v proces odločanja. Le 2% v letu 2010 in 3% v letu 2015 menijo, da temu ni tako. Kar 93% v letu 2010 in 95% v letu 2015 se strinja s trditvijo, da jim vodstvo omogoča sodelovanje pri odločanju. Odstotek zaposlenih, ki se s trditvijo strinjajo na najvišji stopnji se je v letu 2015 povečal za 11%.

6.2.11 Razvoj na delovnem mestu

Graf 6.27: Razvoj na delovnem mestu, leto 2010



Graf 6.28: Razvoj na delovnem mestu, leto 2015



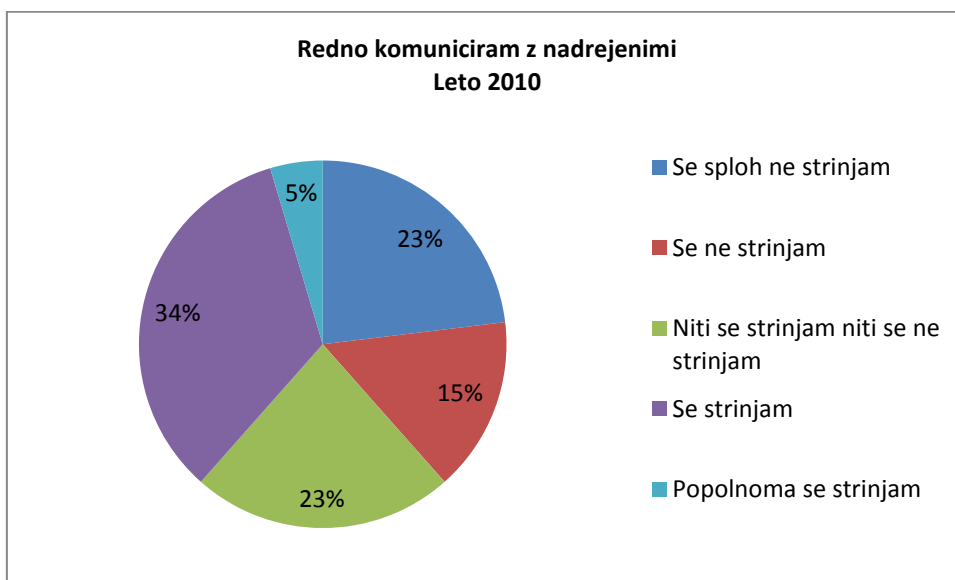
Kot vidimo, imajo vsi zaposleni možnost razvoja in dodatnega izobraževanja v tej organizaciji. Razlika med 2010 in 2015 je predvsem v stopnji strinjanja s trditvijo, saj je odstotek oseb, ki se popolnoma strinjajo, za 23% nižji.

Če se vrnemo na nezadovoljstvo s pogoji, lahko vidimo, da poslabšanje pogojev za delo očitno ni vplivalo na možnost razvoja zaposlenih.

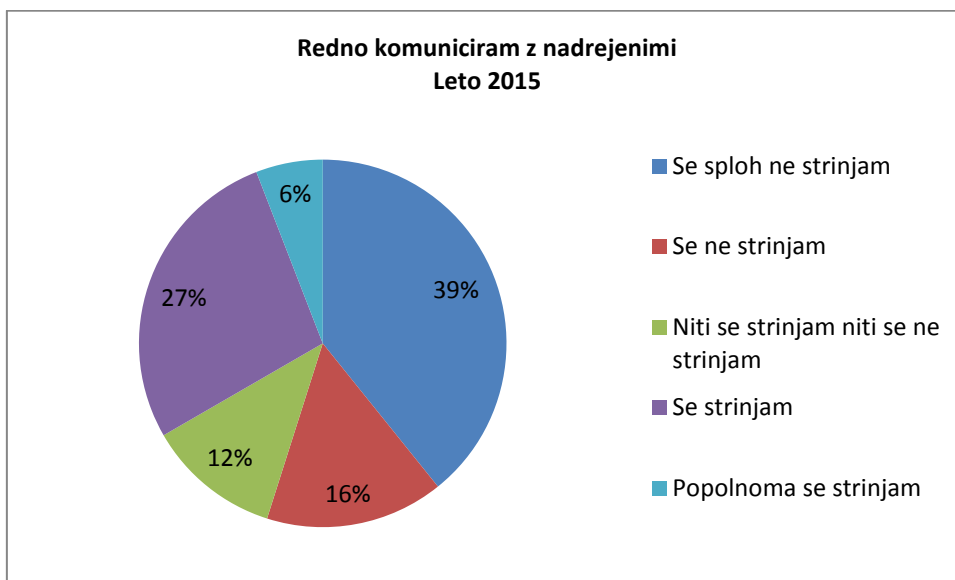
Spet je treba poudariti, da gre pri vzorcu za izobraževalno organizacijo in je bilo zato definitivno pričakovano, da bo le-ta zaposlenim omogočila visoko raven dodatnega razvoja že zaradi same narave dela in koncepta ustanove.

6.2. 12 Komunikacija z nadrejenimi

Graf 6.29: Komunikacija z nadrejenimi, leto 2010



Graf 6.30: Komunikacija z nadrejenimi, leto 2015



Tu so rezultati zelo razdeljeni. Upoštevamo, da gre za relativno homogeno organizacijo, kjer so zaposleni v veliki večini profesorji in da ne moremo govoriti o vertikalni strukturi, ki bi bolje pojasnila rezultate.

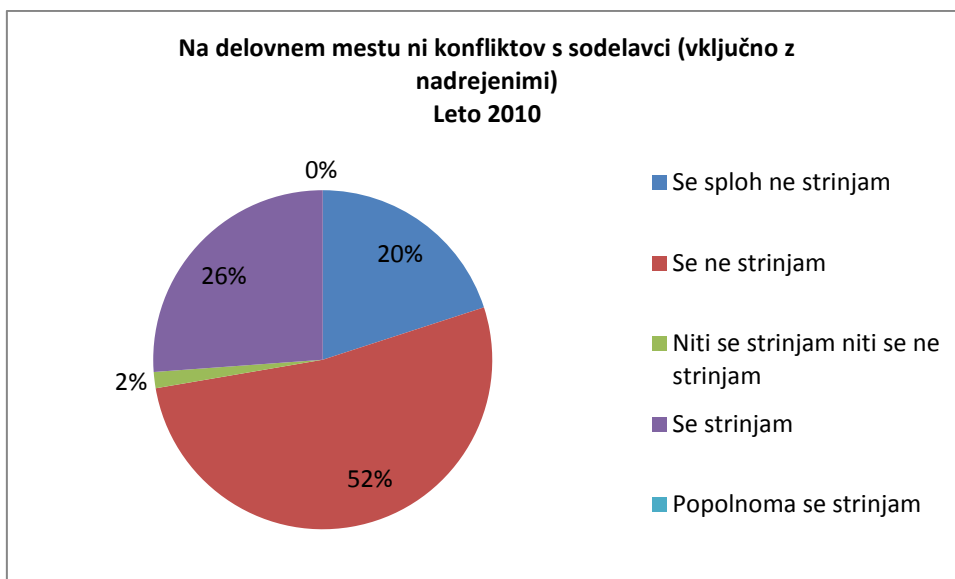
Ob primerjavi rezultatov leta 2010 in 2015 najbolj bode v oči 16% porast odstotka oseb, ki sploh ne komunicirajo redno z nadrejenimi. Odstotek oseb, ki redno komunicirajo z nadrejenimi je padel za 6%.

Komunikacija je eden pomembnejših kazalcev za stil vodenja in takšna razpršenost rezultatov v tako homogeno strukturirani organizaciji naredi poskus določanja stila vodenja precej zanimiv.

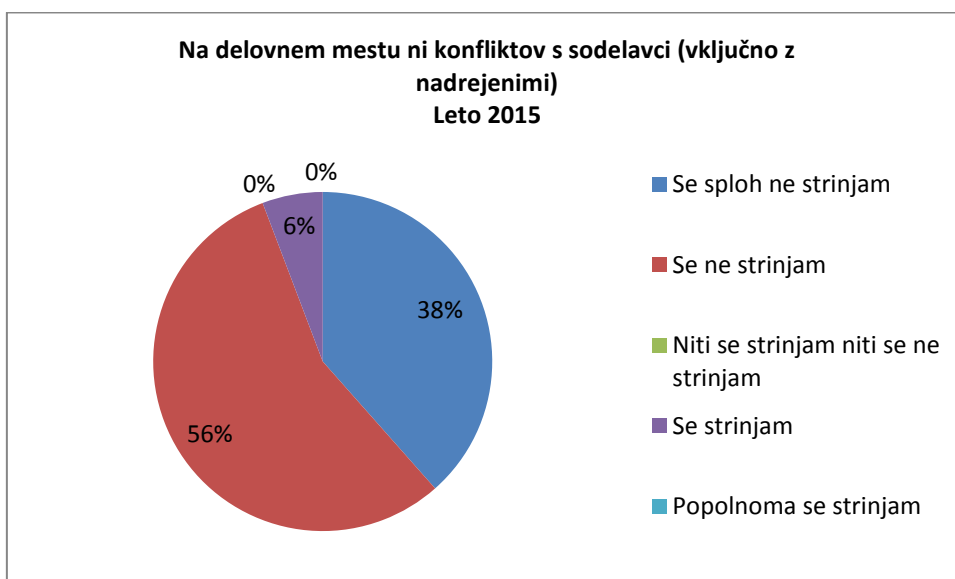
Če se vrnemo na prejšnja vprašanja in stopnjo samostojnosti pri delu ter zadovoljstvo z rezultati lahko rečemo, da je se rednost komunikacije med vodstvom in zaposlenimi prilagaja različnim situacijam in posameznikom, kar nakazuje na tip vodenja, kjer se vodstvo ukvarja le z izjemami oz. odkloni, medtem ko velik del nalog in odgovornosti prepusti zaposlenim.

6.2.13 Konflikti

Graf 6.31: Konflikti med zaposlenimi, leto 2010



Graf 6.32: Konflikti med zaposlenimi, leto 2015



Konflikti v organizaciji so še eden od bolj pomembnih in večkrat omenjenih kazalcev tipov vodenja. Naši rezultati pokažejo, da so konflikti zelo prisotni. Leta 2010 je 72% zaposlenih reklo, da so v organizaciji konflikti, 26% zaposlenih pa je dejalo, da konfliktov ni.

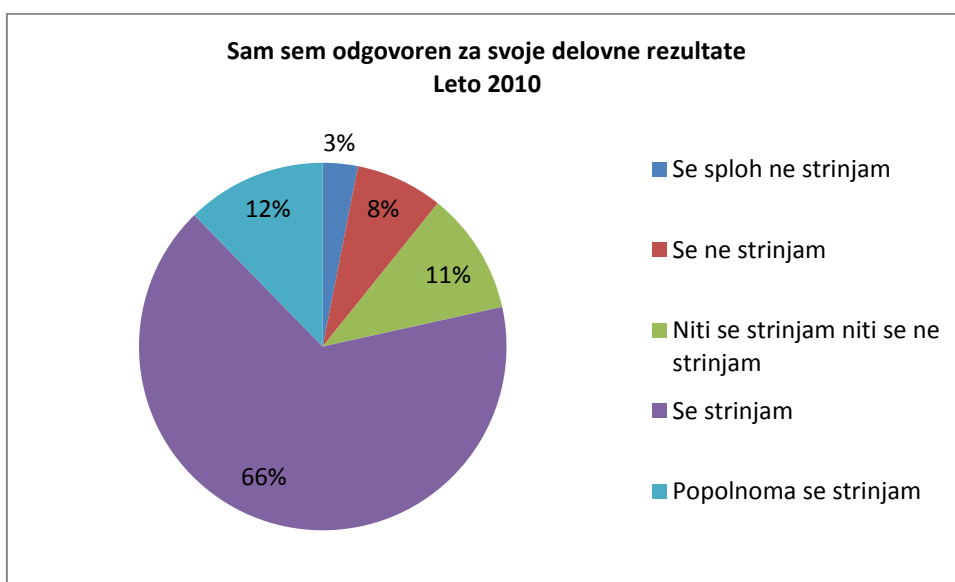
Leta 2015 je slika nekoliko drugačna in sicer kar 94% zaposlenih pravi, da so v organizaciji konflikti in odstotek oseb, ki se s tem ne strinja je padel na 6%.

Vidimo, da se je sposobnost vodstva za preprečevanje konfliktov zmanjšala. Veliko število konfliktov nakazuje na bolj demokratičen, celo liberalen stil vodenja in veliko povečanje konfliktov lahko pomeni, da se stil vodenja spreminja v vedno bolj liberalnega.

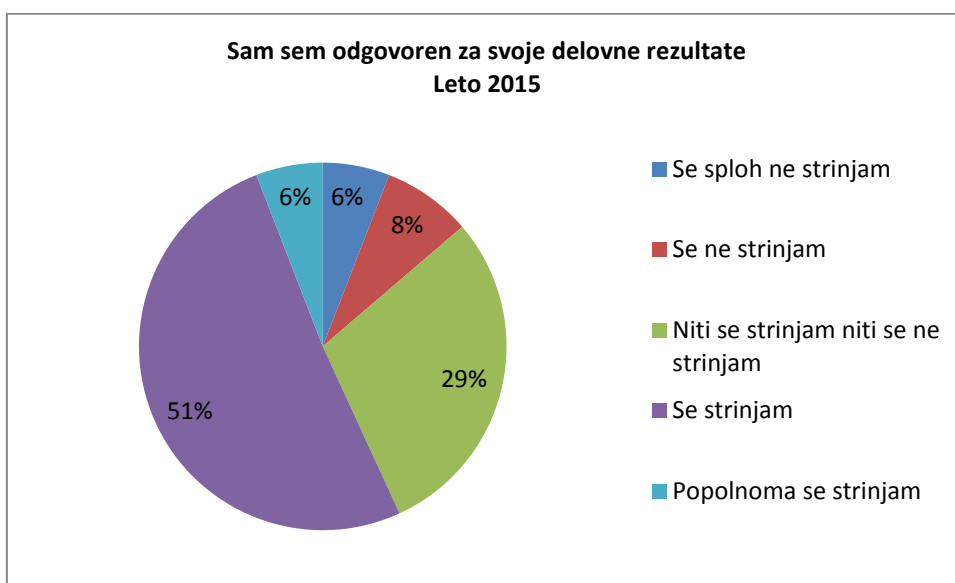
Konflikti se pri takšnih in podobnih raziskavah vedno smatrajo kot kontraproduktivni in negativni, kazalci slabe klime v organizaciji in težav pri vodenju. Če tu upoštevamo še ostale rezultate vidimo, da je kljub zelo visoki stopnji konfliktov generalna klima še vedno pozitivna, saj so si zaposleni v oporo in so zadovoljni s svojimi rezultati. Iz tega lahko sklepam, da se tu konflikti redno in konstruktivno razrešujejo, kar lahko pripišemo stilu vodenja, ki torej konfliktov ne preprečuje, omogoča pa razreševanje in preprečuje eskalacijo le-teh, tako da ne vodijo v neproduktivnost.

6.2.14 Odgovornost za rezultate

Graf 6.33: Odgovornost za rezultate, leto 2010



Graf 6.34: Odgovornost za rezultate, leto 2015



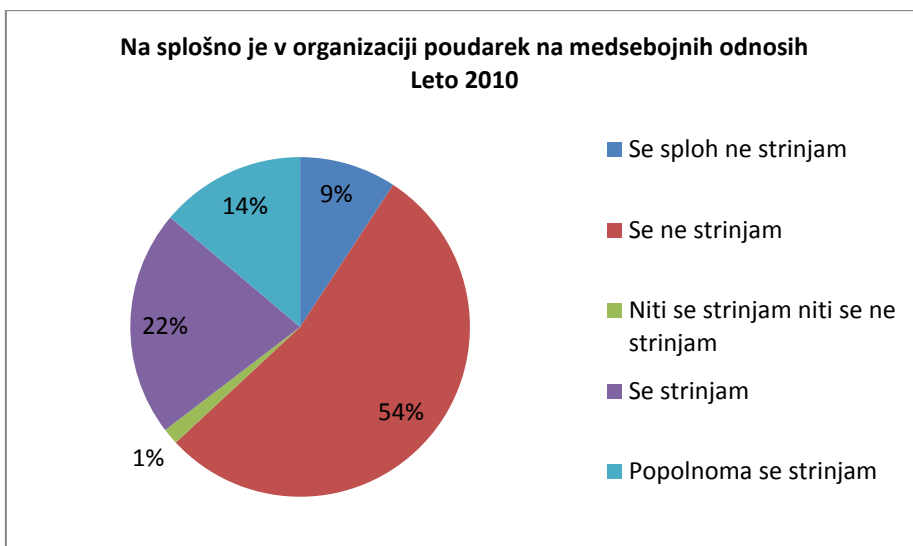
Leta 2010 je 72% zaposlenih dejalo, da se čutijo odgovorne za svoje rezultate. 11% vprašanih je dejalo, da je za rezultate v večji meri odgovorno vodstvo, 11% pa je bilo neodločenih.

Leta 2015 je slika nekoliko drugačna. 67% zaposlenih odgovornost za rezultate pripisalo sebi, 14% vodstvu, kar 29% pa je neodločenih.

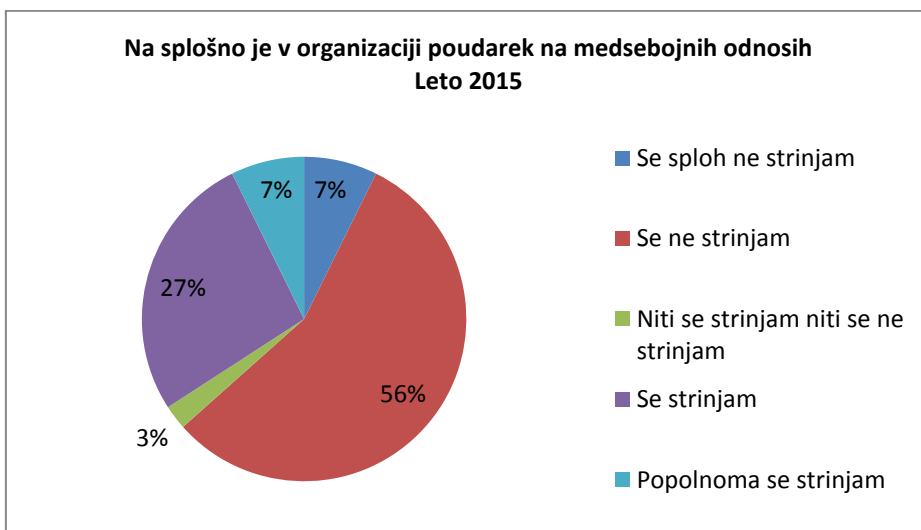
Ko primerjamo obe leti torej vidimo, da se generalno občutek odgovornosti za rezultate dela premika proti vodstvu oz. da je vedno bolj nejasno, kdo v tej organizaciji je odgovoren za rezultate.

6.2.15 Medsebojni odnosi

Graf 6.35: Poudarek na odnosih, leto 2010



Graf 6.36: Poudarek na odnosih, leto 2015



Razdelitev odgovorov je tako za leto 2010 kot tudi za leto 2015 zelo podobna.

Leta 2010 36% zaposlenih trdi, da je v organizaciji poudarek na odnosih, ta odstotek se leta 2015 zmanjša na 34% v letu 2015. V obeh letih 63% zaposlenih trdi, da v organizaciji ni poudarka na odnosih, število neodločenih pa se je med leti dvignilo za 2%.

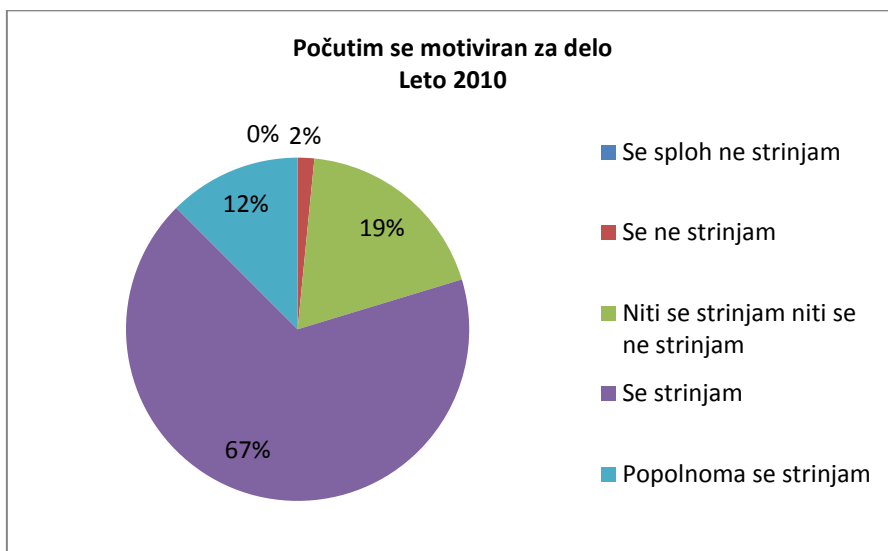
Večina zaposlenih torej meni, da v organizaciji ni poudarka na medsebojnih odnosih. Če pogledamo rezultate drugih vprašanj, predvsem na vprašanje o konfliktih, nas rezultat ne preseneti.

Vendar pa bi lahko iz vprašanj o podpori med sodelavci in podpori med zaposlenimi in vodstvom lahko sklepali, da so poudarki na odnosih veliko večji, kot kažejo rezultati tega direktnega vprašanja.

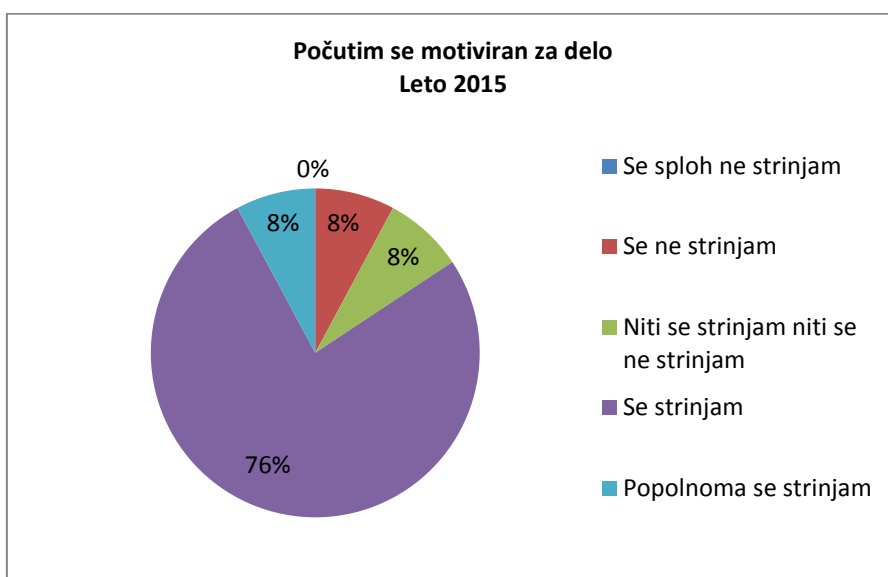
Kljub temu, da sem v anketo vključila nekaj vprašanj, na podlagi katerih je mogoče sklepati, ali je v organizaciji poudarek na medsebojnih odnosih zaposlenih, sem se odločila, da vključim tudi direktno vprašanje. Po mojih osebnih izkušnjah se tu namreč velikokrat pokaže dihotomija med namenom in aktivnostmi vodstva in percepcijo zaposlenih.

6.2.16 Motivacija za delo

Graf 6.37: Motiviranost za delo, leto 2010



Graf 6.38: Motiviranost za delo, leto 2015



Pri vprašanju o motivaciji ni velikih razlik med letoma 2010 in 2015. Leta 2010 se 79% zaposlenih počuti motiviranih za delo, ta odstotek naraste na 84% v letu 2015. Največja razlika je pri neodločenih, saj odstotek le-teh pade kar za 11% med letoma 2010 in 2015. Odstotek nemotiviranih se je dvignil za 6%.

Spet bi lahko pri pregledu rezultatov prejšnjih vprašanj sklepali, da je v organizaciji z veliko konfliktov in majhnem poudarkom na medsebojnih odnosih motivacija za delo nizka. Vendar nam rezultati pokažejo, da bi bil takšen sklep napačen.

Zaposleni so namreč v veliki večini motivirani za delo.

Če se vrnemo na Hersey-Blanchardov model, lahko govorimo o »visoki zrelosti« sodelavcev, kjer sta učinkovita parcipativni in delegacijski stil vodenja, odvisno od orientiranosti vodje na zaposlene oz. na naloge.

Upoštevač druge kazalce, kot so točno poznavanje delovnih nalog, možnosti razvoja, odgovornosti za rezultate, konfliktne situacije in pa poudarka na medsebojnih odnosih, ne moremo govoriti o popolni orientiranosti na zaposlene oz. o popolnem fokusu vodilnih na naloge.

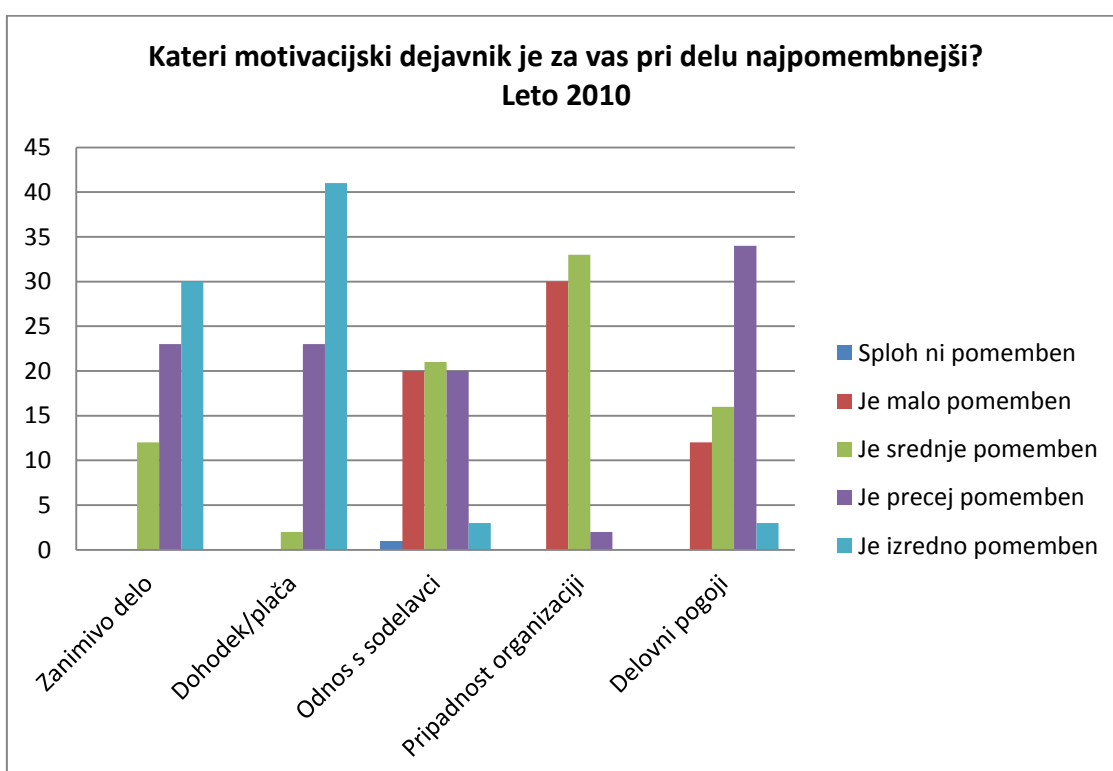
Ker zaposleni dobro poznajo svoje naloge, se počutijo odgovorne za rezultate svojega dela in imajo veliko možnosti za razvoj na delovnem mestu, hkrati pa je v organizaciji

veliko konfliktov in nizka komunikacija, je vodstvo očitno na določenih področjih zelo osredotočeno na naloge, drugje pa spet daje veliko pozornost zaposlenim.

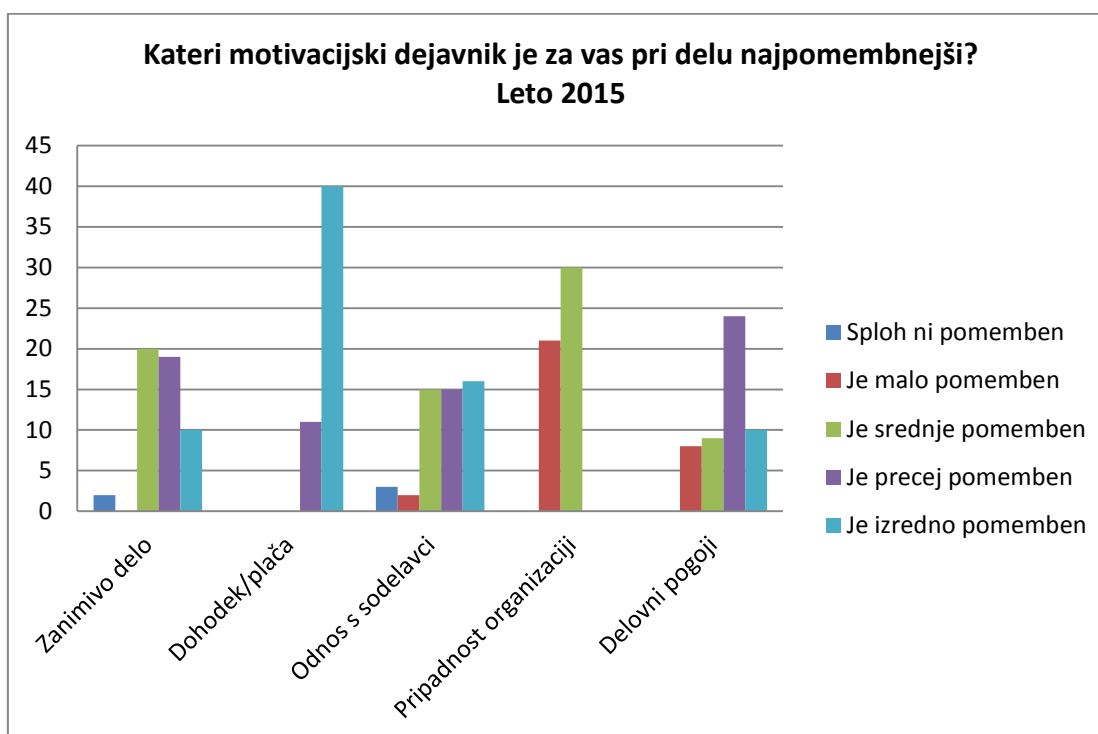
Povečano število nemotiviranih zaposlenih v 2015 sicer lahko kaže na vedno manjšo prioriteto vodstva, vendar številka ni tako visoka, da bi lahko govorili o jasni spremembi fokusa.

6.2.17 Motivacijski dejavniki

Graf 6.39: Motivacijski dejavniki, leto 2010



Graf 6.40: Motivacijski dejavniki, leto 2015



Rezultati za leto 2010 pokažejo, da sta bila najpomembnejša motivacijska dejavnika plača oz. dohodek in pa zanimivo delo. Po pomembnosti sledijo delovni pogoji in odnosi s sodelavci, najmanj pomemben motivacijski dejavnik pa je pripadnost organizaciji.

Leta 2015 je slika nekoliko drugačna. Primarnost dohodka kot motivacijskega dejavnika se je še povečala, sledi zanimivost dela, kjer vidimo kar dramatičen padec v stopnji pomembnosti. Tudi delovni pogoji kot motivacijski dejavniki so manj pomembni v letu 2015 kot so bili v letu 2010. Odnosi s sodelavci in pripadnost organizaciji sta spet na dnu po pomembnosti.

Upoštevajoč rezultate prejšnjih vprašanj so ti rezultati pričakovani, sploh rangiranje odnosov in delovnih pogojev.

6.3 Povzetek analize rezultatov

Po Fiedlerjevem modelu nespremenljivega stila vodenja lahko z vprašanji o odnosih med vodstvom in zaposlenimi, delovnih nalogah in pozicijske moči vodstva določimo, da gre v naši organizaciji za t.i. »ugodno situacijo«. Idealno, bi ta situacija, kje so odnosi med vodstvom in zaposlenimi dobri, delovne naloge visoko strukturirane in pozicijska moč visoka, pogojevala stil vodenja, ki je orientiran na naloge in ne na odnose.

Po pregledu rezultatov pri vprašanjih o odnosih v organizaciji, konfliktih, motivacijskih dejavnikih in komunikaciji z vodstvom lahko potrdimo, da je stil vodenja orientiran na naloge. Ob upoštevanju odgovorov na vprašanji o vodstvu in sodelavcih kot podpori pa lahko rečemo, da obstaja tudi skrb za zaposlene in dobro organizacijsko klimo in zato lahko govorimo tudi o podpornem vodenju.

Pri primerjavi let 2010 in 2015 pa vidimo, da je stil vedno bolj orientiran na naloge, medtem ko se podpora ni znižala.

V nasprotju s Fiedlerjevim modelom, Hersey–Blanchardov model govori o prilagodljivosti stila vodenja. Tu z vprašanji o izobrazbi, delovni dobi in motivaciji najprej lahko določim t.i. »zrelost« zaposlenih, ki je v našem primeru visoka. Nato s kazalci zajetimi v vprašanjih o odnosih v organizaciji, splošni motiviranosti za delo in motivacijskih dejavnikih lahko potrdimo, da je stil vodenja orientiran na naloge in je v prvi vrsti avtoritativen.

Na podlagi vprašanj o jasnosti delovnih nalog in odnosov govorimo o avtoritativnem stilu vodenja, saj so odnosi jasno določeni in delovne naloge strogo začrtane.

Vprašanje o odločanju nam pokaže komponento demokratičnega stila vodenja. Kljub temu, da drugi kazalci kažejo na avtoritativen slog so namreč zaposleni v veliki večini vključeni v proces odločanja o internih zadevah organizacije. Sistem javnega sektorja namreč pogojuje bolj birokratski in avtokratski stil že zaradi samega obsega in strukture ter pravil, ki so potrebni za funkcionalnost. Vendar pa ima vodstvo na interni ravni možnost oblikovati vključevalni način odločanja, ki je značilen za demokratični stil.

Po Lipičniku lahko na podlagi vprašanja o rednosti komunikacije z nadrejenimi govorimo o t.i. stilu vodenja z izjemami, saj se z vodstvom komunicira neredno, bolj v primeru odklonov, medtem ko je večina nalog in odgovornosti prenesena na zaposlene z določenimi pričakovanji. To potrjujejo tudi odgovori na vprašanja o jasnosti odnosov in odgovornosti za rezultate, saj so odnosi jasni in transparentni, odgovornost za rezultate pa zaposleni pripisujejo sebi.

Vprašanje o motivaciji v kombinaciji z vprašanjem o razvoju nam kaže na t.i. vodenje z motiviranjem, saj so zaposleni visoko motivirani in imajo veliko možnosti za razvoj. Po Lipičnikovi razdelitvi lahko govorimo tudi o t.i. birokratskem stilu vodenja, kjer vodstvo zahteva spoštovanje predpisanih pravil, okvirjev in postopkov dela v skladu s formalno organizacijo, vodja pa je pristopen. Najdemo tudi aspekte t.i. razvijalskega stila vodenja, kjer vodja s sodelavci komunicira, jih podpira in jim omogoča razvoj.

Če pogledamo Likertovo tipologijo slogov, lahko v našem primeru govorimo o mešanici med dobrohotno avtoritativnim in posvetovalnim. Če je velika možnost razvoja na delovnem mestu razumljena kot nagrada, rečemo, da vodstvo z nagradami dosega želeno vedenje, komunikacija je dvosmerna, končne odločitve pa so centralizirane.

Ko skozi transakcijske teorije pogledamo kazalce kot so povečana podpora nadrejenih v primeru težav, varčevanje in s tem povezano večje nezadovoljstvo zaradi manjših denarnih nagrad, padec redne komunikacije z nadrejenimi, porast konfliktov, manjši poudarek na odnosih in plačo kot daleč največji motivacijski dejavnik, lahko govorimo o določenih vidikih pasivnega stila vodenja. Vzpostavljene so jasne in pregledne strukture, znotraj katerih nato deluje tako vodja sam, kot tudi vsi podrejeni. Preglednost se vzdržuje z jasnimi navodili, točno določenimi nalogami, in nagradami, ki so velik motivator. Kazni in sankcije sicer niso v ospredju, vendar pa je sistem discipline formalno vzpostavljen. Vodja se ne vmešava, dokler smatra, da se cilji dosegajo.

Rezultati vprašalnika leta 2010 se od rezultatov iz leta 2015 razlikujejo v tolikšni meri, da lahko govorim o določenih spremembah v stilu vodenja. Sprememba v situaciji je pogočila spremembo sloga. Narava delovnih nalog ostaja ista, zaposleni pa so zaradi zmanjšanega števila bolj obremenjeni. Porast konfliktov, zmanjšanje komunikacije z nadrejenimi, večje nezadovoljstvo s pogoji in razlike v motivacijskih dejavnikih kažejo, da vodstvo namenja vedno večjo pozornost nalogam in manjšo zaposlenim.

7 SKLEP

V letih od 2005 do 2015 sem bila zaposlena na raznih veleposlaništvih. Delo v tem segmentu javnega sektorja mi je dalo izredno dober vpogled v različne stile vodenja in v posledice, ki jih določen stil pomeni za delovanje organizacije in zaposlene. Vodilni zaposleni na veleposlaništvih se namreč relativno hitro menjajo, medtem ko nevodilni segment zaposlenih in osnove dela ostajajo enaki.

Ta izkušnja je spodbudila idejo, da bi se v empiričnem delu diplomske naloge osredotočila na stil vodenja javno sektorske organizacije. Žal je bilo število zaposlenih na veleposlaništvih odločno premajhno za kvalitetno empirično študijo, zato sem se odločila, da poiščem večji vzorec, na katerem bom z anketnim vprašalnikom poskusila določiti stile vodenja.

Vodstvo organizacije, kjer sem izvajala svojo anketo, je anketiranje sicer odobrilo, vendar ni želelo, da navedem ime organizacije. Menim, da z neimenovanjem organizacije nisem zmanjšala kredibilnosti raziskave, saj sem vključila vse relevantne podatke o organizaciji in pridobila anketne odgovore vseh zaposlenih in s tem dosegla 100% odzivnost.

Z vprašalnikom sem poskušala pridobiti spekter informacij, ki bi mi omogočil aplikacijo teh informacij v večje število teorij in modelov. Za določanje stila vodenja po različnih modelih in tipologijah sem namreč potrebovala kazalce o splošnih karakteristikah vodenih, motivaciji in motivacijskih dejavnikih, odnosih v organizaciji, odgovornosti in participaciji zaposlenih, zadovoljstvu, strukturi, odločanju in tipu oz. naravi delovnih nalog za določanje stopnje kreativnosti.

Določene tipologije stilov vodenja se osredotočajo le na aspekt sprejemanja odločitev in implementacije le-teh. Tako se tip vodenja rangira nekje med dva ekstrema – avtokratski in demokratični oz. liberalni. Ker gre v mojem primeru za študijo organizacije v javnem sektorju, sta sprejemanje in implementacija odločitev v veliki meri sistemsko določeni in zaradi tega najdemo veliko avtokratskih značilnosti. Večje odločitve se namreč sprejemajo brez inputa zaposlenih, na državni ravni, izvaja pa se jih v sistemsko določenih okvirjih, kjer zaposleni spet nimajo večje moči in vpliva. Zato sem se odločila za uporabo večjega števila tipologij in modelov, saj koncentracija

na sprejemanje odločitev pri določanju stila vodenja v primeru organizacij v javnem sektorju da zelo enodimenzionalne rezultate.

Glede na izbrano organizacijo, ki je izobraževalna ustanova in del javnega sektorja, sem v svojih hipotezah predpostavila, da bodo določeni kazalci oz. anketni rezultati pokazali prvine avtoritarnega in birokratskega stila vodenja, kar sem tekom analize rezultatov lahko potrdila. V sferi internega odločanja pa so se pokazale prvine demokratičnega stila. Prav tako sem pravilno predpostavila, da so zaposleni visoko izobraženi, imajo večletne relevantne delovne izkušnje in so motivirani za delo. V hipotezah sem tudi trdila, da bodo rezultati ankete pokazali na spremembe v stilu vodenja med leti 2010 in 2015, kar se je med analizo rezultatov izkazalo za pravilno.

Fiedlerjev kontingenčni model vodenja predpostavlja, da je stil vodenja posameznika relativno nespremenljiv, ker je direktno odvisen od osebnosti vodje. Hersey–Blanchardov model pa nasprotno zagovarja prilagodljivost vodje in s tem spremenljivost stila vodenja. V primeru potrebe po drugačnem stilu vodenja je zato potrebno spremeniti situacijo ali pa zamenjati vodjo.

Ker sem z analizo rezultatov določila spremembe v stilu vodenja, vemo pa, da je bilo vodstvo isto, lahko sklepam in zaključim, da je vodstvo stil spremenilo oziroma – ob upoštevanju Fiedlerjevega modela – da se je situacija spremenila v takšni meri, da je pogočila določene spremembe v stilu.

Situacija oz. okolje organizacije se seveda je spremenilo med 2010 in 2015. Ker je organizacija del javnega sektorja in glede na klimo in splošne pogoje v slovenskem javnem sektorju v zadnjih 5 letih, je bilo vodstvo pod vedno večjim pritiskom glede zahtevanega varčevanja (zmanjševanje kadrovskih in finančnih virov). To je rezultiralo predvsem v slabših delovnih pogojih in pa v nezmožnosti zaposlovanja novih ljudi oz. zmanjševanju števila delovnih mest in s tem večji delovni obseg in obremenitev zaposlenih.

Ob pregledu glavnih sprememb med letoma 2010 in 2015 vidimo, da se je klima v organizaciji generalno poslabšala. Torej lahko tudi rečemo, da se slog vodstva ni spremenil dovolj, da bi v spremenjeni situaciji ohranil zadovoljstvo zaposlenih.

Če bi analizirala samo odgovore pridobljene leta 2010, bi bila uporabna vrednosti diplomske naloge veliko manjša. Z dodatkom analize odgovorov pridobljenih leta 2015 sem dodala še en segment analiz in s tem komparativni vidik. S tem sem omogočila uporabo analize kot učinkovitega orodja za določanje stila vodenja in tudi kot orodje za določanje samih sprememb v stilu vodenja v določenem časovnem obdobju.

Na ta način oblikovan vprašalnik omogoča identifikacijo različnih kazalcev zadovoljstva zaposlenih, identifikacijo sloga vodenja ter spremenljivosti sloga vodenja.

V diplomski nalogi uporabljena metodologija in analiza bi tako lahko v nadaljevanju služila kot podlaga za razvoj kompleksnejšega orodja za določanje stila in potrebnih sprememb stila vodenja v organizacijah javnega sektorja. V primeru, da bi predmetno orodje razvijali še v kombinaciji z drugimi orodji za določanje uspešnosti in učinkovitosti pa bi lahko dobili še učinkovitejše orodje oz. celo model za spremljanje stila ter (posledično) uspešnosti vodenja.

Na tak način bi lahko organizacije oz. vodstva lahko lažje in predvsem pravočasno identificirali oz. zaznali morebitne napake ali neproduktivne prvine vodenja. S pravočasno identifikacijo in spremembo sloga oz. stila vodenja pa bi organizacije javnega sektorja lahko ustrezno optimizirale stil vodenja glede na situacije in s tem preprečila poslabšanje organizacijske klime in padec uspešnosti organizacije.

8 LITERATURA

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojevič, Ivan Svetik in Milan Terpin, ur. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Bass, Bernard. 1990. *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*. 3. izd.. New York: The Free Press.
3. Blake, Robert in Mouton, Jane. 1961. *Group dynamics – Key to decision making*. Houston: Gulf Publishing Co.
4. - - - 1964. *The Managerial grid*. Huston: Gulf Publishing Company.
5. Brejc, Miha. 1999. Uspešno obvladovanje sprememb v slovenski javni upravi. V *VI. dnevi slovenske uprave*. 6 – 82. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: FDV.
7. Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
8. Cherry, Kendra. 2009. *Leadership Theories: The 8 Major Leadership Theories*. Dostopno prek: <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.html>. (7. april 2015).
9. Cawthon, David. 1996. Leadership: The Great Man Theory revisited. *Business Horizons*. 39(3):1.
10. Fiedler, Fred. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. V L. Berkowitz (ed). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic press.
11. - - - 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw–Hill
12. Fiedler, Fred in Joe Garcia. 1987. *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
13. Golob, Polona. 2009. *Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture*. Ljubljana: FDV.
14. Hersey, Paul, Ken Blanchard in Dewey Johnson. 2007. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. NJ: Prentice Hall.
15. Howell, Jon in Dan Costley. 2001. *Understanding Behaviours for Effective Leadership*. NJ: Prentice–Hall.
16. House, Robert. 1971. A path–goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321–339.

17. House, Robert in Terence Mitchell. 1974. Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3: 81–98.
18. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
19. Kirkpatrick, Shelley in Edwin Locke. 1991. Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive* 5: 48–60.
20. Kotter, John. 1996. *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
21. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko, ur. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Kouzes, James in Barry Posner. 2002. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
23. Lewin, Kurt, Ronald Lippit in Ralph White. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 10: 271–301.
24. Likert, Rensis. 1967. *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw–Hill.
25. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Martin, John. 2001. *Organisational Behaviour*. The University of Hull. Australia–Canada–Mexico–Singapore–Spain–United Kingdom–United States: Thomson Learning.
27. McCall, Morgan in Michael Lombardo. 1983. *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
28. Ministrstvo za javno upravo. *Vodenje in upravljanje v javni upravi*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/upravna_akademija/obvezni_usposabljanji/vodenje_in_upravljanje_v_upravi/ (6. april 2015).
29. Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Newstrom, John in Keith Davis. 1993. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw–Hill.

31. Stare, Janez in Janko Seljak. 1996. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
32. Stogdill, Ralph. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
33. Straker, David. 2009. *Leadership theories: Changing Minds*. Dostopno na: http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories.htm (8. april 2015).
34. Tannenbaum, Robert in Warren Schmidt. 1958. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.(36). Marec – April:95–101.
35. Vroom, Victor in Philip Yetton. 1973. *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
36. Yukl, Gary. 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
37. Zaleznik, Abraham. 1992. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review* 3: 126–135.
38. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: Pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Priloga A: Vprašalnik

Pozdravljeni,

Sem Katja Grnjak in sem študentka politologije na Fakulteti za družbene vede.

V sklopu diplomske naloge, v kateri raziskujem načine in stile vodenja, izvajam tudi spodnjo anketo.

Prosim Vas, da si vzamete nekaj časa za izpolnitev vprašalnika.

Za Vaš čas se Vam že vnaprej zahvaljujem.

ANKETA JE ANONIMNA!

Obkrožite/odkljukajte

1. Spol

Ž
M

2. Starost

pod 25
25–35
36–45
nad 46

3. Izobrazba

Srednja
Višja/visoka
Univerzitetna
Magisterij/doktorat

4. Delovna doba v tej organizaciji

Manj kot 1 leto
1–5 let
5–10 let
Nad 10 let

5. Delovno mesto

Profesor
Podporno osebje (administracija, tehnično osebje...)
Mladi raziskovalec
Ostalo

S pomočjo lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami

- | |
|--|
| 1.....se sploh ne strinjam
2.....se ne strinjam
3.....niti se strinjam niti se ne strinjam
4.....se strinjam
5.....popolnoma se strinjam |
|--|

6. Sodelavci so moja podpora v primeru težav in pri opravljanju delovnih nalog.
7. Nadrejeni so moja podpora v primeru težav in pri opravljanju delovnih nalog.
8. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji so jasni.
9. Zadovoljen sem z rezultati svojega dela.
10. Zadovoljen sem s pogoji, v katerih delam.
11. Točno vem, kaj so moje delovne naloge.
12. Imam veliko svobode/samostojnosti pri opravljanju svojega dela.
13. Sodelujem pri odločanju o internih zadevah.
14. Imam možnost razvoja, dodatnega izobraževanja.
15. Sam sem odgovoren za svoje delovne rezultate.
16. Redno komuniciram z nadrejenimi.
17. V službi ni konfliktov s sodelavci (vključno nadrejenimi).
18. Na splošno je v organizaciji poudarek na medsebojnih odnosih.
19. Počutim se motiviran za delo.
20. Kateri motivacijski dejavnik je za vas pri delu najpomembnejši ?
(rangirajte od 1–5; 1=ni pomemben, 5= je izredno pomemben)

Zanimivo delo

Dohodek/plača

Odnos s sodelavci

Pripadnost organizaciji

Delovni pogoji