

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Kodrič

Vodenje z osebnim zgledom

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Kodrič

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

Vodenje z osebnim zgledom

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvaljujem se svoji mentorici docf. dr. Maji Garb za vso strokovno pomoč in napotke pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi vsem, ki so mi pomagali pri izpeljavi vprašalnika ter predvsem moji družini in mojemu možu Maticu za izraženo podporo, spodbudne besede in razumevanje.

VODENJE Z OSEBNIM ZGLEDOM

O vodenje z osebnim zgledom govorimo, kadar ljudje sledijo svojemu vodji zaradi njegovih pogledov in njegove osebnosti. Vsaka organizacija ima svojo vodjo, ki ga izoblikujejo različne osebnostne lastnosti in dejavniki. V diplomski nalogi sem skušala določiti le te. Z raziskavo teorije nisem dobila dovolj odgovorov, zato sem izvedla še anketo v civilni organizaciji in v vojski, saj so me med drugim zanimale tudi razlike zglednega vodenja v le teh. Tako s teorijo kot z anketo sem ugotovila, da zgledno vodenje ni odvisno le od osebnostnih lastnosti vodje ampak tudi od različnih drugih dejavnikov in situacij. Na to lahko deluje okolje, v katerem živijo, morda tudi vrsta organizacije, v kateri delujejo. Danes imamo namreč na vsakem koraku kompleksne medčloveške odnose, zaradi katerih je težko določiti, kako naj bi izgledala osebnost vodje. Zagotovo pa velja, da je zgledno vodenje takrat, ko cilji in dejavnosti vodje postanejo cilji in dejavnosti podrejenih - pa naj bo to v vojski ali v kateri drugi organizaciji.

Ključne besede: vodenje, osebni zgled, organizacija.

LEADING WITH A PERSONAL MODEL

Leading with a personal model is, when people follow leader, because of his minds and his personality. Each organization has its own leader who is determined by different personal characteristics and factors, which I have tried to establish in this diploma thesis. I did not find enough answers with the teoretical research so I made anqueth with a questionnaire for the army and the civil organization because I was also interested in their differences in model leading. With the teory and the empirical survey I have come to a conclusion that model leading depends on the leader's personal characteristics as well as on the several different factors and situations. It may depened on the environment they live in or on the type of the organization. Because of the complex human interactions nowadays it is hard to determin what kind of personality a leader should have. Yet one thing is certain. Model leading means that the leader's goals and activities equal those of his subordinates, wether in army or in any other organization.

Key words: leading, personal model, organization.

KAZALO

1	UVOD	8
2	METODOLOŠKI OKVIR IN HIPOTEZI.....	10
2.1	PREDMET IN CILJ PREUČEVANJA.....	10
2.2	HIPOTEZI	10
2.3	METODOLOGIJA	10
3	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	11
3.1	VODENJE	11
3.2	VOJAŠKO VODENJE – POVELJEVANJE	13
3.3	ZGLED	14
4	MODELI VODENJA	15
4.1	MODELI OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI VODJE.....	16
4.2	MODELI VEDENJA VODJE	16
4.2.1	Teorija x in teorija y	17
4.2.2	Model mrežnega vodenja.....	18
4.3	SITUACIJSKI MODELI VODENJA	19
4.3.1	Situacijski model po Herseyu in Blanchardu	20
4.3.2	Situacijski model po W. Reddinu – 3-D teorija.....	21
4.4	PRISTOP MOČI IN VPLIVANJA.....	24
4.5	TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE.....	25
4.5.1	Transakcijsko vodenje	25
4.5.2	Transformacijsko vodenje	26
5	STILI VODENJA	27
6	ZGLEDEN VODJA.....	29
6.1	RAZISKAVA LONDONSKE POSLOVNE ŠOLE (LONDON BUSINESS SCHOOL).....	30
7	ANKETA.....	31
7.1	ANKETA V CIVILNEM PODJETJU	32
7.1.1	Lastnosti zglednega vodje	32
7.1.2	Pomembnost osebnostnih lastnosti.....	34
7.1.3	Usmerjenost zglednega vodje.....	37

7.1.4	Moč zglednega vodje.....	39
7.1.5	Lastnosti zglednega vodenja.....	41
7.2	ANKETA V VOJSKI.....	43
7.2.1	Lastnosti zglednega vodje	43
7.2.2	Pomembnost osebnostnih lastnosti.....	45
7.2.3	Usmerjenost zglednega vodje.....	48
7.2.4	Moč zglednega vodje.....	49
7.2.5	Lastnosti zglednega vodenja.....	51
7.3	PRIMERJAVA REZULATOV V VOJSKI IN PODJETJU	53
8	SKLEP	56
9	LITERATURA.....	59
10	PRILOGA A: VPRAŠALNIK.....	61

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Tabela 4.1:	Osebnostne značilnosti	16
Slika 4.1:	Model mrežnega vodenja	18
Slika 4.2:	Situacijski dejavniki, ki vplivajo na vodenje	20
Slika 4.3:	Hersey in Blanchardov model vodenja	21
Slika 4.4:	Vodstvena mreža	22
Slika 4.5:	Moč vodje.....	24
Tabela 7.1:	Lastnosti zglednega vodje	33
Graf 7.1:	Lastnosti zglednega vodje.....	34
Tabela 7.2:	Pomembnost osebnostnih lastnosti.....	35
Graf 7.2:	Pomembnost osebnostnih lastnosti	36
Graf 7.3:	Pomembnost osebnostnih lastnosti (srednje vrednosti)	37
Tabela 7.3:	Usmerjenost zglednega vodje.....	38
Graf 7.4:	Usmerjenost zglednega vodje	38
Graf 7.5:	Usmerjenost zglednega vodje (srednje vrednosti)	39
Tabela 7.4:	Moč zglednega vodje.....	40
Graf 7.6:	Moč zglednega vodje	40

Graf 7.7: Moč zglednega vodje (srednje vrednosti)	41
Tabela 7.5: Lastnosti zglednega vodenja.....	42
Graf 7.8: Lastnosti zglednega vodenja	42
Graf 7.9: Lastnosti zglednega vodenja (srednje vrednosti)	43
Tabela 7.6: Lastnosti zglednega vodje	44
Graf 7.10: Lastnosti zglednega vodje	45
Tabela 7.7: Pomembnost osebnostnih lastnosti	46
Graf 7.11: Pomembnost osebnostnih lastnosti	47
Graf 7.12: Pomembnost osebnostnih lastnosti (srednje vrednosti)	47
Tabela 7.8: Usmerjenost zglednega vodje	48
Graf 7.13: Usmerjenost zglednega vodje	48
Graf 7.14: Usmerjenost zglednega vodje (srednje vrednosti)	49
Tabela 7.9: Moč zglednega vodje.....	50
Graf 7.15: Moč zglednega vodje	50
Graf 7.16: Moč zglednega vodje (srednje vrednosti)	51
Tabela 7.10: Lastnosti zglednega vodenja.....	52
Graf 7.17: Lastnosti zglednega vodenja	52
Graf 7.18: Lastnosti zglednega vodenja (srednje vrednosti)	53

1 UVOD

Za vodenje lahko rečemo, da se je pojavilo s pojavom človeka. Že najbolj primitivne skupine so imele svoje vodje. Seveda ti vodje niso bili menedžerji, kot jih poznamo danes, ampak so bili neke vrste vodje svoje družine. Takrat so to bili najbolj močni možje, ki so imeli glavno besedo v skupini oziroma v plemenu. Kasneje vodij ni izoblikovala moč kot taka, ampak jim je moč dajal denar oziroma bogastvo, in se je oblast podedovala. To so bili kralji, faraoni in podobni. S pojavom dela oziroma z zaposlitvijo in s prvimi stroji so se pojavili prvi vodje, ki so podobni vodjem v današnjem času. Ljudje nekako za delovanje v skupini rabijo nekoga, ki jih usmerja, jih vodi. Če ne bi bilo voditeljev, bi verjetno v družbi vladal popoln kaos.

V sodobni družbi vodij ne izbiramo po njihovi telesni moči, niti po bogastvu. To so ljudje, ki so zmožni voditi organizacijo oziroma svoje podrejene za skupne cilje organizacije. Torej vsaka organizacija, pa naj je to podjetje s tremi zaposlenimi ali velike korporacije, ne nazadnje tudi vojska, za svoje delovanje rabi vodje. Zaposleni oziroma člani organizacije se morajo tako podrežati vodjem in jim slediti. Vsak v organizaciji bi si verjetno želel zglednega vodjo, saj bi se takemu bilo lažje podrediti in mu slediti ter tako delovati za skupne cilje – cilje organizacije.

Ampak ali je vsak vodja uspešen vodja in ali je vsak uspešen vodja tudi zgleden vodja? Seveda vsak vodja ni uspešen vodja in vsak uspešen vodja ni zgleden vodja. Uspešen vodja je lahko nekdo le zaradi rezultatov, ki jih organizacija dosega in mu ni važno, kako je prišel do teh ciljev. Takemu vodji ni mar za podrejene, ampak ga zanima le lasten uspeh. Na zaposlene deluje lahko z ustrahovanjem ali grožnjami, in ker se ga bojijo, mu sledijo. V današnjem času bi se kaj takega lahko zgodilo, saj je vedno več ljudi brez služb in iz strahu za službo sledijo vodjem. Vendar tak voditelj verjetno tudi ne zdrži dolgo na »oblasti«, saj bi se mu podrejeni kaj kmalu uprli. Če je uspešen vodja še zraven zgleden, mu pa ljudje sledijo zaradi njegovih pogledov in njegove osebnosti. Takemu vodji se podrejeni ne bodo uprli in bodo sodelovali z njim ter tako pripomogli k skupnim ciljem.

O vodenju lahko najdemo ogromno gradiva in literature, vendar o zglednem vodenju ni veliko zaslediti. Vsi vodje imajo skupne vrednote, vendar se še vedno med seboj kar precej razlikujejo. Na to lahko deluje okolje, v katerem živijo, morda tudi vrsta organizacije, v kateri delujejo. Danes imamo na vsakem koraku kompleksne medčloveške odnose zaradi katerih je težko določiti, kako naj bi izgledala osebnost dobrega vodje.

V diplomski nalogi bom predstavila vodenje z osebnim zgledom in lastnosti, ki naj bi opisale zgledno vodenje. Zanima me tudi, ali obstaja razlika med zglednim vodenjem v vojski in zglednim vodenjem v civilni organizaciji. To bom skušala ugotoviti s pomočjo ankete, ki ga bom izvedla med pripadniki Slovenske vojske in v večjem podjetju.

2 METODOLOŠKI OKVIR IN HIPOTEZI

2.1 PREDMET IN CILJ PREUČEVANJA

V diplomski nalogi se bom osredotočila na vodenje z osebnim zgledom. Zanima me predvsem, kaj je značilno za zgledno vodenje in katere lastnosti oblikujejo vodjo, ki vodi z osebnim zgledom.

Glede na to, da sem študentka obramboslovja, me zanima tudi zgledno vodenje v vojski. Ker je vojska totalna organizacija in ima svojo hierarhijo odnosov in svoje norme ter se tako razlikuje od vsake civilne organizacije, tudi vodenje ne more biti enako. Lahko nekdo dobro vodi vojaško enoto s svojim osebnostnim zgledom, v civilni organizaciji pa tak vodja sploh ne bi veljal za zglednega. Ugotoviti bom poskušala, kakšne so te razlike pri zglednem vodenju v vojski in v civilni organizaciji.

2.2 HIPOTEZI

H1: Vodenje z osebnim zgledom v vojski in vodenje z osebnim zgledom v civilni organizaciji se med seboj razlikujeta.

H2: Zglednega vodjo oblikujejo njegove osebnostne lastnosti.

2.3 METODOLOGIJA

V diplomskem delu sem uporabila različne raziskovalne metode. Najprej sem začela iskati obstoječe in dostopne vire o izbrani temi, za kar sem uporabila metodo zbiranja podatkov. Zbrane knjige, članke in raziskave sem preučila s pomočjo interpretacije sekundarnih virov. Uporabila sem tudi anketo s kombinacijo zaprtega in odprtega tipa vprašanj. Z izbranimi metodami sem poskušala čim bolj predstaviti in analizirati temo.

3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

3.1 VODENJE

Vodenje je odnos med vodjo in zaposlenimi pri izvajanju delovnih nalog, ki pripomorejo k doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Zupan in Kaše 2003, 84).

Vodenje je dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog. Vodenje izvajajo torej vsi tisti, ki imajo v hierarhični organizaciji podrejene in načrtujejo, usmerjajo ter kontrolirajo njihovo delo (Kavčič 1991, 206).

Vodenje lahko opredelimo kot socialno vplivni proces, v katerem vodja išče prostovoljno podporo oziroma udeležbo podrejenih za doseg organizacijskih ciljev, s pomočjo njegove avtoritete in moči (Kreitner 1989, 511).

Vodenje pomeni vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman in drugi 1993, 201).

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Nekateri poudarjajo, da vodenje tako ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina 1994, 525).

Glavni cilj vodenja je pridobivanje želenih stvari, ki koristijo ljudem, ki jih vodja vodi (Krause 1999, 11).

Higgins meni, da je vodenje zmožnost vplivanja na smer in moč motivacije drugih (Higgins 1991, 500).

Po Rostu, kot navajata Draft in Noe, je vodenje razmerje med vodjo in podrejenimi, ki hočejo resnične spremembe, katere se zrcalijo v njihovem prispevku doseganja namena (Daft in Noe 2001, 379).

O tem, kaj je vodenje, lahko najdemo veliko različnih definicij. Vse pa trdijo enako, da je vodenje interakcija med vodji oziroma voditelji in podrejenimi, ter da sodelujejo za končni skupni uspeh oziroma zadovoljstvo (Taylor in Rosenbach 2005, 1-2).

Potrebno je omeniti še razliko med angleškima pojmom menedžment in leadership oziroma med vodenjem v širšem smislu in vodenjem v ožjem smislu. Hersey in Blanchart razumeta razliko pojma tako: »Vodenje kot menedžment obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre tukaj za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije (Možina 2000, 12).

Menedžment je mentalna (miselna, intuitivna, občutena) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu vsebuje:

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;
- učinkovito opravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje;
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave (Možina 1994, 16).

Pri vodenju kot menedžmentu je glavni poudarek na doseganju organizacijskih ciljev preko usklajevanja uporabe vseh virov organizacije. Vodenje v ožjem smislu oziroma leadership je proces vplivanja vodje na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja organizacije v danih razmerah. Glavni namen leadershipa je doseči pri pripadnikih organizacije zaželeno obliko obnašanja zato, da bodo individualna prizadevanja prispevala oziroma bodo usmerjena k skupnemu uresničevanju organizacijskih ciljev. Vodenje v ožjem smislu je torej sestavni del vodenja v širšem smislu (Lubi 2007, 53).

Pri vodenju gre za dva temeljna procesa: za usmerjenost k doseganju ciljev in usmerjenost k pripravi ljudi za doseganje ciljev (Masten in drugi 2008, 85).

3.2 VOJAŠKO VODENJE – POVELJEVANJE

Bistvo vojaškega vodenja je stalno zavestno in aktivno delovanje na vojaško organizacijo z namenom doseči čim višjo stopnjo bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega smotra obstoja vojaške organizacije. Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa (Lubi 2007, 95-96).

Temeljne značilnosti vojaškega vodenja so:

- temeljne značilnosti družbenega sistema, kajti vojaško organiziranje in procesi v zvezi z njim zmeraj potekajo v konkretnih družbeno-političnih in ekonomskih razmerah;
- način vojaškega organiziranja določene družbe in struktura vojaške organizacije kot celote;
- predviden način izvajanja oboroženega boja in razmere, v katerih se bo le ta izvajal;
- raven tehnološko-tehnične opremljenosti vojaških enot;
- splošna in strokovna usposobljenost ljudi – pripadnikov vojaške organizacije (enot) (Lubi, 2007, 95).

Ker vojaška organizacija deluje tako v miru kot v vojni, vsebino vojaškega vodenja tvorita dve vrsti aktivnosti:

- *aktivnosti v zvezi s pripravami vojaške organizacije na izvajanje oboroženega boja*
 - to so aktivnosti, usmerjene na doseganje bojne pripravljenosti, predvidevanje namer možnega nasprotnika, materialno-tehnične priprave, moralno-psihološke priprave pripadnikov itd.
- *aktivnosti v zvezi z vodenjem vojaških enot med izvajanjem oboroženega boja* – poveljevanje vojaškim enotam med bojevanjem, spremljanje namer nasprotnika, presojanje bojnega položaja itd. (Lubi 2007, 96).

Tudi v vojski obstaja razlika med ožjim in širšim pomenom besede vodenje. Vodenje v ožjem pomenu se v angleškem jeziku imenuje leadership – v slovenščini voditeljstvo. Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivati pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira, s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog vojske. V širšem pomenu je pa vodenje menedžment. Menedžment je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva. Med drugim je vodenje tudi podlaga za doseganje učinkovitosti enote ter uresničevanja predvsem dveh načel bojevanja: gospodarnosti in ohranjanja bojne morale. Dobre bojne morale ni brez dobrega menedžmenta oziroma kvalitetnega upravljanja z viri (Furlan 2006, 20-21).

Glede na to, da je vojska posebna organizacija, ima tudi posebnost pri vodenju, to je poveljevanje. Kot je navedeno v vojaški doktrini Slovenske vojske, je poveljevanje pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene. V okviru poveljevanja se izvaja tudi menedžment. Za razliko od civilne sfere, kjer je proces menedžmenta osnova dodeljevanja in kontrole kadrovskih, materialnih in finančnih virov, je osnovna funkcija vodenja vojaške organizacije poveljevanje, ki temelji na zakonskih pristojnostih in odgovornostih za uporabo enote (Vojaška doktrina 2006, 63).

3.3 ZGLED

Definicija zgleda iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika se glasi:

1. dejanje, ravnanje, po katerem se kdo ravna, ga posnema: sledili so njegovemu zgledu in sedli; vzgajati z dobrim zgledom / dati lep, slab zgled; pri vzgoji otrok

ravna po zgledu svojih staršev / ekspr.: njegovo delo je bilo ljudem svetel zgled; dogodek naj bo vsem v svarilen zgled

2. oseba, stvar z zelo izrazitimi, opaznimi lastnostmi, značilnostmi, po katerih (naj) se kdo ravna, jih posnema: oče mu je zgled / učitelji ga postavljajo vsem za zgled, redko v zgled (SSKJ 1994, 1661).

Zgled je, ko nekdo nekoga tako občuduje (zaradi njegovih dosežkov ali sposobnosti), da si želi biti enak kot on. Zgleden je enako biti nekomu idol (The free dictionary 2010).

4 MODEL VODENJA

Modelov in načinov vodenja je zelo veliko, skoraj toliko, kot je kombinacij različnih vodij in okoliščin (Žaler, 2007).

Do danes je bilo narejenih veliko različnih raziskav na temo uspešnega vodenja in skoraj z vsemi raziskavami so hoteli opredeliti odlike, ki naredijo dobrega vodjo. Vendar je teh odlik veliko in preprosto ni univerzalnih lastnosti, ki bi bile skupne vsem uspešnim vodjem. V nadaljevanju bom opisala modele vodenja, ki vsebujejo različne dejavnike, ki bi naj vplivali na uspešnost vodenja.

Uspešen vodja mora v veliki meri razviti medosebne, tehnične, komunikacijske spretnosti, pa tudi ostale sposobnosti, kot so delitev moči, intuicija, sposobnosti načina dela in drugo. Da lahko nek človek v današnjem času učinkovito vodi, mora biti visoko motiviran za delo, hrepeneti mora po izražanju moči in usmerjanju drugih. Zaželeno je, da se ob tem tudi sam neprestano spreminja, uči in razvija osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije (Žaler, 2007).

4.1 MODELI OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI VODJE

Prve študije o vodenju so temeljile na preučevanju osebnostnih lastnosti vodje, kasneje so tem dodali še fizične, socialne ter delovne značilnosti (tabela 4.1). Vsem je bilo skupno, preko teh značilnosti, razlikovati med vodji in nevodji. Te značilnosti so:

fizične: mlajši ali srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti;

osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, obvladovalen, samozavesten, prodoren;

socialne: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, ustrezno izobražen, naravnan k mobilnosti in napredovanju;

delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti, pripravljen sprejemati odgovornost (Ichak in drugi 1996, 94-95).

Tabela 4.1: Osebnostne značilnosti

OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI			
Fizične	Osebnostne	Socialne	Delovne
Starost	Stabilnost	Izobrazba	Inciativnost
Videz	Samozavest	Mobilnost	Delavnost
Vitalnost	Prilagodljivost	Olikanost	Odgovornost

Med prebiranjem sem ugotovila, da ni možno postaviti nekih skupnih lastnosti za vse uspešne vodje. Različni avtorji sicer podajajo podobne osebnostne in druge lastnosti vodij, vendar se pri skoraj vsakem pojavi še kakšna nova lastnost.

4.2 MODEL VEDENJA VODJE

Po raziskovanju osebnostnih značilnosti vodij so se znanstveniki lotili študij o vedenju vodje. Le s temi so hoteli dokazati razlike med dobrim in slabim vodjem, saj s prejšnjimi raziskavami niso prišli do nekih univerzalnih rešitev. V nasprotju z osebnostnimi značilnostmi se vedenjskih z opazovanjem lahko naučimo (Ichak in drugi 1996, 95).

4.2.1 Teorija x in teorija y

Teorija x in teorija y sta se izoblikovali iz razmišljanja, kako bi vodja naj vplival na podrejene. Douglas McGregor je eden največjih zagovornikov teorije x in izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije nujna motivacija vseh zaposlenih in ne le vodilnih (Lubi 2007, 16).

Teorija x torej pomeni, da so ljudje po naravi leni in kot take jih je potrebno siliti k delu. Če ne gre drugače, je potrebno uporabiti tudi grožnje. Po tej teoriji bi naj vodje imeli nenehen nadzor nad zaposlenimi, dajali bi jim navodila, saj sami naj ne bi bili sposobni izvajati dela oziroma slediti ciljem organizacije.

V nasprotju s teorijo x je teorija y, ki jo je razvil Douglas McGregor, ki izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije nujna motivacija vseh zaposlenih in ne le vodilnih (Lubi 2007, 16). Tako zagovarja, da ljudje niso po naravi leni in torej radi delajo ter so pripravljeni tudi trdo delati. Zaposlenim je potrebno približati cilje organizacije in potem sami sledijo oziroma se usmerjajo k le tem. Po teoriji y tudi ni potrebna nobena grožnja, da bi pripravili ljudi, da bi delali dobro.

4.2.1.1 Teorija z

Teorijo z ali situacijsko teorijo je razvil Reddin kot reakcijo na teoriji x in y. Ta zajema naslednje značilnosti:

- človek ima voljo,
- nagnjen je tako k dobremu kot slabemu,
- razmere spodbujajo človeka,
- človeka motivira razum,
- soodvisnost je osnovni način medsebojnega delovanja,
- medsebojno delovanje je pomembna družbena enota,
- stvarnost je najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka (Ivanko 1982, 196; Mesner in Nadoh, 2006, 84).

4.2.2 Model mrežnega vodenja

Kasnejše raziskave so pokazale, da uspešnost vodenja ni odvisna od osebnih in vedenjskih značilnosti vodje. Raziskave so zato preusmerili na vprašanje, kaj vodja počne in/ali v kaj je usmerjeno njegovo delo. Razvila sta se dva koncepta vodenja:

- vodenje, usmerjeno na delovne naloge;
- vodenje, usmerjeno na ljudi (Lubi 2007, 80).

Slika 4.1: Model mrežnega vodenja

usmerjenost k ljudem	visoka	1.9							9.9
					5.5				
	nizka	1.1							9.1
		usmerjenost k nalogam							
		nizka visoka							

Vir: Možina (1994, 534).

Model mrežnega vodenja (slika 4.1) ponazarja pet vrst vodenja, usmerjenega bodisi na naloge bodisi na ljudi. Vodoravno je usmerjanje k proizvodnji in navpično k ljudem. 1.1 nam kaže nizko usmerjenost tako v naloge kot v ljudi. Vodja, ki uporablja tako tehniko vodenja, se boji ukazovati, ni aktiven in se boji odgovornosti. Iz tega lahko povzamemo, da je tak vodja neuspešen.

Zgoraj levo v tabeli (slika 4.1), kjer imamo oznako 1.9, imamo vodje, ki so zelo usmerjeni k ljudem in malo k delovnim nalogam. Ob takem podjetju se razvijejo dobri odnosi, so skoraj kot družina, vendar tako podjetje ni produktivno.

Veliko pozornost, če ne celo vso pozornost, nalogam posveča vodenje 9.1 (slika 4.1), pri čemer zanemarljivo zaposlene, ne upošteva njihovih želja, ampak jih samo priganja k doseganju načrtovanih ciljev. Glavni cilj takega vodenja je popolnoma izkoristiti zaposlene.

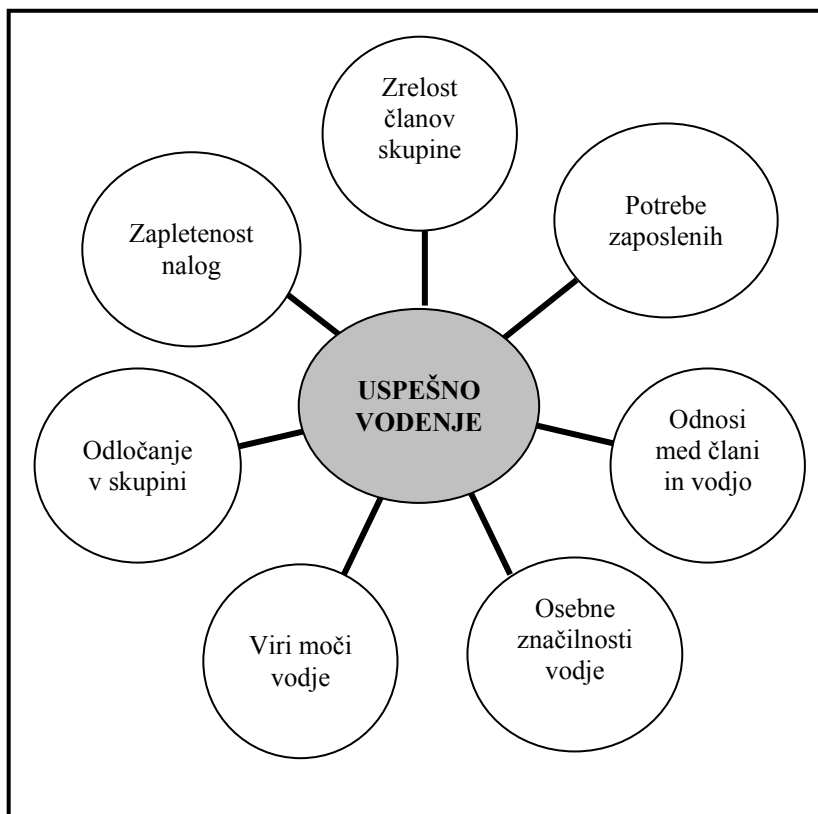
Uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacij nam ponazarja 5.5 v sredini modela mrežnega vodenja (slika 4.1).

Na koncu ostane še 9.9 (slika 4.1), ki pomeni vodenje, usmerjeno tako k ljudem kot tudi k nalogam. Ob takem vodenju se izoblikujejo dobri odnosi med zaposlenimi, ki si med seboj zaupajo in pomagajo. Vse to vodi k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih (Ichak in drugi 1996, 97).

4.3 SITUACIJSKI MODELI VODENJA

Za situacijske modele vodenja je značilno, da poudarjajo stil vodenja glede na situacijo. Različni dejavniki, ki bi naj vplivali na vodenje, so: značilnosti podrejenih, narava dela in naloge, vrsta organizacije, okolje... (Masten in drugi 2008, 86). Skupina dejavnikov, ki vpliva na uspešnost vodenja, je predstavljena v sliki 4.2. Bistvo tega modela je, da ne obstaja vodenje, ki bi bilo uspešno v vsaki situaciji.

Slika 4.2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na vodenje



Vir: Ichak in drugi (1996, 98).

4.3.1 Situacijski model po Herseyu in Blanchardu

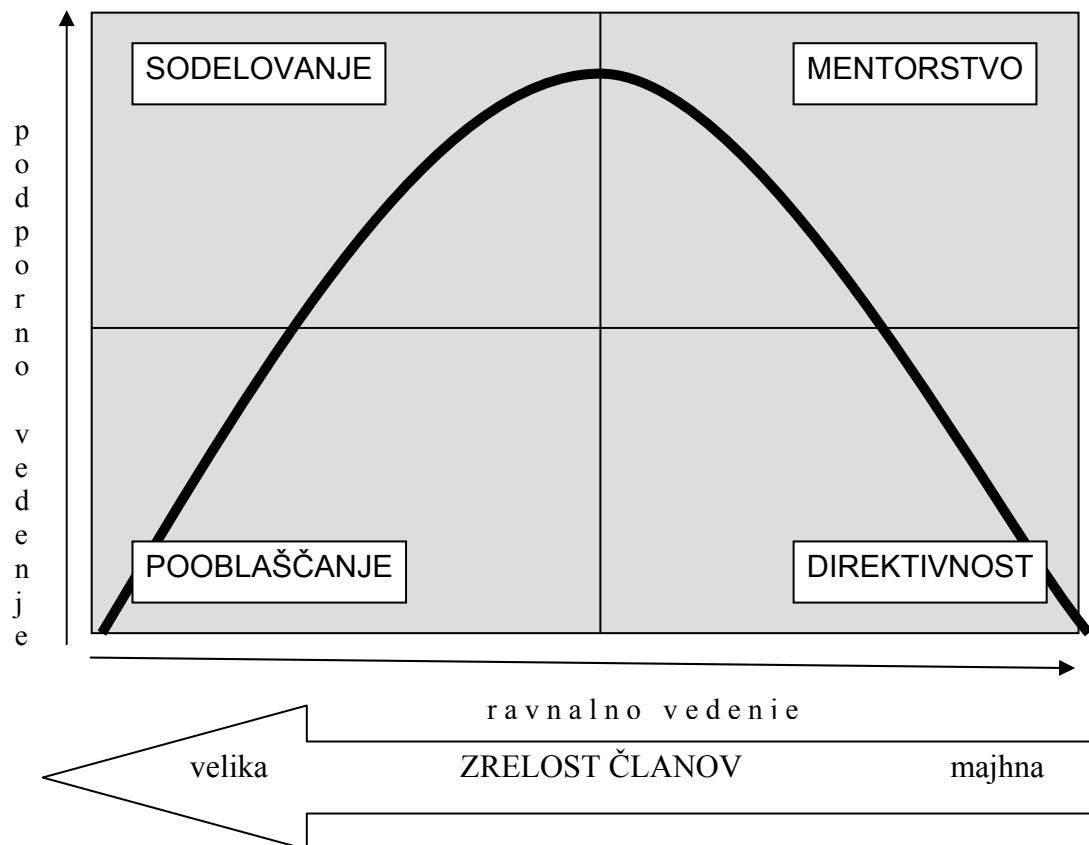
Herseyev in Blanchardov model poudarja, da je način delovanja vodje odvisen od zrelostne stopnje članov skupine. Avtorja poudarjata, da vodenje lahko poteka v dveh dimenzijah: vodenje, usmerjeno na nalogo in vodenje, usmerjeno na odnose. V teh dveh dimenzijah se kažejo štiri glavni stili vodenja (Masten in drugi 2008, 88-89).

Slika 4.3 nam prikazuje te štiri različne stopnje vodenja.

- Direktivni način – vodja daje jasna navodila in inštrukcije za delo. Tako vodenje je značilno predvsem pri novincih, ki še ne poznajo dela.
- Mentorstvo in poučevanje – je naslednja stopnje vodenja. Novinec je že nekaj časa v organizaciji in lahko nekatera dela že izvaja samostojno, pri nekaterih pa še vedno rabi usmerjanje vodje.
- Sodelovanje – zaposleni je pri svojem delu že samostojen in ga vodja posluša ter skuša od njega pridobiti le najboljše ter sodeluje z njim.

- Pooblašcanje – ko je zaposleni že popolnoma samostojen in obvlada svoje delo, je prav, da mu vodja dovoli, da sam odloča, kako, kje in kdaj bo opravil svoje delo. S tem prenese na zaposlenega del odgovornosti (Ichak in drugi 1996, 99).

Slika 4.3: Hersey in Blanchardov model vodenja



Vir: Možina (1996, 100).

Prednosti takega modela so, da vodja lahko prispeva k večji produktivnosti zaposlenih, vendar mora znati prepoznati stopnjo zrelosti svojih podrejenih.

4.3.2 Situacijski model po W. Reddinu – 3-D teorija

Za Reddinovo teorijo je značilno, da je stil vodenja odvisen od razmer. 3-D teorija temelji na dveh glavnih elementih vodenja vodij: usmerjenost k ljudem in usmerjenost k

delovnim nalogam. Tako pridemo do štirih različnih slogov vodenja, kot nam jih prikazuje slika 4.4 (Možina 1994, 540).

Slika 4.4: Vodstvena mreža

usmerjenost k ljudem	visoka	1.9 naloge							9.9 tim
					5.5 srednja pot				
	nizka	1.1 revščina							9.1 društvo
		nizka	usmerjenost k nalogam						visoka

Vir: Lubi (2007, 82).

1. *Združevalni stil (tim):*

- vodja je usmerjen tako na ljudi kot na naloge,
- vodja poudarja timsko delo,
- vodje ne motijo položajne razlike in se tako istoveti s podrejenimi,
- vodja raziskuje in odpravlja vzroke za spore,
- za napake podrejeni niso kaznovani, ampak vodja poskuša doseči, da se iz napak učijo,
- vodja za večje napake kaznuje podrejene na tak način, da v njih vzbudi občutek izgube samospoštovanja,
- vodja se boji, da ga ne bi marali.
-

2. *Zadržani stil (revščina):*

- vodja je le malo usmerjen na ljudi in prav tako na naloge,
- vodja je zelo tradicionalen,
- vodja ni komunikativen, ampak raje napiše, kar želi povedati,

- vodja se istoveti z organizacijo,
- vodja podrejenih ne vidi kot ljudi ampak kot del delovnega sistema,
- vodji za medosebne odnose ni mar,
- vodja nenehno popravlja napake podrejenih,
- vodja se popolnoma ravna po pravilih in tako tudi podrejene ocenjuje glede na to, koliko upoštevajo pravila,
- vodja podrejene kaznuje z odvzemom pristojnosti,
- vodja se boji biti odvisen od mnenja drugih.

3. *Zavzeti stil (društvo):*

- vodja je usmerjen k ljudem in ne k nalogam ter je tako pristaš dobrih medosebnih odnosov,
- vodja želi spoznati ljudi, s katerimi dela in ima rad pogovore z njimi,
- vodja se izogiba sporom in blaži spore med delavci, zato ga imajo podrejeni tudi radi,
- vodja podrejene kaznuje tako, da ne pokaže zanimanja za njih,
- vodja je zelo čustven in se najbolj boji, da bi ga podrejeni zavrgli.

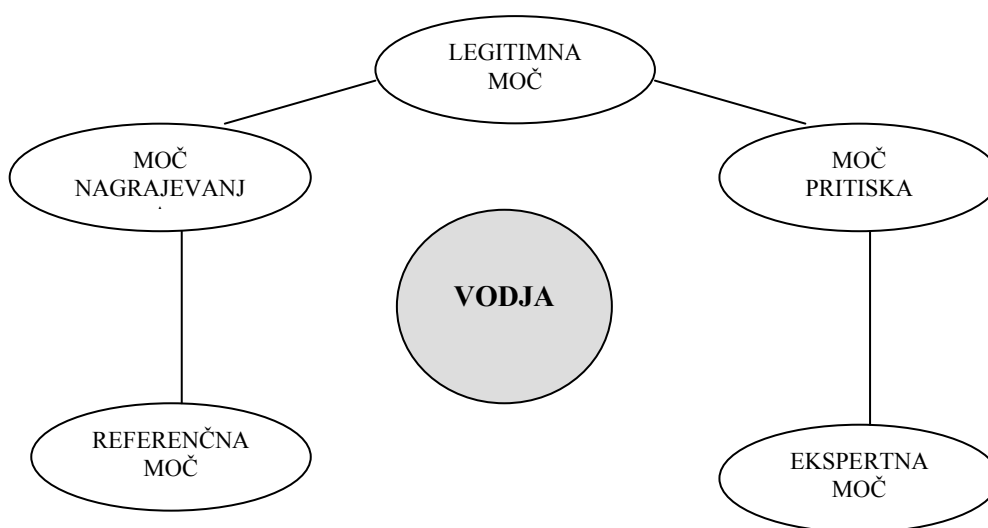
4. *Prizadevni stil (naloga):*

- vodja je usmerjen le na delovne naloge,
- vodja je zelo gospodovalen in večkrat pozabi, da so podrejeni tudi ljudje,
- vodji so potrebe organizacije bolj pomembne kot potrebe ljudi,
- vodja izvaja pritisk na podrejene in kaznovanje je zanj najboljši način odpravljanja napak,
- največji pomen vodja pripisuje nagradam,
- vodja ne komunicira dosti s podrejenimi, ampak jim podaja le najnujnejše informacije,
- vodja se najbolj boji izgube svojega vpliva (Lubi 2007, 82-84).

4.4 PRISTOP MOČI IN VPLIVANJA

Za vodenje sta bistvenega pomena tudi moč in vpliv. Z močjo lahko vplivamo in usmerjamo posameznika ter skupino. Poznamo več vrst moči (slika 4.5) in le te nam povedo, kakšen vpliv ima vodja na posameznika oziroma od kod izvira njegov vpliv (Možina 1994, 528).

Slika 4.5: Moč vodje



Vir: Možina (1994, 528).

Legitimna moč izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji. Torej ima posameznik, ki se nahaja na vrhu hierarhične lestvice, največ pooblastil in s tem največjo moč vplivanja na posameznike.

Moč nagrajevanja vodja doseže z nagrajevanjem podrejenih. Ti mu sledijo, ker vedo, da bodo za to nagrajeni. Vodja jih za dobro opravljanje dela lahko nagradi z materialnimi ali nematerialnimi sredstvi (ustreznejše delovno mesto, dopust v skladu z željami zaposlenih, napredovanje, dodatek k plači...).

Moč pritiska si vodja pridobi z različnim ustrahovanjem podrejenih. Sankcije ob nepravilnem izvajanju dela so lahko različne: manj zeleno delo, razni očitki, odtegljaji pri plači...

Referenčna moč je moč, ki izhaja iz identifikacije podrejenih z vodjo. Zaposleni se podrejajo oziroma sledijo vodji, ker so jim všeč njegove osebnostne lastnosti. Takšni vodje so ponavadi karizmatične osebnosti (Možina 1994, 529).

Ekspertna moč je moč znanja. Kadar ima nekdo znanje ali sposobnosti, ki so za druge člane skupine pomembne, se bodo ob njem počutili sigurne, mu bodo zaupali in se z njim identificirali (Minet 2009).

4.5 TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Do transakcijskega in transformacijskega vodenja je prišlo zaradi vse večjih potreb po spodbujanju in motiviranju ter usmerjanju podrejenih (Menedžment 1994, 548).

Transformacijsko vodenje je »novo vodenje« in je nasprotje »starega« transakcijskega vodenja (Taylor in Rosenbach 2005, 39-40).

4.5.1 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje temelji na menjavi oziroma »trgovanju« med vodjo in podrejenimi. Vsebuje dogovore med vodjo in podrejenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih je podrejeni deležen, če dobro opravlja svoje delo. Transakcijski vodja vodi organizacijo po pravilih in ne motivira ostalih zaposlenih.

Transakcijski vodja deluje na podlagi:

- nagrajevanje: delavec za svoje delo dobi plačilo oziroma nagrado;
- aktivno vodenje: vodja pazi na odmike od določenih pravil in popravlja te napake;
- pasivno vodenje: v delovanje zaposlenih poseže le takrat, kadar niso izpolnjeni standardi;

- vodenje brez vajeti (laissez faire): vodja se izogiba odgovornostim in timskega delu (Menedžment 1994, 548-549).

4.5.2 Transformacijsko vodenje

V transformacijskem vodenju, si vodilni prizadeva razširiti interese zaposlenih. Vodja želi pri podrejenih razviti doveznost za namene in poslanstvo organizacije. Po Webbru je to izrabljanje negospodarskih virov avtoritete ali moči (Taylor in Rosenbach 2005, 39-40).

Bernard Bass, James Kouzes, Barry Posner in Marshall Sashkin so podali odličen prispevek k razlagi transformacijskega vodenja ter razvili vprašalnike oziroma elemente za meritev le tega. Sashkin je razvil prvo tako lestvico oziroma vprašalnik za meritev lastnosti uspešnih vodij (Leader Behavior Questionare), pri čemer se je zgledoval po Warrenu Bennisu, ki je izvajal študijo na 90 izjemnih vodjih. Iskal je faktorje, zaradi katerih so ti vodje tako izjemni. Sashkin je po njem povzel pet takih karakteristik, ki opisujejo izjemne vodje in jih dodal na lestvico.

Karakteristike so¹:

- Jasnost: pomeni uporabljati metafore in podobnosti za razlaganje idej in vizij, saj jih vodja s tem približa ter pojasni nadrejenim;
- Komunikacija: je veščina, ki vključuje aktivno poslušanje ter sprejemanje in dajanje učinkovitih odzivov;
- Doslednost: sčasoma dosleden vodja preko besed in prakse pridobi pri podrejenih zaupanje in sledenje;
- Pozornost: predstavlja spoštljivost in skrb za ljudi. Pozornost se ne kaže le v velikih dejanjih, ampak se kaže že pri vsakdanjih dogodkih, kot je, da se spomni na rojstni dan bližnjega.

¹ Do enakih karakteristik sta prišla tudi Kouzes in Posner, čeprav sta se dela lotila prav obratno. Najprej sta s pomočjo vprašalnikov, ki sta jih izvajala na vodjih zbirala podatke o osebnostnih lastnostih voditeljev. Na koncu sta prišla do enakih karakteristik, s katerimi je Sashkin začel delati (Taylor in Rosenbach 2005, 41).

- Dajanje priložnosti: vodje dajo priložnost podrejenim za sprejemanje novih izzivov (izvajanje novih projektov).

Nadalje je Sashkin po svojih ugotovitvah dodal še tri karakteristike, ki ločijo transformacijskega vodjo od ostalih vodij. Te so:

- Samozaupanje: vsak mora zaupati vase, da je sposoben narediti, kar si zada, vendar naloga vodje je, da nauči podrejene, da so zmožni opraviti naloge, ki so jim dane.
- Moč: pomeni imeti vpliv na podrejene, da opravijo, kar jim je zadano oziroma nam sledijo. Tak vodja je karizmatičen. Vendar je razlika, ali voditelj izrablja svojo karizmo za doseganje svojih ciljev ali za doseganje interesov organizacije. Pri prvem bi namreč dobili tirana, kot je bil Hitler, iz drugega bi se pa razvil Gandhi.
- Vizija: pomeni veliko razmišljanja kako bo organizacija delovala v prihodnje in postavljanje ciljev za prihodnost. Vizija ni le sanjarjenje o prihodnosti, ampak mora biti postavljena realno. Uspešen voditelj mora to vizijo predstaviti svojim podrejenim in jo deliti z njimi.

Te karakteristike niso nekaj, kar nam je dano, ampak si jih moramo pridobiti oziroma se jih moramo izučiti ter jih negovati. Transformacijski vodja pa ne samo, da mora imeti te lastnosti, mora jih tudi vliti podrejenim (Taylor in Rosenbach 2005, 40-46).

Sklepamo lahko, da je transformacijsko vodenje bolj produktivno od transakcijskega. Na osnovi raziskav je bilo razvidno, da so zaposleni bolj zadovoljni s transformacijskim vodjem, saj se lahko bolj dokažejo in se nenehno razvijajo.

5 STILI VODENJA

Kako vodja vodi svoje podrejene, je odvisno tudi od njegovega stila vodenja. Kavčič in drugi opredeljujejo stil vodenja kot kontinuum različnih možnih načinov delovanja, ki so lahko v različnih situacijah uspešni ali pa ne (Kavčič in drugi 1988, 116).

Stil vodenja je odvisen od več različnih dejavnikov:

- zahteve okolja,
- potrebe, pričakovanja, sposobnosti, vrednote članov organizacije,
- tehnologija,
- fenomen organizacij,
- osebnostne lastnosti samih vodij (odločnost, zanesljivost, izvirnost, samozaupanje) (Kavčič in drugi 1988, 149).

Po Lipičniku so najpogostejši stili vodenja:

- **Birokratski stil vodenja** je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja je navadno trden, natančen, samoobvladljiv in vljuden. Od podrejenih zahteva spoštovanje predpisanih pravil. Celotno delovanje mora potekati v skladu s formalno organizacijo.
- **Razvijalski stil vodenja** je stil, ki vzpodbuja pri podrejenih samostojnost pri delu. Vodja spodbuja sodelavce, jih posluša, razume, podpira in je podpornik stalne komunikacije. Svojim podrejenim zaupa, prav tako pa tudi oni njemu.
- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja** je vodenje, usmerjeno k nalogam. Tak vodja je odločen, deloven in usmerjen k doseganju visokih rezultatov.
- **Izvrševalski stil vodenja** je združevalni stil vodenja. Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju in poskuša izrabiti vse človeške zmožnosti. Ljudi prepričuje, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev. Spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.
- **Dezerterski stil vodenja** je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja dosega minimalne rezultate, zadovolji se samo s tem, da upošteva predpise, nima želje po boljših rezultatih, izogiba se odgovornosti in sodelovanju, ni komunikativen, je ozkosrčen in ovira svoje sodelavce pri ustvarjalnosti.
- **Misijonarski stil vodenja** je usmerjen k ljudem. Vodja nastopa kot misijonar, izogiba se konfliktom, je prijazen, prisrčen, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen. Delovni rezultati ga ne zanimajo.
- **Kompromisarski stil vodenja** je manj uspešen stil vodenja. Vodja je omahljiv, sprejema nedoločene kompromisne odločitve. Velikokrat se odločitvam tudi

izogiba, poudarja odnose in delovne razmere v nepravih razmerah, je dvoličen. Ljudje mu pogosto ne zaupajo (Masten in drugi 2008, 95-97).

6 ZGLEDEN VODJA

Zgled pomeni, da cilji vodje in njegova dejavnost postanejo cilji in dejavnost njegovih podrejenih. Slog vodenja je odsev značaja vodje. Zglednega vodjo podrejeni poslušajo, mu sledijo, so mu naklonjeni ter ga poskušajo posnemati. Vodja daje zgled zavestno in nezavedno (Krause 1999, 11). Tak vodja kaže pot s svojimi dejanji (Krause 1998, 111).

Zgleden vodja naredi vse za svoje podrejene in stremi k popolnosti. Je olikan in entuziastičen ter upošteva in spodbuja svoje podrejene. Omogoča napredek nadarjenim in usposablja tiste, ki jim manjka znanja. V odnosu do zaposlenih je diskreten, prijazen, obziren ter pošten, do nadrejenih pa prizadeven in spoštljiv. Nagrajuje tiste, ki si to zaslužijo in je do njih tudi velikodušen. Zgleden in uspešen vodja je tudi resen, a vseeno dostopen, nepopustljiv in vljuden, odločen ter sproščen. Mora se nenehno izobraževati skladno z merili svojega poklica. Svoje podrejene vodi z dobrim zgledom, kar pomeni, da jih spodbuja z realnimi pričakovanji in se tako trudijo doseči čim več in s tem dosega, da se v zaposlenih razvija občutek osebnega ponosa ob delu. Delo dodeli zaposlenim glede na njihove sposobnosti in od njih ne zahteva več, kot so le ti sposobni. Zgleden vodja mora biti tudi sam marljiv in lojalen, saj bodo potem tudi njegovi podrejeni taki, sledili bodo mu. Znati mora pripraviti zaposlene sprejemati pobude in jih naučiti premagovati strah pred neuspehom. Zgleden vodja se dokaže, če ve s svojo avtoriteto voditi ljudi skozi najbolj težke čase oziroma krizo.

Pri vodenju ima veliko vlogo značaj posameznika. Brez dobrega značaja vodje tudi uspeha organizacije ne bo. Značaj je navada, ki se ustvarja vsak dan z izbiranjem med dobrim in slabim. Je moralna značilnost, katere se ne da pridobiti čez noč. Se pa najbolj opazi, ko vodja mora ostati zbran v najhujši krizi in sposoben trezno razmišljati ter sprejemati odločitve, čeprav so pred njim ovire. V takih težkih časih tudi ne sme

izgubiti poguma, saj bo s tem zmanjšal spoštovanje podrejenih do njega in v njih zbudil strah. Z zgledom do podrejenih bo vodja v takih težkih trenutkih lahko dosegel tudi »čudeže«. Vedeti mora vnaprej razbrati spreminjanje okoliščin in se nanje pripravljati. Značaj vodje utrjuje tudi modrost, znanje in izkušnost, saj samozavest podrejenih temelji na trdnosti značaja vodje.

Dober zgled vodja pokaže takrat, ko gre pomagat svojim podrejenim, da bi delo bilo opravljeno ob roku, čeprav to ni njegovo delo. Vodja pomaga svojim zaposlenim in jih ne pusti na cedilu v težavah, da bi rešil samega sebe (Krause 1999, 91-100).

Kakšen bi naj bil zgleden vodja, lahko razberemo iz besed Donalda D. Krausa v knjigi Zgled vodje, ki jih je povzel po teoriji Sun Cuja in Konfucija: »Skladno s kodeksom učinkovitega vodenja vodje ne priznajo, da so žejni, dokler niso podrejeni deležni vode iz vodnjaka; vodje ne priznajo, da so lačni, dokler ni pripravljena hrana za podrejene; vodje ne priznajo da jih zebe, dokler ni za podrejene zakurjen ogenj. Vodje ne uporabljajo ventilatorjev poleti, ne nosijo usnja pozimi in ne uporabljajo dežnikov, ko dežuje. Vse počno enako kot njihovi podrejeni. Tako si prislužijo tako spoštovanje kot tudi oblast« (Krause 1999, 98).

6.1 RAZISKAVA LONDONSKE POSLOVNE ŠOLE (LONDON BUSINESS SCHOOL)

Raziskava temelji na podatkih, pridobljenih na podlagi intervjujev z vodji in njihovimi podrejenimi. Prišli so do petih spremenljivk, ki označujejo kvalitetne vodje. Spremenljivke za raziskavo so bile tako povzete po zglednem primeru raziskovalcev Bennisa, Gardnerja, Tichya in Devanna. Izločili so pet glavnih lastnosti vodij, katere so pokazatelj zgledega vodenja.

- **Vizija:** zgledni vodje ustvarijo sliko prihodnjega stanja, kar usmerja sodelavce pri njihovem delovanju.

- **Drugačnost:** zgledni vodje se na poseben način razlikujejo od svojih sodelavcev.
- **Vrednote:** zgledni vodje zagovarjajo točno določene vrednote, ki jih sami izražajo in se jih dosledno držijo.
- **Prenos:** zgledni vodje uporabljajo različna vedenja, skupaj z ustno in pisno komunikacijo, za prenos svoje vizije, drugačnosti in vrednot.
- **Pomanjkljivost:** zgledni vodje niso, niti se ne pretvarjajo, do so popolni. Raje izražajo svoje hibe in jih priznavajo (Gruban, 2001).

7 ANKETA

Med prebiranjem literature nisem zasledila konkretnih primerov oziroma dejavnikov, ki bi določali zglednega vodjo, zato sem se odločila narediti anketo, s katero sem skušala ugotoviti le te. Glede na to, da je vojska posebna organizacija, sem se odločila izvesti vprašalnik tako v vojski kot v civilnem podjetju. Tako sem naredila anketo v 10. motoriziranem bataljonu Slovenske vojske in v večjem podjetju v Ljubljani. V vsaki organizaciji sem izvedla 30 anket.

10. bataljon deluje v sestavi 1. brigade in je nosilec delovanja enot Slovenske vojske v operacijah kriznega odzivanja. Sestavljajo ga poveljstvo, poveljniško-logistična četa, tri motorizirane čete in minometna četa. Naloge bataljona so formiranje lahke bataljonske bojne skupine, izvajanje usposabljanja pripadnikov bataljona ter vodenje in izvajanje priprav pred napotitvijo v operacijo kriznega odzivanja, delovanje v operacijah kriznega odzivanja in sodelovanje v sistemu zaščite, reševanja in pomoči (Slovenska vojska 2010).

Ankete sem izvedla v treh motoriziranih četah; v vsaki po 10 anket, katere so izpolnili vojaki, večina s srednjo poklicno šolo.

Civilna organizacija, v kateri sem tudi izvedla 30 vprašalnikov, je slovensko energetska podjetje, sočasno pa tudi ena največjih slovenskih trgovskih družb. Med "velike" se uvršča tako po vrednosti aktive in ustvarjenih čistih prihodkov ter dobička, kot tudi po številu zaposlenih in delničarjev. Ankete sem izvedla v upravi podjetja, med zaposlenimi, večina s fakultetno izobrazbo.

7.1 ANKETA V CIVILNEM PODJETJU

7.1.1 Lastnosti zglednega vodje

Prvo vprašanje se je glasilo: »Kakšen je za vas zgledni vodja?«

Pri prvem vprašanju sem se odločila za odprto vprašanje, saj me je zanimalo, kako mislijo podrejeni. S tem tipom vprašanja namreč ne vplivam na njihovo odločitev. Dobila sem seveda veliko različnih odgovorov, kar sem tudi pričakovala. Na vprašanje sem želela odgovor s tremi besedami in dobila sem 88 odgovorov, kar pomeni dva manj kot bi jih moralo biti (tabela 7.1 in graf 7.1) .

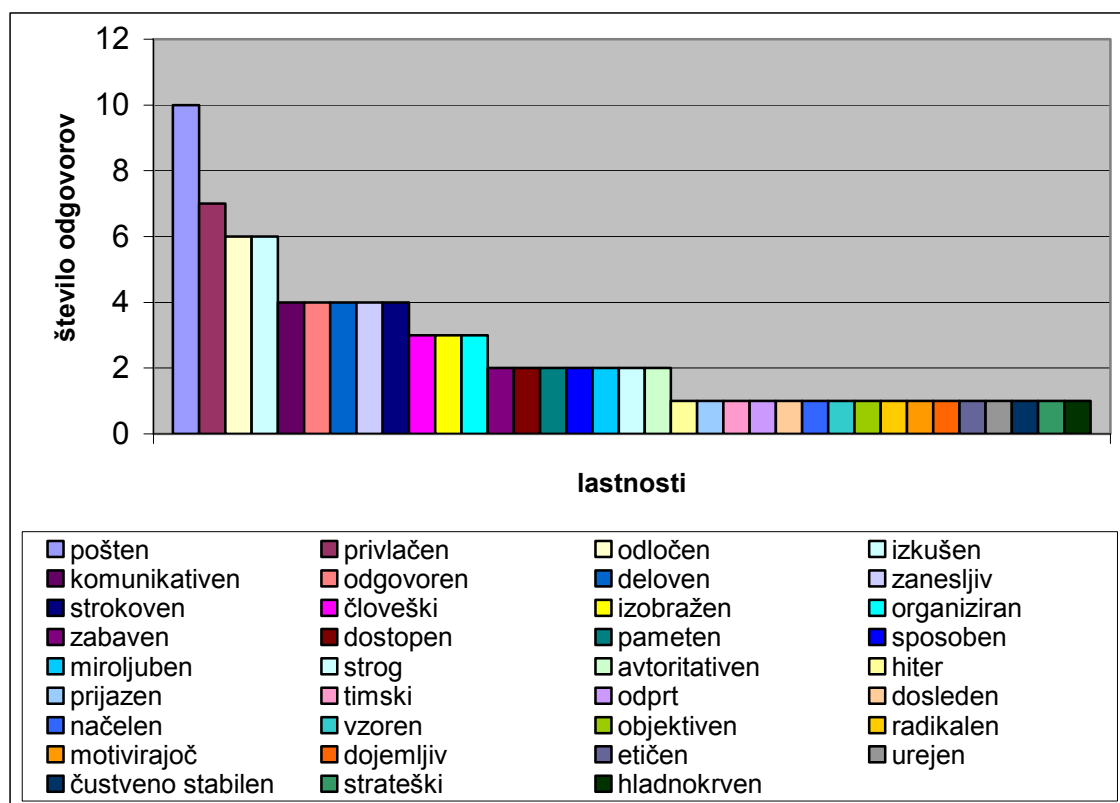
Za zaposlene² v podjetju je najbolj pomembno, da je zgleden vodja pošten, potem da je privlačen, nato pa sledita karakteristiki odločen in izkušen. Manj pomembne so jim lastnosti: komunikativen, odgovoren, deloven, zanesljiv in strokoven. Tem sledijo: zabaven, dostopen, pameten, sposoben, miroljuben, strog in avtoritativen. Ostale lastnosti, ki so jih navedli, verjetno niso toliko pomembne, saj so se bile navedene vsaka le po enkrat. Te lastnosti pa so: dosleden, načelen, vzoren, objektivni, radikalen, motivirajoč, dojemljiv, etičen, urejen, čustveno stabilen, strateški in hladnokrven.

² V nadaljevanju bom z zaposlenimi imenovala zaposlene v civilni organizaciji in vojake v vojski.

Tabela 7.1: Lastnosti zglednega vodje

Lastnost	Število odgovorov
pošten	10
privlačen	7
odločen	6
izkušen	6
komunikativen	4
odgovoren	4
deloven	4
zanesljiv	4
strokoven	4
človeški	3
izobražen	3
organiziran	3
zabaven	2
dostopen	2
pameten	2
sposoben	2
miroljuben	2
strog	2
avtoritativen	2
hiter	1
prijazen	1
timski	1
odprt	1
dosleden	1
načelen	1
vzoren	1
objektiven	1
radikalen	1
motivirajoč	1
dojemljiv	1
etičen	1
urejen	1
čustveno stabilen	1
strateški	1
hladnokrven	1
Skupaj	88

Graf 7.1: Lastnosti zglednega vodje



7.1.2 Pomembnost osebnostnih lastnosti

Drugo vprašanje se je glasilo: »Našteti je nekaj osebnostnih lastnosti. Kako pomembna za zglednega vodjo se vam zdi vsaka od njih?«

Z drugim vprašanjem sem hotela ugotoviti, koliko je katera od osebnostnih lastnosti pomembna za zglednega vodjo oziroma ali so osebnostne lastnosti pri vodenju sploh pomembne. Pri tem vprašanju sem izhajala iz modela osebnostnih značilnosti vodje.

Za najbolj pomembno osebnostno lastnost zglednega vodje se je izkazala zanesljivost, saj jo je za zelo pomembno ocenilo 28 oseb. Potem sledi odgovoren, ki je zelo pomemben za 26 oseb. S 23 odgovori sledi pripravljenost sodelovati in z 21 odgovori izkušnost. Med najbolj pomembnimi sta potem še delavnost in komunikativnost, z 21 in 16 odgovori. Malo manj pomembne lastnosti od teh, vendar še vedno pomembne so samozavest, požrtvovalnost, olikanost, čustvena stabilnost in izobraženost. Za

zglednega vodjo ni preveč pomembno, da je privlačen, starejši ali prikupen. Sploh pa ni pomembno, da bi bil visok, postaven in samozadosten (tabela 7.2 in graf 7.2).

Iz teh rezultatov lahko razberemo, da so bolj pomembne socialne in delovne lastnosti vodje kot fizične lastnosti.

Zanimalo me je tudi, kakšni bodo rezultati, ko izračunam srednje vrednosti in potem primerjam le te. Tako sem to naredila pri vseh vprašanjih, razen pri prvem. Srednjo vrednost sem izračunala s pomočjo lestvice, pri čemer odgovor zelo pomembno pomeni vrednost 4, pomembno - 3, ni preveč pomembno - 2 in sploh ni pomembno - 1.

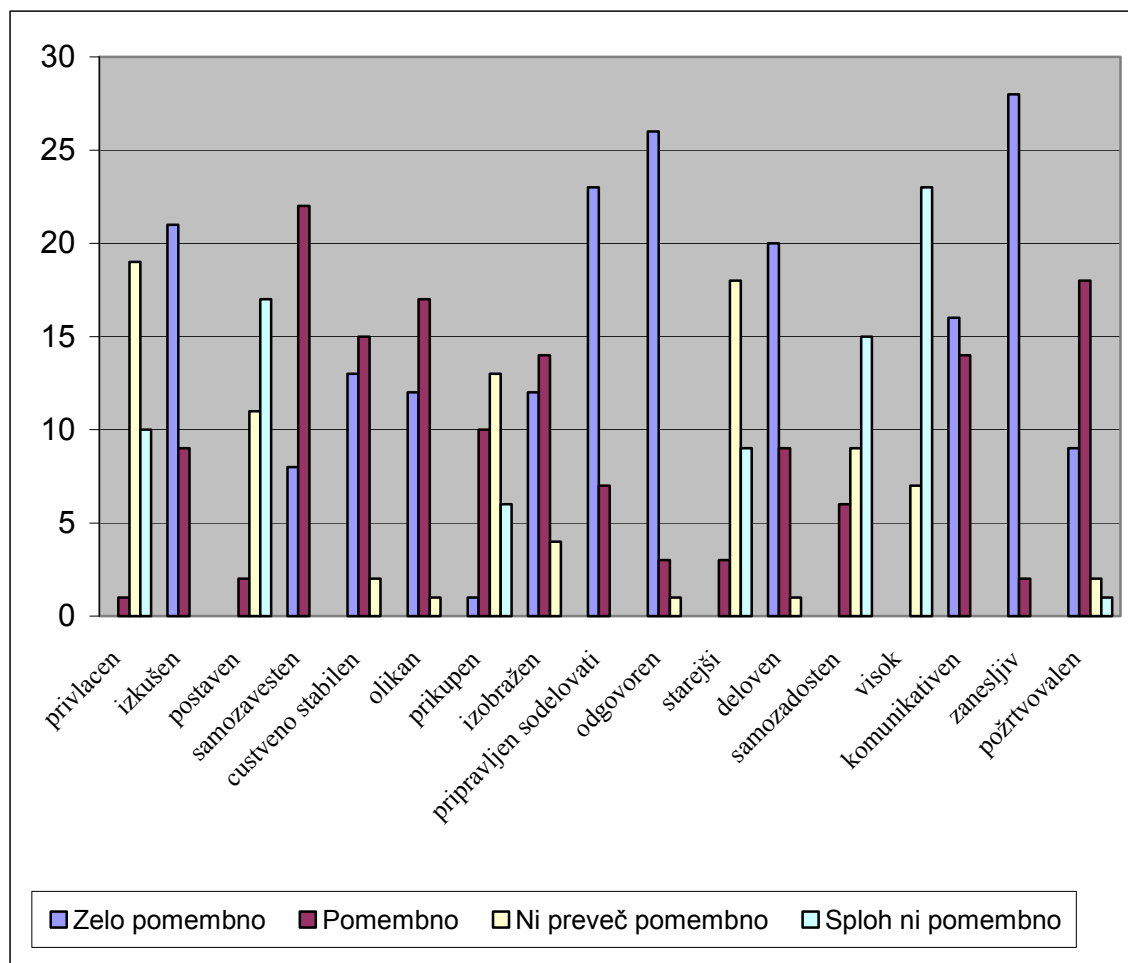
Graf 7.3 nam prikazuje srednje vrednosti. Najbolj pomembna osebnostna lastnost je, da je vodja zanesljiv, potem odgovoren, nato pripravljen sodelovati. Najmanj pomembne pa so lastnosti: visok, postaven in samozadosten.

Pri tem vprašanju sem z obema analizama (graf 7.2 in graf 7.3) dobila enake rezultate.

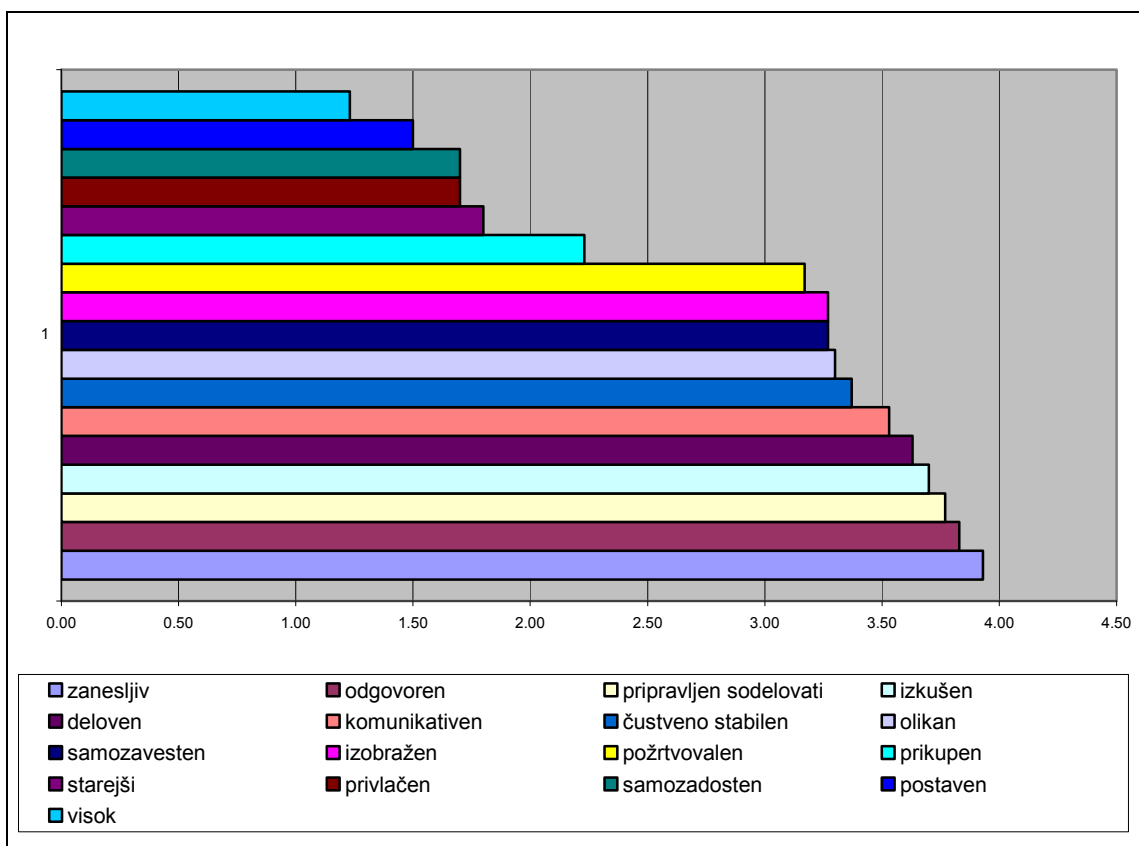
Tabela 7.2: Pomembnost osebnostnih lastnosti

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
privlačen	0	1	19	10
izkušen	21	9	0	0
postaven	0	2	11	17
samozavesten	8	22	0	0
čustevno stabilen	13	15	2	0
olikan	12	17	1	0
prikupen	1	10	13	6
izobražen	12	14	4	0
pripravljen sodelovati	23	7	0	0
odgovoren	26	3	1	0
starejši	0	3	18	9
deloven	20	9	1	0
samozadosten	0	6	9	15
visok	0	0	7	23
komunikativen	16	14	0	0
zanesljiv	28	2	0	0
požrtvovalen	9	18	2	1

Graf 7.2: Pomembnost osebnostnih lastnosti



Graf 7.3: Pomembnost osebnostnih lastnosti (srednje vrednosti)



7.1.3 Usmerjenost zglednega vodje

Tretje vprašanje se je glasilo: »Kako bi naj bil usmerjen vodja?«

Pri tretjem vprašanju sem izhajala iz modela mrežnega vodenja. Zanimalo me je, kako bi naj bil usmerjen zgleden vodja, ali bolj k nalogam ali bolj k ljudem.

Zgleden vodja bi naj bil usmerjen tako k ljudem kot k nalogam. Tako je namreč odgovorilo 22 oseb. Ne sme pa voditi brez zanimanja za ljudi kot tudi za naloge (graf 7.4).

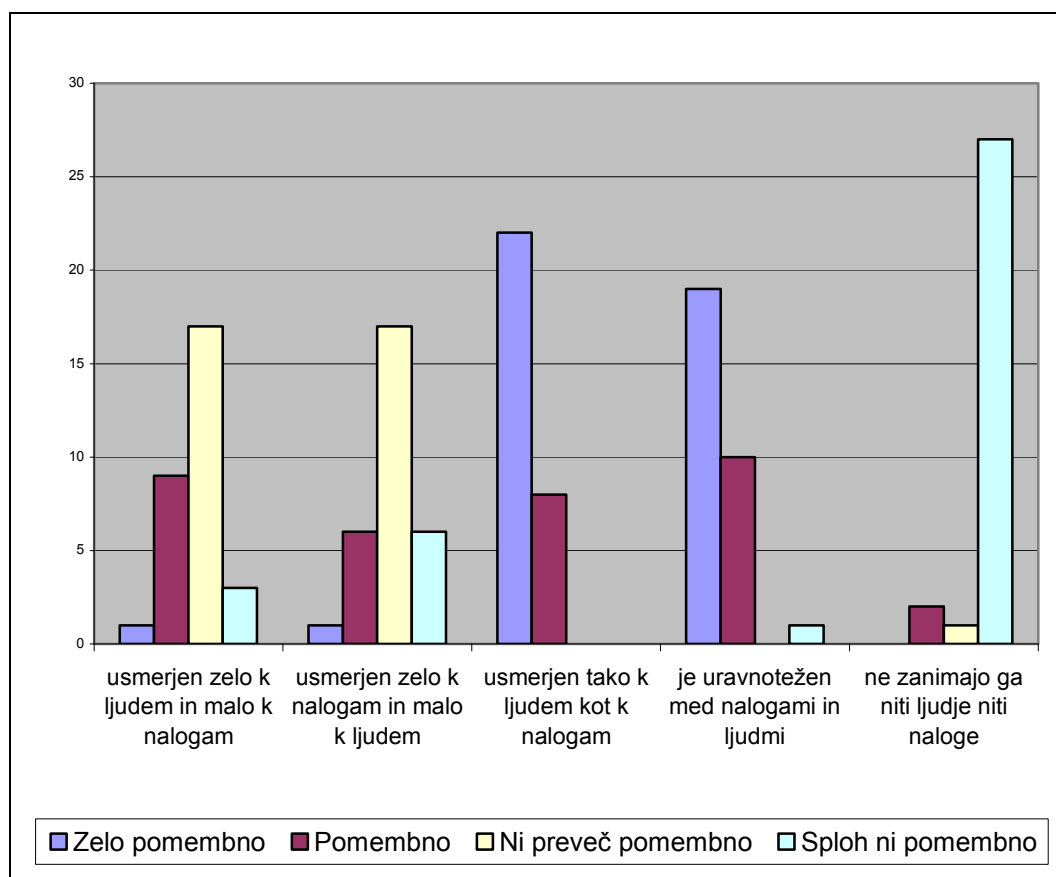
Graf 7.5 nam prikazuje srednje vrednosti. Najbolj pomembno za zglednega vodjo je, da je usmerjen tako k ljudem kot k nalogam; sploh pa ni zgleden, če ga ne zanimajo niti ljudje, niti naloge.

Tudi tukaj sem z obema analizama (graf 7.4 in graf 7.5) dobila enake rezultate.

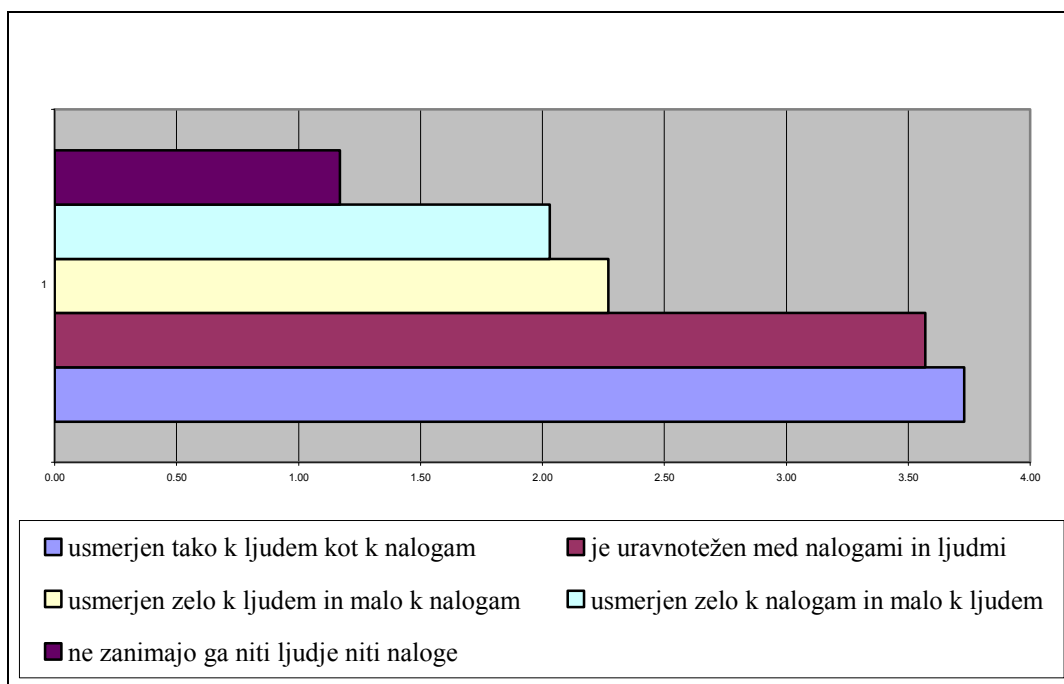
Tabela 7.3: Usmerjenost zglednega vodje

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
usmerjen zelo k ljudem in malo k nalogam	1	9	17	3
usmerjen zelo k nalogam in malo k ljudem	1	6	17	6
usmerjen tako k ljudem kot k nalogam	22	8	0	0
uravnotežen med nalogami in ljudmi	19	10	0	1
ne zanimajo ga niti ljudje niti naloge	0	2	1	27

Graf 7.4: Usmerjenost zglednega vodje



Graf 7.5: Usmerjenost zglednega vodje (srednje vrednosti)



7.1.4 Moč zglednega vodje

Četrto vprašanje se je glasilo: »S kakšno močjo bi naj vodja vodil svoje podrejene?«

Pri vodenju je pomembna tudi moč vodje, s katero le ta dosega poslušnost podrejenih. Zanimalo me je, kakšno moč bi naj imel torej zgleden vodja. Za najbolj pomembno moč, ki bi jo naj imel zgleden vodja, je moč, pridobljena zaradi njegovega znanja in potem moč, ki si jo pridobi zaradi svoje osebnosti. Manj pomembna moč je moč zaradi njegovega položaja in zaradi nagrad. Moč, ki si jo vodja pridobi z ustrahovanjem, pa sploh ni pomembna oziroma lahko rečemo, da ne velja za zgledno vodenje (tabela 7.4 in graf 7.6).

Torej zglednega vodjo ljudje v civilnem podjetju poslušajo zaradi njegovega znanja in zaradi tega, kakšna osebnost je.

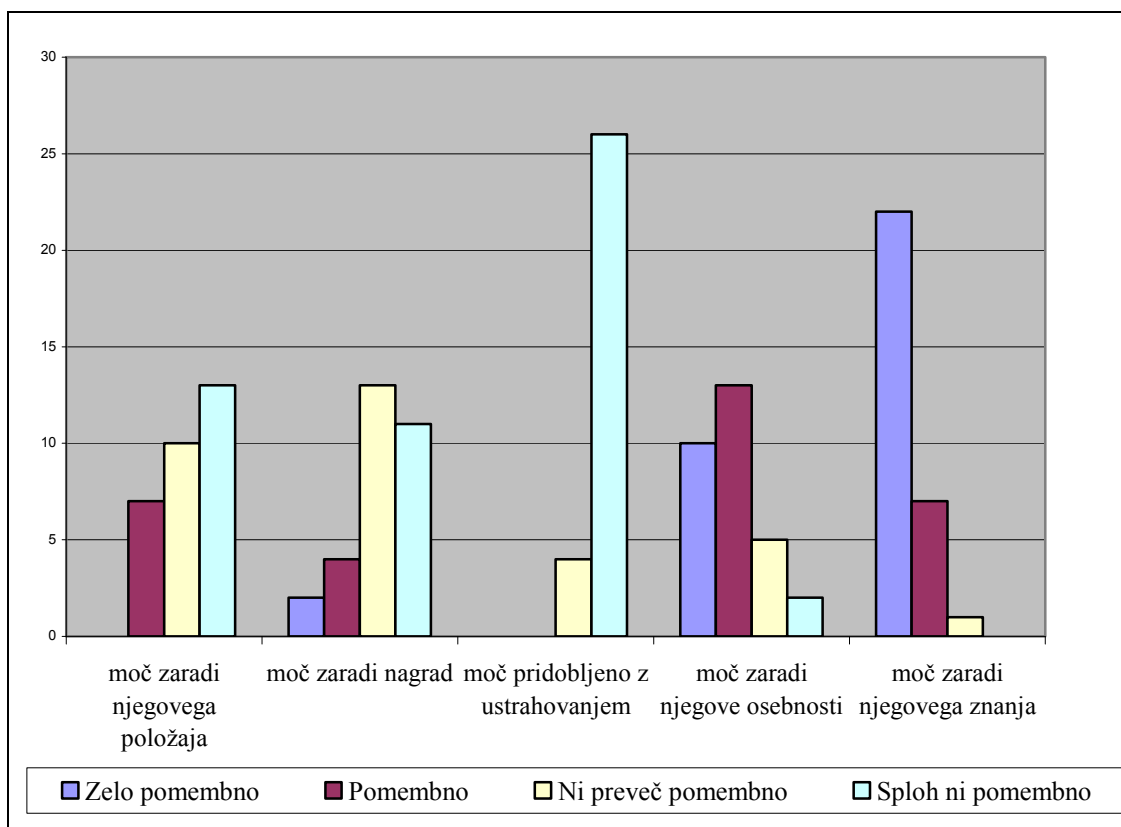
Graf 7.6 nam prikazuje srednje vrednosti. Najbolj pomembno za zglednega vodjo je, da ima moč nad svojimi podrejenimi zaradi njegovega znanja in najmanj, da si moč nad njimi pridobi z ustrahovanjem.

Tudi pri tem vprašanju sem, kot kažeta grafa 7.6 in 7.7, dobila enake rezultate.

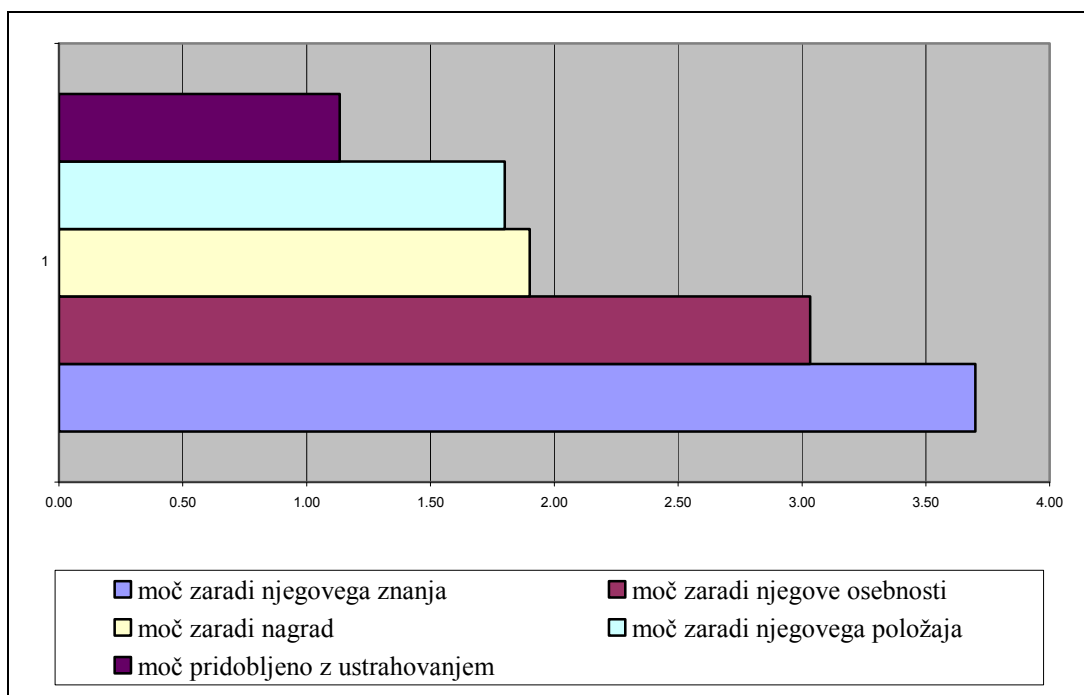
Tabela 7.4: Moč zglednega vodje

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
moč zaradi njegovega položaja	0	7	10	13
moč zaradi nagrad	2	4	13	11
moč pridobljeno z ustrahovanjem	0	0	4	26
moč zaradi njegove osebnosti	10	13	5	2
moč zaradi njegovega znanja	22	7	1	0

Graf 7.6: Moč zglednega vodje



Graf 7.7: Moč zglednega vodje (srednje vrednosti)



7.1.5 Lastnosti zglednega vodenja

Peto vprašanje se je glasilo: »Kaj bi naj bilo pomembno za zgledno vodenje?«

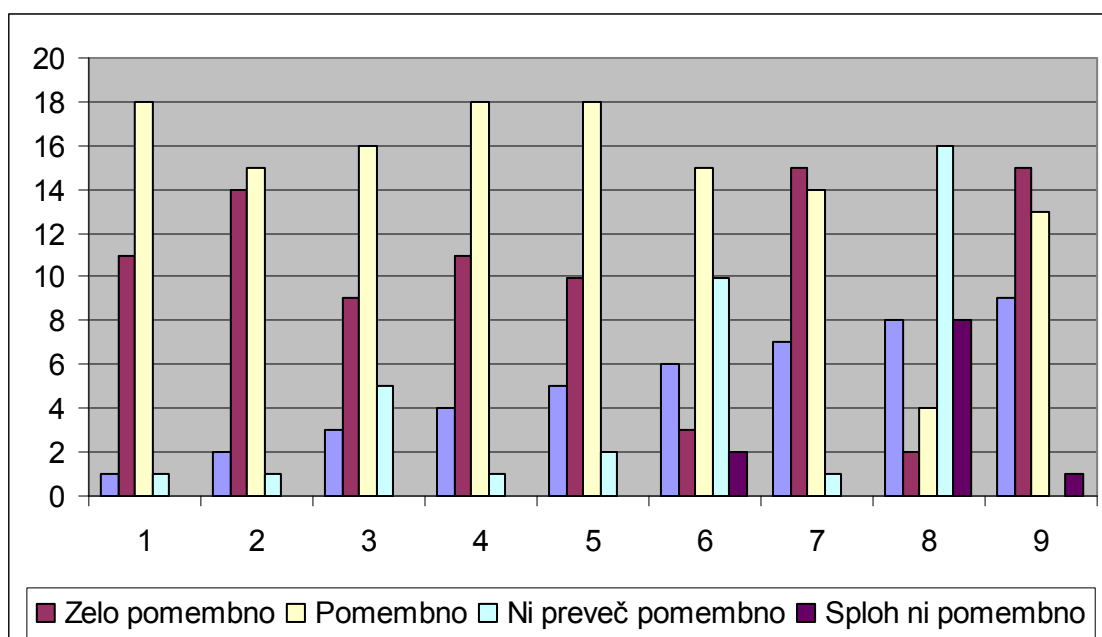
Pri zadnjem vprašanju me niso zanimale lastnosti vodje, temveč lastnosti zglednega vodenja nasploh. Pri tem sem izhajala iz lastnosti, ki so pomembne za transformacijsko in transakcijsko vodenje. Lastnosti transformacijskega vodenja so vse razen prve trditve v tabeli 7.5, kjer za dobro opravljeno delo podrejeni pričakujejo plačilo oziroma nagrado. V nekaterih virih sem namreč zasledila, da je transformacijsko vodenje zgledno vodenje, in zanimalo me je, ali to res velja.

Rezultati so pokazali, da v civilni organizaciji to lahko potrdimo (graf 7.8 in graf 7.9). Vse lastnosti, ki so pomembne za transformacijsko vodenje, so namreč anketirani navedli za pomembne. Lastnost izvajanje dela za doseganje lastnih interesov, ki je lastnost transakcijskega vodenja, pa je za zaposlene najmanj pomembna pri zglednem vodenju.

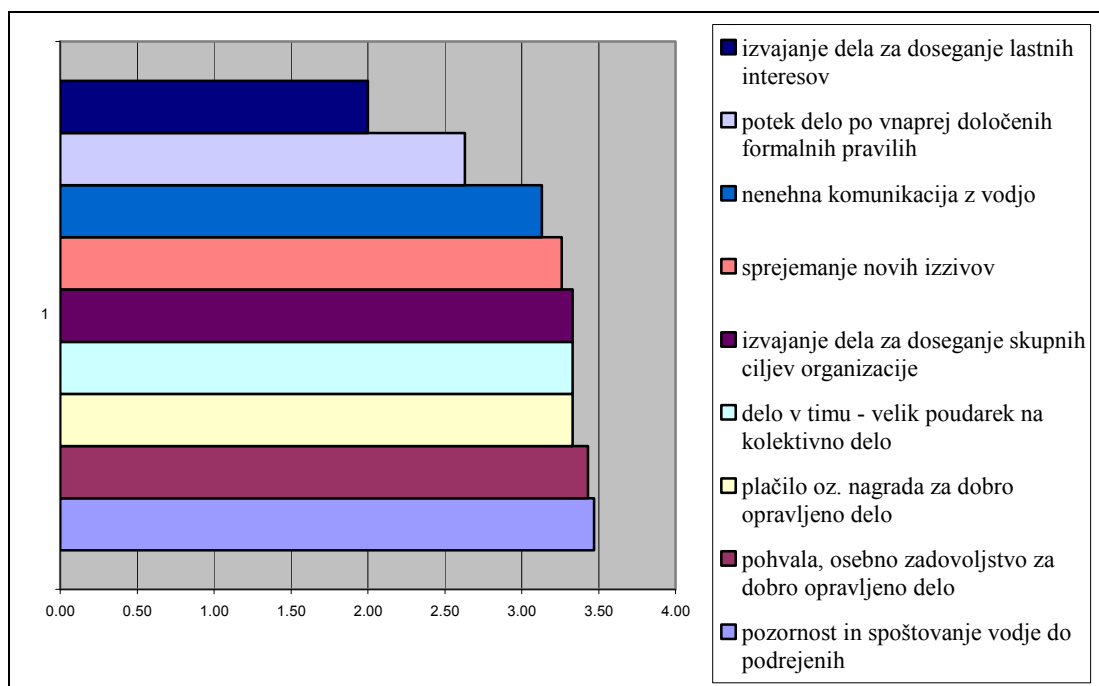
Tabela 7.5: Lastnosti zglednega vodenja

Št.	Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
1	plačilo oz. nagrada za dobro opravljeno delo	11	18	1	0
2	pohvala, osebno zadovoljstvo za dobro opravljeno delo	14	15	1	0
3	nenehna komunikacija z vodjo	9	16	5	0
4	delo v timu - velik poudarek na kolektivno delo	11	18	1	0
5	sprejemanje novih izzivov	10	18	2	0
6	potek delo po vnaprej določenih formalnih pravilih	3	15	10	2
7	pozornost in spoštovanje vodje do podrejenih	15	14	1	0
8	izvajanje dela za doseganje lastnih interesov	2	4	16	8
9	izvajanje dela za doseganje skupnih ciljev organizacije	15	13	0	1

Graf 7.8: Lastnosti zglednega vodenja



Graf 7.9: Lastnosti zglednega vodenja (srednje vrednosti)



7.2 ANKETA V VOJSKI

7.2.1 Lastnosti zglednega vodje

Prvo vprašanje se je glasilo: »Kakšen je za vas zgledni vodja?«

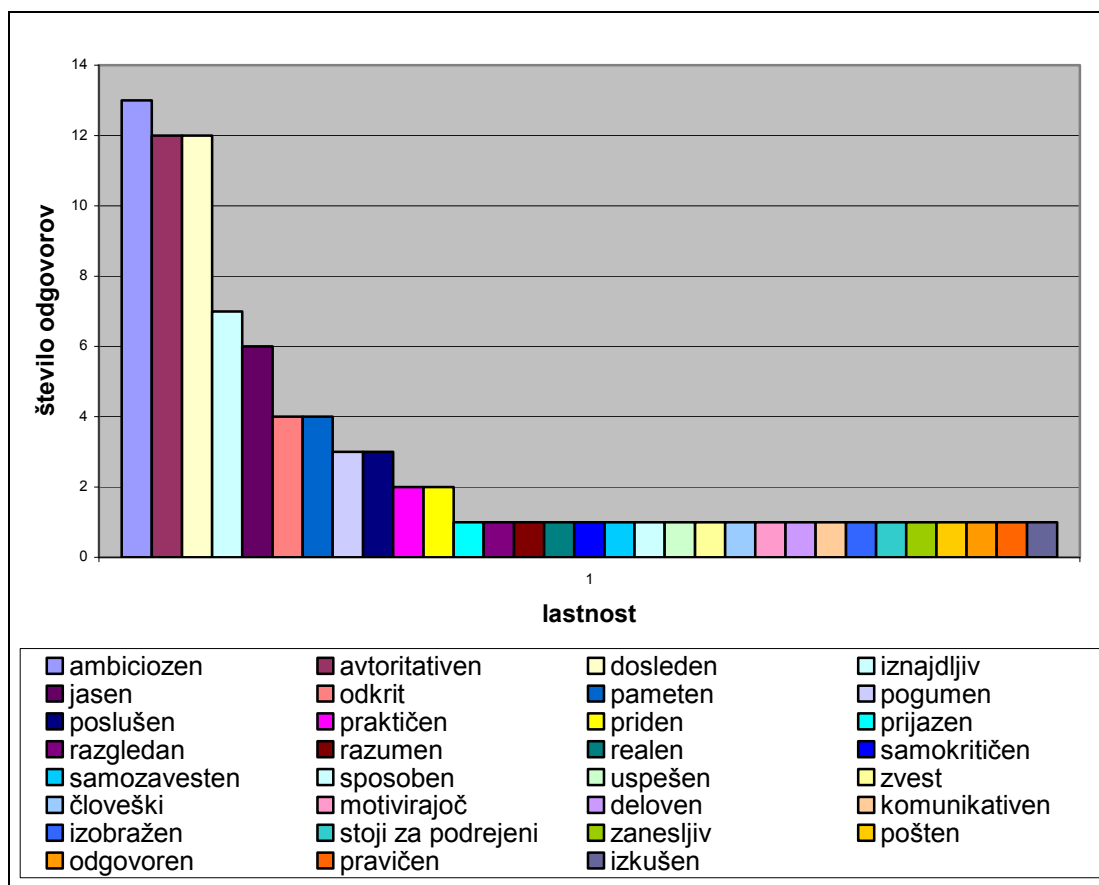
Kot v podjetju sem tudi v vojski dobila veliko različnih odgovorov. Prav tako sem tudi tukaj dobila 88 odgovorov.

Za vojake je najbolj pomembno, da je zgleden vodja ambiciozen, potem da je avtoritativen in dosleden, nato pa sledi, da je iznajdljiv in jasen. Mora biti tudi odkrit, pameten, pogumen, poslušen, praktičen in priden. Ostale lastnosti, ki so jih navedli, verjetno niso toliko pomembne, saj so bile navedene vsaka le po enkrat. Te lastnosti pa so: prijazen, razgledan, razumen, realen, samokritičen, samozavesten, sposoben, uspešen, zvest, človeški, motivirajoč, deloven, komunikativen, izobražen, stoji za podrejenimi, zanesljiv, pošten, odgovoren, pravičen, izkušen.

Tabela 7.6: Lastnosti zglednega vodje

Lastnost	Število odgovorov
ambiciozen	13
avtoritativen	12
dosleden	12
iznajdljiv	7
jasen	6
odkrit	4
pameten	4
pogumen	3
poslušen	3
praktičen	2
priden	2
prijazen	1
razgledan	1
razumen	1
realen	1
samokritičen	1
samozavesten	1
sposoben	1
uspešen	1
zvest	1
človeški	1
motivirajoč	1
deloven	1
komunikativen	1
izobražen	1
stoji za podrejenimi	1
zanesljiv	1
pošten	1
odgovoren	1
pravičen	1
izkušen	1
Skupaj	88

Graf 7.10: Lastnosti zglednega vodje



7.2.2 Pomembnost osebnostnih lastnosti

Drugo vprašanje se je glasilo: »Našteti je nekaj osebnostnih lastnosti. Kako pomembna za zglednega vodjo se vam zdi vsaka od njih?«

Za najbolj pomembno osebnostno lastnost zglednega vodje se je izkazala zanesljivost, saj jo je za zelo pomembno ocenilo 26 oseb. Potem sledi pripravljenost pomagati s 25 odgovori in nato odgovornost s 24 odgovori. Za 21 vojakov je zelo pomembno tudi, da je vodja čustveno stabilen. Nato so še zelo pomembne lastnosti izkušenost, samozavest, delovnost, požrtvovalnost ter olikanost. Malo manj pomembne lastnosti od teh, vendar še vedno pomembne so samozadostnost, komunikativnost in izobraženost. Starost ni preveč pomembna. Za zglednega vodjo pa sploh ni pomembno, da je visok, privlačen,

postaven in prikupen (tabela 7.7 in graf 7.11). Iz teh rezultatov lahko razberemo, da so bolj pomembne socialne in delovne lastnosti vodje kot fizične lastnosti.

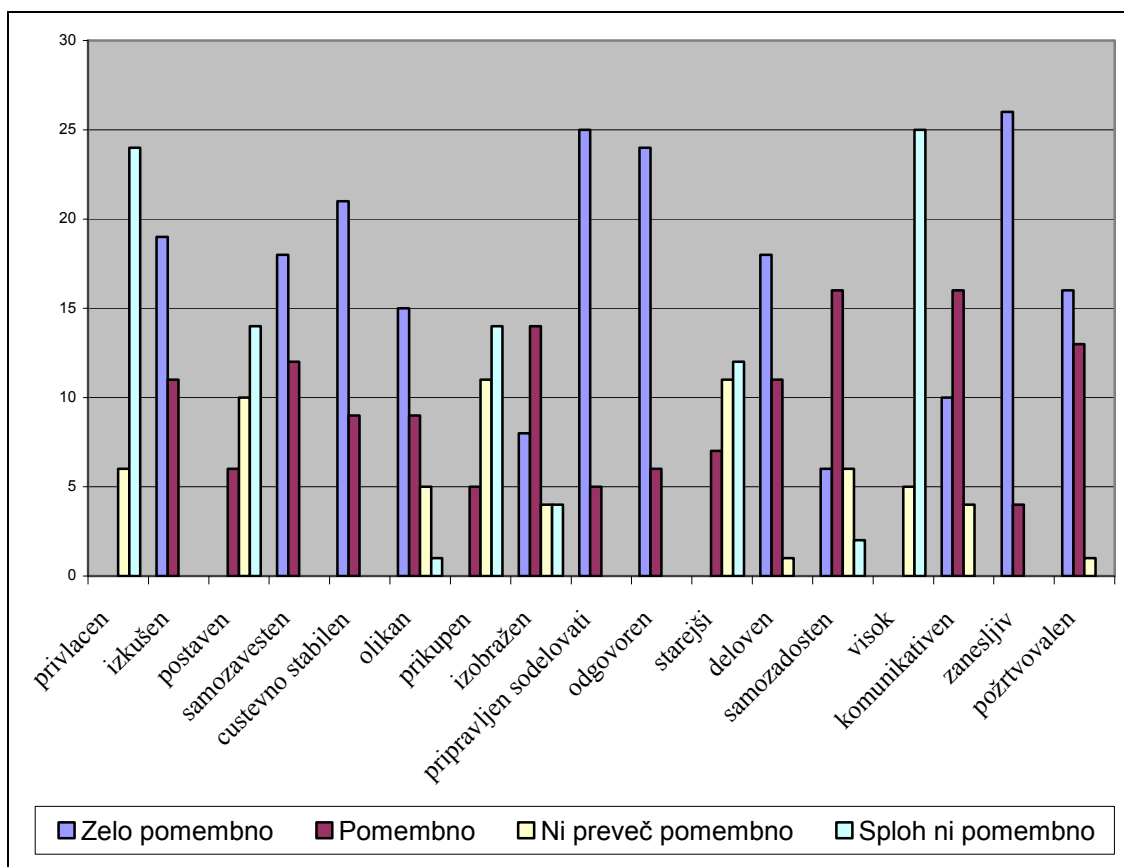
Graf 7.12 nam prikazuje srednje vrednosti. Najbolj pomembna osebna lastnost je, da je vodja zanesljiv, potem pripravljen sodelovati, nato odgovoren. Najmanj pomembne pa so lastnosti: visok, prikupen in privlačen.

Pri tem vprašanju sem z obema analizama (graf 7.11 in graf 7.12) dobila enake rezultate.

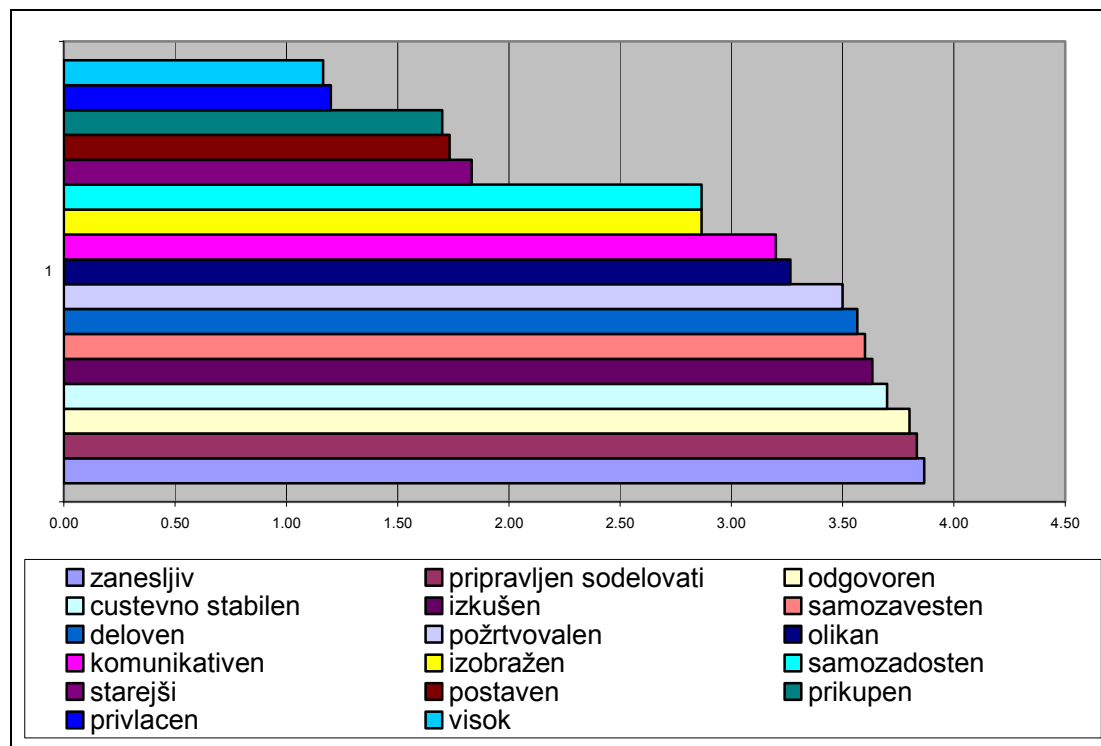
Tabela 7.7: Pomembnost osebnostnih lastnosti

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
privlačen	0	0	6	24
izkušen	19	11	0	0
postaven	0	6	10	14
samozavesten	18	12	0	0
čustveno stabilen	21	9	0	0
olikan	15	9	5	1
prikupen	0	5	11	14
izobražen	8	14	4	4
pripravljen sodelovati	25	5	0	0
odgovoren	24	6	0	0
starejši	0	7	11	12
deloven	18	11	1	0
samozadosten	6	16	6	2
visok	0	0	5	25
komunikativen	10	16	4	0
zanesljiv	26	4	0	0
požrtvovalen	16	13	1	0

Graf 7.11: Pomembnost osebnostnih lastnosti



Graf 7.12: Pomembnost osebnostnih lastnosti (srednje vrednosti)



7.2.3 Usmerjenost zglednega vodje

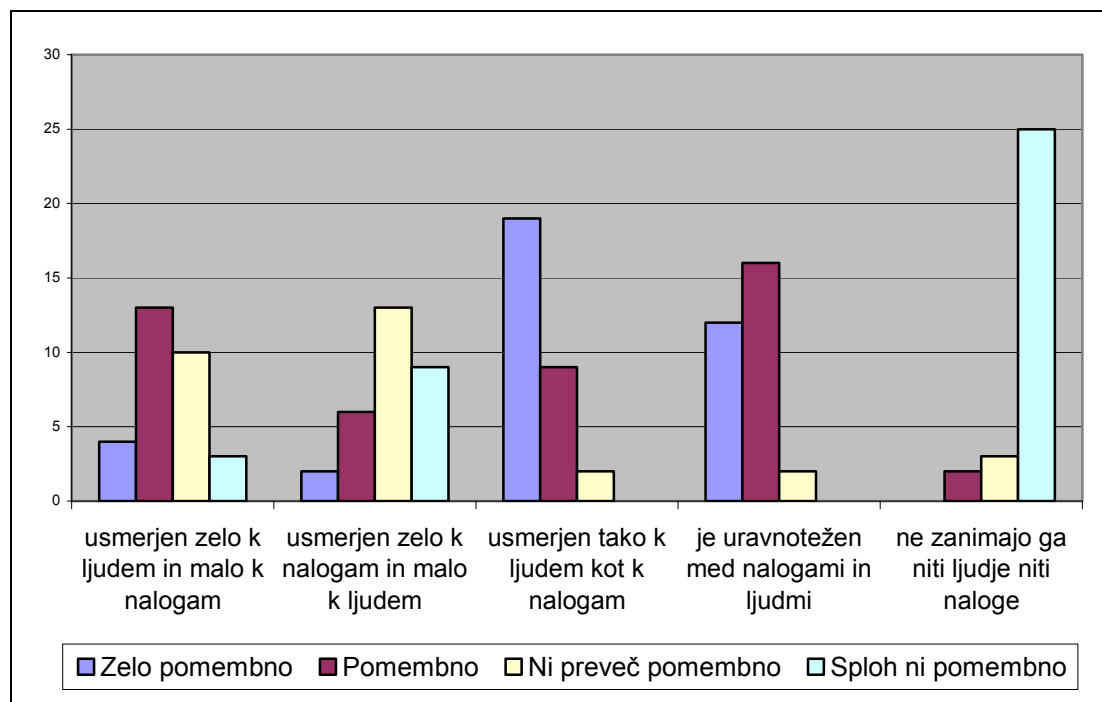
Tretje vprašanje se je glasilo: »Kako bi naj bil usmerjen vodja?«

Zgleden vodja bi naj bil usmerjen tako k ljudem kot k nalogam. Tako je namreč odgovorilo 19 oseb. Ne sme pa voditi brez zanimanja za ljudi kot tudi nezanimanja za naloge (tabela 7.8, graf 13 in graf 14).

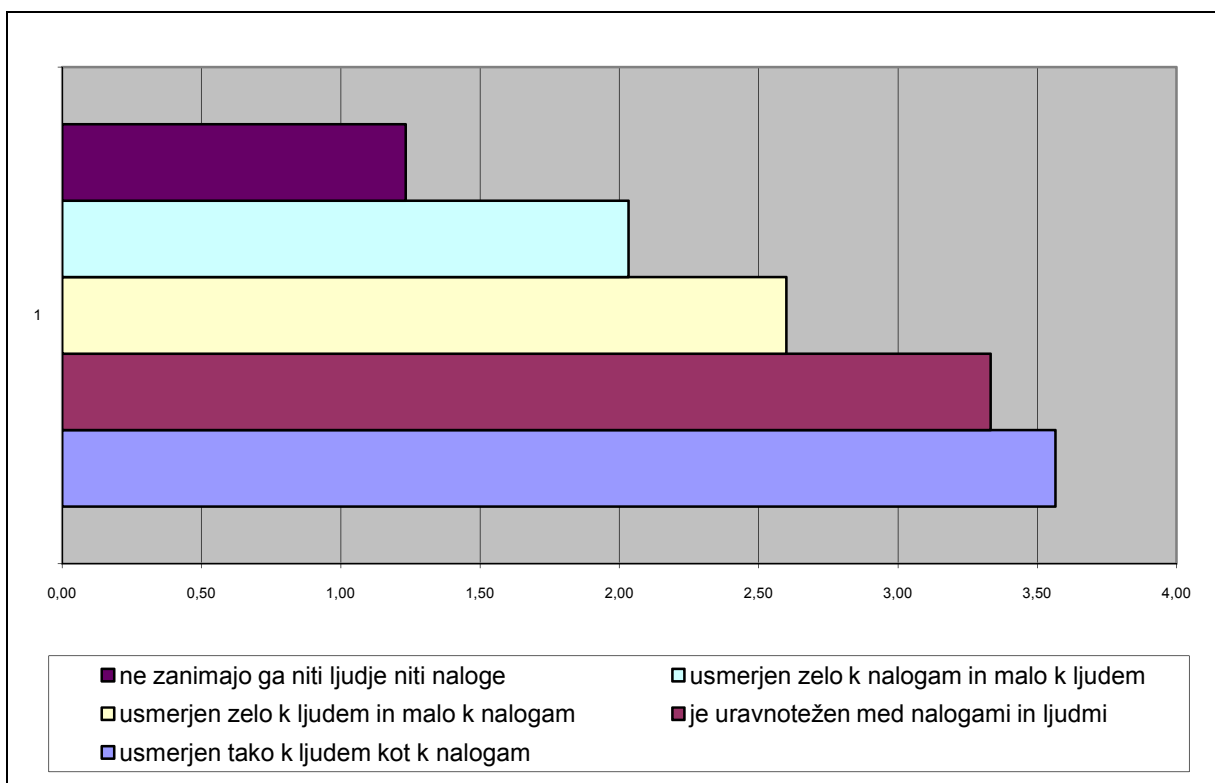
Tabela 7.8: Usmerjenost zglednega vodje

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
usmerjen zelo k ljudem in malo k nalogam	4	13	10	3
usmerjen zelo k nalogam in malo k ljudem	2	6	13	9
usmerjen tako k ljudem kot k nalogam	19	9	2	0
je uravnotežen med nalogami in ljudmi	12	16	2	0
ne zanimajo ga niti ljudje niti naloge	0	2	3	25

Graf 7.13: Usmerjenost zglednega vodje



Graf 7.14: Usmerjenost zglednega vodje (srednje vrednosti)



7.2.4 Moč zglednega vodje

Četrto vprašanje se je glasilo: »S kakšno močjo bi naj vodja vodil svoje podrejene?«

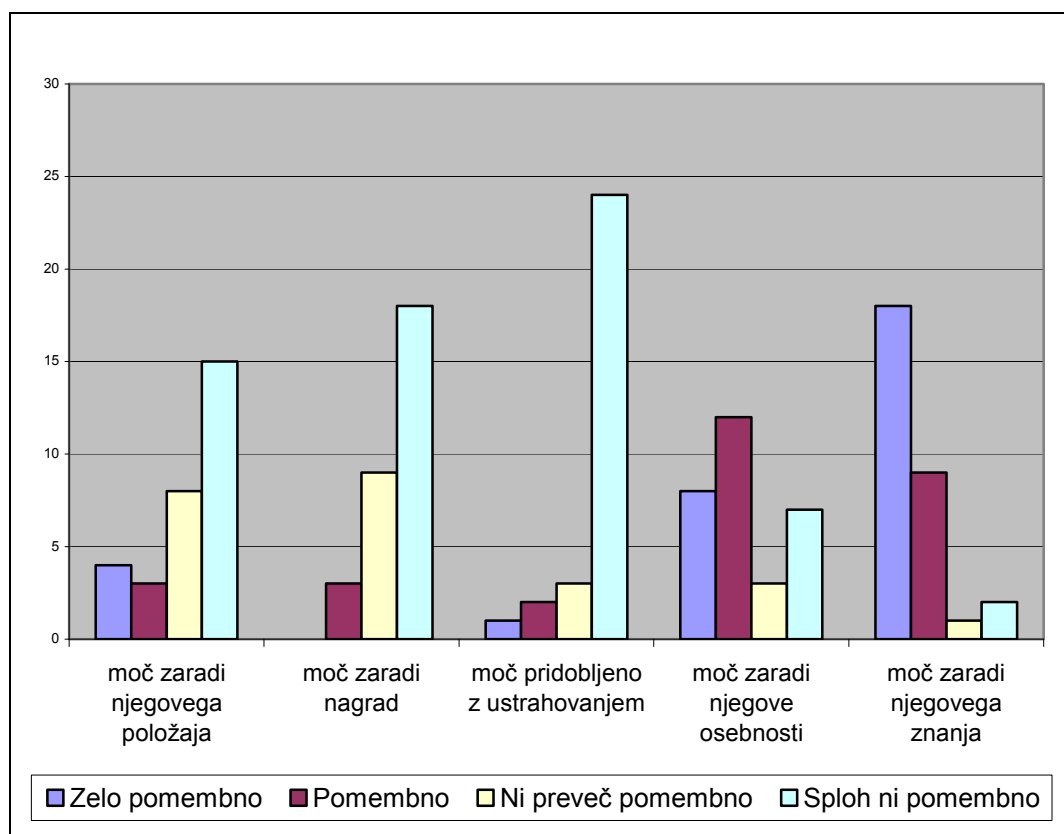
Za najbolj pomembno moč, ki bi jo naj imel zgleden vodja, je moč, pridobljena zaradi njegovega znanja in potem moč, ki si jo pridobi zaradi svoje osebnosti. Moč zaradi njegovega položaja, moč zaradi nagrad in moč, pridobljena z ustrahovanjem so pa vojaki ocenili, da sploh niso pomembne (tabela 9, graf 15 in graf 16).

Torej zglednemu vodji vojaki sledijo zaradi njegovega znanja in zaradi njegove osebnosti.

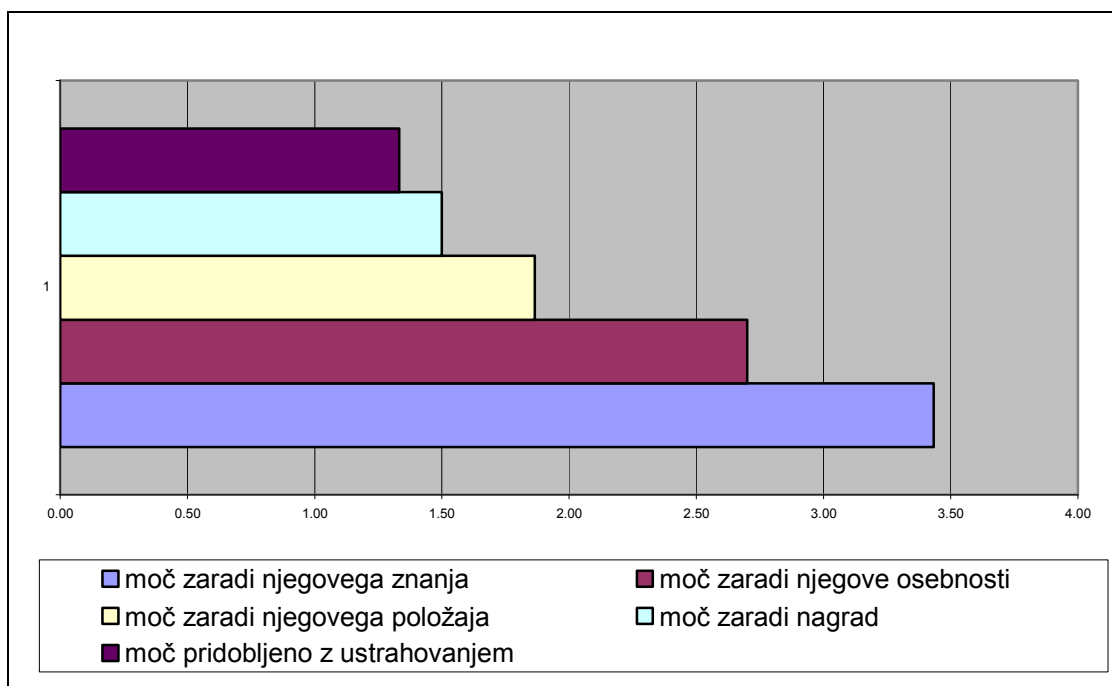
Tabela 7.9: Moč zglednega vodje

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
moč zaradi njegovega položaja	4	3	8	15
moč zaradi nagrad	0	3	9	18
moč, pridobljena z ustrahovanjem	1	2	3	24
moč zaradi njegove osebnosti	8	12	3	7
moč zaradi njegovega znanja	18	9	1	2

Graf 7.15: Moč zglednega vodje



Graf 7.16: Moč zglednega vodje (srednje vrednosti)



7.2.5 Lastnosti zglednega vodenja

Peto vprašanje se je glasilo: »Kaj bi naj bilo pomembno za zgledno vodenje?«

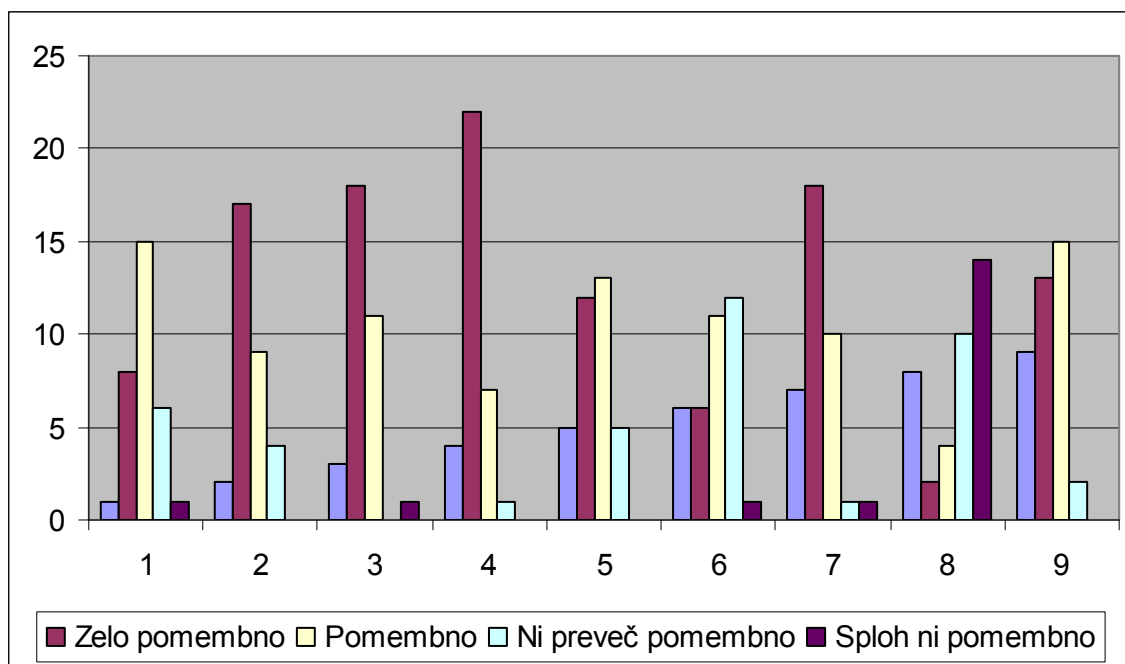
Pri tem vprašanju sem torej izhajala iz lastnosti, ki so značilne za transformacijsko in transakcijsko vodenje.

Rezultati so pokazali, da v vojaški organizaciji to lahko potrdimo (graf 7.17 in graf 7.18). Vse lastnosti, ki so pomembne za transformacijsko vodenje, so namreč anketirani navedli za pomembne. Lastnost izvajanje dela za doseganje lastnih interesov, ki je lastnost transakcijskega vodenja, pa je za zaposlene najmanj pomembna pri zglednem vodenju.

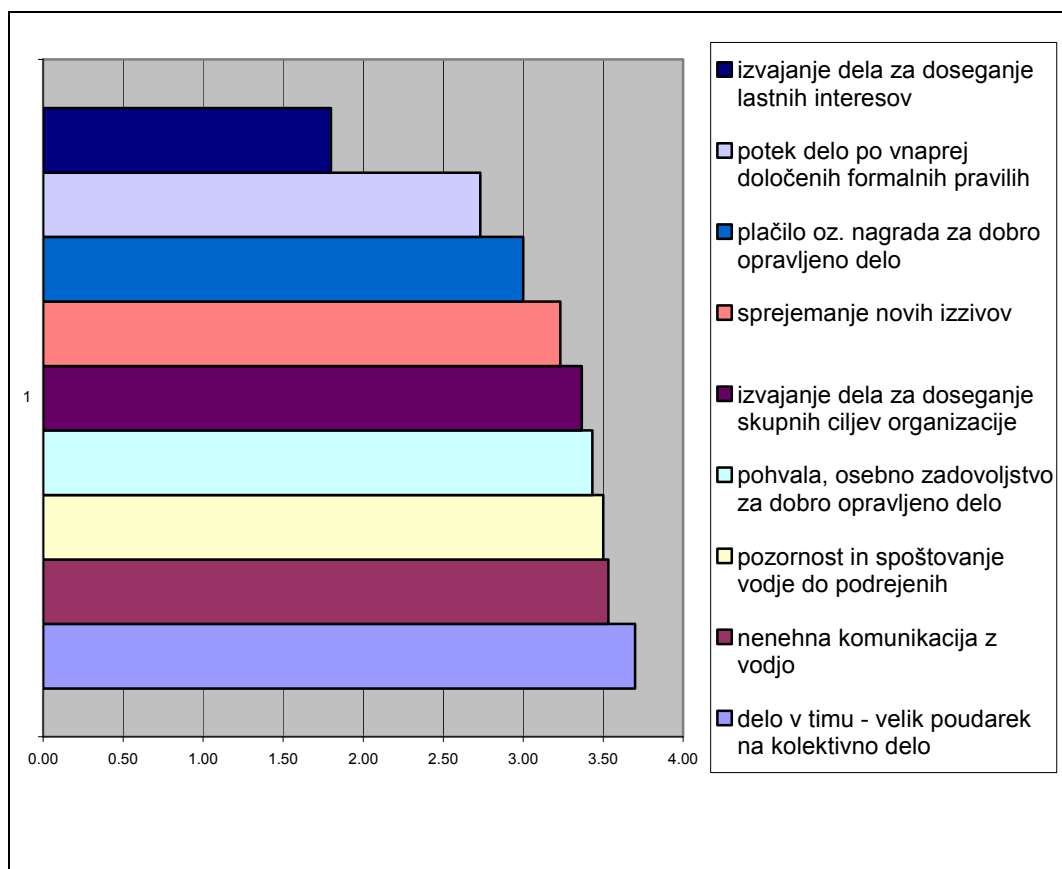
Tabela 7.10: Lastnosti zglednega vodenja

Št.	Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
1	plačilo oz. nagrada za dobro opravljeno delo	8	15	6	1
2	pohvala, osebno zadovoljstvo za dobro opravljeno delo	17	9	4	0
3	nenehna komunikacija z vodjo	18	11	0	1
4	delo v timu - velik poudarek na kolektivno delo	22	7	1	0
5	sprejemanje novih izzivov	12	13	5	0
6	potek delo po vnaprej določenih formalnih pravilih	6	11	12	1
7	pozornost in spoštovanje vodje do podrejenih	18	10	1	1
8	izvajanje dela za doseganje lastnih interesov	2	4	10	14
9	izvajanje dela za doseganje skupnih ciljev organizacije	13	15	2	0

Graf 7.17: Lastnosti zglednega vodenja



Graf 7.18: Lastnosti zglednega vodenja (srednje vrednosti)



7.3 PRIMERJAVA REZULATOV V VOJSKI IN PODJETJU

1. vprašanje

Pri prvem vprašanju sem pri vprašanih, izpolnjenih v vojski kot v podjetju dobila veliko različnih odgovorov, kar mi je malo otežilo delo. Zanimivo je, da je v podjetju največ zaposlenih odgovorilo, da je za zglednega vodjo pomembno, da je pošten, medtem ko so v vojski največkrat napisali, da mora biti ambiciozen. Za vojake verjetno vodja mora biti ambiciozen, ker če ne, bi lahko v kakšnem zapletenem primeru kar »odpovedal«. Naslednji odgovori se tudi razlikujejo med seboj. Tako so zaposleni v civilni organizaciji našli naslednje: privlačen, odgovoren in izkušen. V vojski so pa naslednje tri lastnosti, ki bi jih zgledni vodja moral imeti: dosleden, iznajdljiv in jasen. Tudi ti odgovori so popolnoma različni. Lahko razberemo, da vojaki bolj gledajo kako bo izpeljal svojo nalogo, in ker vedo da so odvisni od njega (sploh recimo v vojni), jim

je bolj pomembno, da je dosleden, jasen in iznajdljiv, kot pa da je privlačen. Zaposleni v podjetju pričakujejo od zglednega vodje, da je odločen in izkušen.

V vojski so bolj pomembne lastnosti, ki prispevajo k praktičnosti oziroma iznajdljivosti, medtem ko so v civilni organizaciji bolj pomembne strokovne lastnosti (izobraženost, izkušnost, strokovnost) – več jim pomeni znanje.

2. vprašanje

Za najbolj pomembno osebnostno lastnost, ki jo mora imeti zgledni vodja tako v vojski kot v podjetju, se je izkazala zanesljivost. Torej v obeh organizacijah veliko pomeni, da se lahko podrejeni zanesejo na svojega vodjo. Naslednja lastnost pa ni enaka. Za zaposlene je pomembno, da zgleden vodja mora biti odgovoren, medtem ko vojaki pred lastnostjo odgovornost hočejo pripravljenost sodelovanja vodje. Tukaj se vidi, da je v vojski bolj pomembno kolektivno delo. Za oboje so pa najmanj pomembne fizične lastnosti vodje. Tako zglednega vodjo ne naredijo naslednje lastnosti: privlačnost, starost in prikupnost.

3. vprašanje

Pri tretjem vprašanju, ki se je glasilo, kako bi naj bil usmerjen zgleden vodja, sem dobila pričakovani odgovor. Pri obeh organizacijah se namreč strinjajo, da je najbolj pomembno, da je zgleden vodja usmerjen tako k nalogam kot k ljudem, in vodja sploh ni zgleden, če ga ne zanimajo niti naloge niti ljudje.

4. vprašanje

Pri vodenju je pomembna tudi moč vodje, s katero le ta dosega poslušnost podrejenih. Zanimalo me je, kakšno moč bi torej naj imel zgleden vodja. Za najbolj pomembno moč, ki bi jo naj imel zgleden vodja, se je v obeh primerih izkazala moč, pridobljena zaradi njegovega znanja in potem moč, ki si jo pridobi zaradi svoje osebnosti. Manj pomembna moč je moč zaradi njegovega položaja in zaradi nagrad. Vodja, ki pri svojem vodenju uporablja silo oziroma ustrahovanje, ne more biti zgleden, saj moč, pridobljena z ustrahovanjem sploh ni pomembna tako za zaposlene kot vojake.

5. vprašanje

Pri zadnjem vprašanju, kot sem že navedla, me niso zanimala lastnosti vodje, temveč lastnosti zglednega vodenja nasploh. Pri tem sem izhajala iz lastnosti, ki so pomembne za transformacijsko in transakcijsko vodenje. V nekaterih virih sem namreč zasledila, da je transformacijsko vodenje zgledno vodenje in zanimalo me je, ali to res velja. V obeh primerih raziskanih organizacij lahko to potrdim. Torej transformacijsko vodenje velja za primer zglednega vodenja.

8 SKLEP

V diplomski nalogi sem se osredotočila na vodenje z osebnim zgledom. Sprva sem skušala ugotoviti lastnosti zglednega vodje iz literature, vendar sem kmalu ugotovila, da veliko raziskovalcev ni prišlo do skupnih točk in si niso skupni niti v tem, katere lastnosti naredijo uspešnega vodjo oziroma slabega vodjo.

Osebnostne lastnosti pripomorejo k zglednemu vodji, ampak ga ne izoblikujejo popolnoma. Za nekatere vodje namreč ena lastnost velja v večji meri kot za druge. Različni avtorji sicer podajajo podobne osebnostne in druge lastnosti vodij, vendar se pri skoraj vsakem pojavi še kakšna nova lastnost. Enako je z vedenjskimi modeli vodenja. Tako lahko sklepamo, da uspešnost vodenja ni odvisna od osebnih in vedenjskih značilnosti vodje.

Naslednji model (mrežni model) je usmerjen na vprašanje, kaj vodja počne in/ali v kaj je usmerjeno njegovo delo. Razvila sta se dva koncepta vodenja: vodenje, usmerjeno na delovne naloge in vodenje, usmerjeno na ljudi. Za zgledno vodenje bi tukaj lahko šteli točko 5.5 (uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije) in 9.9 (vodenje, usmerjeno tako k ljudem kot tudi k nalogam).

Za situacijske modele vodenja je značilno, da poudarjajo stil vodenja glede na situacijo. Bistvo tega modela je, da ne obstaja vodenje, ki bi bilo uspešno v vsaki situaciji in zgledni vodja bi tako moral v vsaki situaciji najti pravi izhod iz nje oziroma rešitev le za to, vendar je to kar težka naloga in tudi najboljšim kdaj spodleti.

Sklepamo lahko, da je transformacijsko vodenje bolj produktivno od transakcijskega. Na osnovi raziskav je bilo razvidno, da so zaposleni bolj zadovoljni s transformacijskim vodjem, saj se lahko bolj dokažejo in se nenehno razvijajo. Pri pisanju diplomske naloge sem večkrat zasledila, da je transformacijsko vodenje primer uspešnega vodenja in tudi zglednega vodenja. Če primerjamo lastnosti transformacijskega vodenja z raziskavo londonske šole, ki je odkrila lastnosti zglednega vodenja, lahko opazimo, da so te lastnosti zelo podobne lastnostim transformacijskega vodenja.

Na koncu sem izvedla raziskavo, s katero sem sama hotela odkriti pomembne lastnosti zglednega vodenja v vojski in v večjem civilnem podjetju. Vprašalnik sem pripravila na podlagi različnih modelov. Ugotovila sem, da se zgledno vodenje v vojski in v podjetju bistveno ne razlikujeta. S prvim vprašanjem sem ugotovila, da v vojski več veljajo lastnosti, ki prispevajo k praktičnosti oziroma iznajdljivosti, medtem ko so v civilni organizaciji bolj pomembne strokovne lastnosti (izobraženost, izkušnost, strokovnost), torej več pomeni znanje.

Za najbolj pomembno osebnostno lastnost, ki jo mora imeti zgledni vodja tako v vojski kot v podjetju, se je izkazala zanesljivost. Torej v obeh organizacij veliko pomeni, da se lahko podrejeni zanesejo na svojega vodjo. Naslednje lastnosti si sicer niso sledile enako, vendar pa so, za oboje najmanj pomembne fizične lastnosti vodje. Tako zglednega vodjo ne naredijo naslednje lastnosti: privlačnost, starost in prikupnost.

Enako kot v teoretičnem delu, je tudi iz rezultatov razvidno, da je najbolj pomembno, da je zgleden vodja usmerjen tako k nalogam kot k ljudem in vodja sploh ni zgleden, če ga ne zanimajo niti naloge niti ljudje.

Za vodenje sta bistvenega pomena tudi moč in vpliv. Z močjo lahko vplivamo in usmerjamo posameznika ter skupino. Za najbolj pomembno moč, ki bi jo naj imel zgleden vodja se je v obeh primerih izkazala moč, pridobljena zaradi njegovega znanja in moč, ki si jo pridobi vodja zaradi svoje osebnosti.

Z zadnjim vprašanjem sem potrdila, kar sem že razbrala iz teorije, da transformacijsko vodenje velja za primer zglednega vodenja.

Hipotezi, ki sem si ju zastavila na začetku diplomske naloge, lahko deloma potrdim, deloma zavržem. Vodenje z osebnim zgledom v vojski in vodenje z osebnim zgledom v civilni organizaciji se namreč med seboj ne razlikujeta tako zelo, kot sem pričakovala. Tako vojaki kot zaposleni v podjetju pričakujejo podobno vedenje od svojih zglednih vodij. V vojski le več veljajo lastnosti, ki prispevajo k praktičnosti oziroma

iznajdljivosti, medtem ko so v civilni organizaciji bolj pomembne strokovne lastnosti, več pomeni znanje.

Za drugo hipotezo velja enako, saj sem ugotovila, da zraven osebnostnih lastnosti izoblikujejo zglednega vodjo še drugi dejavniki, kar lahko potrdim z vprašalnikom kot tudi s teorijo.

Zaključim lahko, da zglednega vodjo izoblikujejo različni dejavniki, ki se lahko iz situacije v situacijo spreminjajo. Zgledno vodenje je, ko cilji in dejavnosti vodje postanejo cilji in dejavnosti podrejenih (Krause 1999, 9-11).

9 LITERATURA

1. Daft, Richard in Raymond A. Noe. 2001. *Organizational Behavior*. Fort Worth: Harcourt College.
2. Furlan, Branimir. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
3. Gruban, Brane. 2001. In dober vodja je... *Industrijska demokracija* (3). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki> (13. julij 2009).
4. Higgins, James M. 1991. *The management challenge: an introduction to menedžment*. New York: Macmillan.
5. Ichak, Adizes, Stane Možina, Zoran Milivojevič, Ivan Svetlik, Milan Terpin, Jožko Čuk, Dušan Djukanovič in Ludvik Sotošek. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
6. Ivanko, Štefan. 1982. *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka – ekonomsko komercialna šola.
7. Kavčič, Bogdan, Andreja Čibron, Darko Deškovič in Dana Mesner Andolšek. 1988. *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
9. Krause, Donald G. 1998. *Umetnost vojne za poslovneže*. Ljubljana Taxus.
10. --- 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
11. Kreitner, Robert. 1989. *Managementt*. Boston: Houghton Mifflin.
12. Lubi, Darko. 2007. *Temelji vodenja in poveljevanja*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Masten, Robert, Matej Tušak, Maja Pori, Rado Pišot in Matija Svetina. 2008. *Motorične in psihološke značilnosti zaposlenih v Slovenski vojski: znanstvena monografija*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
14. Mesner, Andolšek Dana in Jana Nadoh Bergoč. 2006. *Sodobne teorije organizacije: študijsko gradivo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Minet. 2009. *Ekspertna moč*. Dostopno prek: http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG_2_4_ME_posameznik_in_skupina/oblike_moci_v_medosebnih_odnosih.html (27. maj 2009).

16. Možina, Stane. 1994. *Managementt*. Radovljica: Didakta.
17. Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač Skok in Aleša Svetic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
18. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2004. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
21. Slovenska vojska. 2010. *10. motorizirani bataljon*. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/struktura/sile-za-bojevanje/10-motorizirani-bataljon/> (14. februar 2010).
22. Taylor, Robert Lewis in William E. Rosenbach. 2005. *Military leadership: in pursuit of excellence*. Cambridge (MA): Westview Press, 5. izdaja.
23. The free Dictionary. 2010. *Vorbild*. Dostopno prek: <http://de.thefreedictionary.com/Vorbild> (14.januar 2010).
24. Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Žaler, Jasna. 2007. Osebnostni profil uspešnega vodje. *Revija Moje delo*, 29. november. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/kariernirazvoj/osebnostni-profil-uspesnega-vodje824.aspx> (25. marec 2009).

10 PRILOGA A: VPRAŠALNIK

Sem Urška Špilak in sem absolventka Obramboslovja na Fakulteti za družbene vede. Za diplomsko nalogo sem si izbrala naslov „Vodenje z osebnim zgledom“. Raziskala bi rada, kakšno bi naj bilo zgledno vodenje v vojski in kakšno v civilnem podjetju. Zato bi vas prosila, da si vzamete nekaj časa in mi pomagate pri zaključkih diplomske naloge.

Hvala!

1. Kakšen je za vas zgledni vodja? (opišite ga s tremi besedami)

2. Našteti so nekaj osebnostnih lastnosti. Kako pomembna za zglednega vodjo se vam zdi vsaka od njih?

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
privlačen				
izkušen				
postaven				
samozavesten				
čustveno stabilen				
olikan				
prikupen				
izobražen				
pripravljen sodelovati				
odgovoren				
starejši				
deloven				
samozadosten				
visok				
komunikativen				
zanesljiv				
požrtvovalen				

3. Kako bi naj bil usmerjen zgleden vodja?

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
usmerjen zelo k ljudem in malo k nalogam				
usmerjen zelo k nalogam in malo k ljudem				
usmerjen tako k ljudem kot k nalogam				
je uravnotežen med nalogami in ljudmi				
ne zanimajo ga niti ljudje niti naloge				

4. S kakšno močjo bi naj zgleden vodja vodil svoje podrejene?

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
moč zaradi njegovega položaja				
moč zaradi nagrad				
moč, pridobljena z ustrahovanjem				
moč zaradi njegove osebnosti				
moč zaradi njegovega znanja				

5. Kaj bi naj bilo pomembno za zgledno vodenje?

Lastnost	Zelo pomembno	Pomembno	Ni preveč pomembno	Sploh ni pomembno
plačilo za dobro opravljeno nalogo oz. nagrada				
pohvala, osebno zadovoljstvo za dobro opravljeno delo				
nenehna komunikacija z vodjo				
delo v timu - velik poudarek na kolektivnem delu				
sprejemanje novih izzivov				
potek dela po vnaprej določenih formalnih pravilih				
pozornost in spoštovanje vodje do podrejenih				
izvajanje dela za doseganje lastnih interesov				
izvajanje dela za doseganje skupnih ciljev organizacije				