

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Pregl

Negospodovalno vodenje v ustvarjalnih okoljih
na primeru oglaševalskih agencij v Sloveniji

Diplomsko delo

Ljubljana 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Pregl

Mentorica: izr. prof. dr. Metka Kuhar

Negospodovalno vodenje v ustvarjalnih okoljih
na primeru oglaševalskih agencij v Sloveniji

Diplomsko delo

Ljubljana 2016

Negospodovalno vodenje v ustvarjalnih okoljih na primeru oglaševalskih agencij v Sloveniji

V vse bolj razvitem in neusmiljeno konkurenčnem poslovnem okolju mora podjetje ves čas ohranjati primerjalno prednost na trgu. Pogosto jo je mogoče »iztisniti« iz zaposlenih, ki morajo biti – da bodo lahko učinkovito soustvarjali poslovne uspehe – motivirani in predani delu, kar je tesno povezano s tem, na kakšen način so vodeni. Pri umskih delavcih, od katerih se pričakuje ustvarjalne presežke, kot so npr. zaposleni v oglaševalskih agencijah, se za najbolj učinkovite stile vodenja izkazujejo tisti, ki so na kontinuumu avtokratično – demokratično vodenje bližje slednjemu. Eden takih stilov vodenja je negospodovalno vodenje, ki temelji na teoriji izbire dr. Williama Glasserja in ga lahko uvrščamo med demokratične stile vodenja.

Z raziskavo v obliki ankete smo pri zaposlenih v oglaševalskih agencijah v osrednji Sloveniji preverjali, na kakšen način zaznavajo vodenje in kateri elementi vodenja bi po njihovem mnenju najbolj pozitivno vplivali na njihovo uspešnost ter učinkovitost pri delu. Preverjali smo tudi, katere potrebe zadovoljujejo z delom. Rezultati so pokazali, da so omenjeni zaposleni po svoji oceni vodeni demokratično in da so najbolj zaželeni elementi vodenja tisti, ki sodijo k demokratičnim stilom. Ugotovili smo tudi, da zaznavanje zadovoljevanje potrebe po preživetju pri delu respondenti rangirajo precej nizko in dajejo prednost zadovoljevanju psiholoških potreb.

Ključne besede: vodenje, ustvarjalnost, teorija izbire, demokratični stili vodenja, negospodovalno vodenje.

Lead management in creative environments on the case of advertising agencies in Slovenia

In the developed and increasingly competitive business environment, companies constantly strive to hold on to their competitive advantage. Often it can be "squeezed out" of their employees, who – in order to generate business success – have to be motivated and devoted to their jobs. This is dependent on the way that they are being led. With knowledge workers, expected to generate creative ideas (such as employees in advertising agencies), most effective leadership styles prove to be those closer to democratic styles on the autocratic – democratic continuum. One of such leadership styles is lead management based on the theory of dr. William Glasser, classified among the democratic leadership styles.

In the form of a survey we researched how employees of advertising agencies in central Slovenia perceive leadership and which leadership elements would influence their success and productivity at work in the most positive way. We also researched which needs employees are trying to satisfy at work. Research shows that employees believe they are being led in a democratic style and that the most desirable style elements belong to the democratic leadership style. The research also shows the need for survival is not high on the hierarchy and that in the work environment employees strive towards satisfying their psychological needs.

Key words: leadership, creativity, choice theory, democratic leadership style, lead management.

KAZALO

1	UVOD	5
2	VODENJE IN MANAGEMENT	7
3	ZNAČILNOSTI, SPOSOBNOSTI IN MOČ VODIJ	9
4	TEORIJE IN STILI TER APLIKATIVNI MODELI VODENJA	13
4.1	Klasična teorija	14
4.2	Situacijska teorija	17
4.3	Izhodišča teorij X, Y in Z	19
5	VODENJE V OKOLJIH USTVARJALNEGA DELA	24
6	NEGOSPODOVALNO VODENJE	28
6.1	Temelji teorije izbire	28
6.2	Vodenje	30
6.3	Odnosi	35
6.4	Primerjava teorije izbire ter negospodovalnega vodenja za drugimi teorijami, stili in modeli vodenja	39
7	EMPIRIČNI DEL	40
7.1	Določitev hipotez	40
7.2	Metodologija raziskave	41
7.3	Značilnosti vzorca	43
7.4	Predstavitev rezultatov	44
7.5	Rezultati preverjanja zastavljenih hipotez	50
8	SKLEP	53
9	ZAKLJUČEK	54
10	LITERATURA	55
	PRILOGE	57
	Priloga A: Vprašalnik	57
	Priloga B: Pojasnilo konceptov potrebe, svet kakovosti in celostno vedenje v kontekstu teorije izbire	60

1 UVOD

V vse bolj razvitem in neusmiljeno konkurenčnem poslovnem okolju mora podjetje ves čas iskati primerjalno prednost na trgu. Pogosto jo je mogoče »iztisniti« iz zaposlenih, ki morajo biti – da bodo lahko učinkovito soustvarjali poslovne uspehe – motivirani in predani delu. To dodano vrednost bodo bolj verjetno ustvarjali v okolju, kjer so zadovoljni in izpolnjeni. Izziv, s katerim se soočajo mnogi vodje, je iskanje nians med načini vodenja, ki so dovolj blagi, da zaposlene obravnavajo človeško, hkrati pa dovolj strukturirani, da zagotavljajo jasne okvire in individualne odgovornosti.

Frederic Laloux se v svoji knjigi *Reinventing organizations* sprašuje ali lahko izumimo močnejši, bolj čustven in srčen (*soulful*) način sodelovanja v organizacijah, če spremenimo vrednostni sistem, saj vsi hrepenimo po radikalno boljšem načinu obstoja oz. obstajanja v organizacijah. Trdi, da je mogoče ustvariti organizacijo, v kateri je človeški potencial bolje utiliziran, v kateri zaposleni delujejo in pri delu izhajajo iz srca, ne iz ega. V isti knjigi Laloux citira Dennisa Bakkea (v Laloux 2014, 61): »V večini organizacij, ki sem jim bil izpostavljen po celem svetu, ... še vedno obstajajo pisarne nad delavci ..., kjer se brez posvetovanja z njimi sprejemajo odločitve, ki dramatično vplivajo na njihova življenja.« Razmislek in citat naslavljata vedno aktualno temo sodelovanja znotraj kolektivov oz. organizacij in njihovega vodenja.

Isto tematiko v svojih delih *Nova psihologija osebne svobode*, *Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem* in *Kontrolna teorija za managerje* naslavlja dr. William Glasser, utemeljitelj teorije izbire, ki je podstat realitetne terapije. Posamezniki po Glasserjevem mnenju svoje potenciale v povezovalnih in podpornih okoljih realizirajo veliko bolj in trajnejše kot v okoljih pritiska in psihologije zunanjega nadzora. Slednje je psihologija oz. način delovanja, ki ga tudi opredeljuje Glasser znotraj svoje teorije izbire in govori o prisiljevanju, ki je značilno za, kot ga Glasser imenuje, šefovsko vodenje, utemeljeno na zunanjem nadzoru. Kot bolj učinkovito alternativo torej Glasser predstavlja negospodovalno vodenje – to je vodenje oz. upravljanje ljudi brez prisile, ki se osredotoča na oblikovanje sistema sodelovanja. Temelji na prepričanju, da lahko zaupamo ljudem, da bodo dobro opravili svoje delo, če jih obravnavamo spoštljivo, imamo posluh za njihove predloge in jim jasno razložimo, kaj od njih pri delu pričakujemo. Tak način vodenja ustvarja okolje, v katerem se razvijajo t. i. povezovalne navade: sprejemanje, opogumljanje, poslušanje, sodelovanje, zaupanje, spoštovanje, usklajevanje ter ustvarjalnost in odgovornost. Tako okolje prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih,

nadalje pa k večji zavzetosti in inovativnosti zaposlenih, kar pomeni večji prispevek k uspešnosti podjetja oz. organizacije.

Brečko (2001) meni, da je osrednje vprašanje vodenja v današnjem času, kako voditi ljudi na način, da rutinsko delo presežejo z ustvarjalnostjo. Ustvarjalna organizacija je okolje, kjer so posamezniki in timi motivirani za ustvarjanje izvirnih rešitev, vzvodi za to pa so v rokah vodij, ki morajo za vodenje ustvarjalnosti nenehno izumljati nove pristope, kar pomeni, da morajo biti pri vodenju ustvarjalni tudi sami. Kot ugotavlja Kavčič (1991, 219), je pri repetitivnih delih bolj uspešen avtoritativen stil vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti. Tako naj bi bilo v podjetjih ali oddelkih, kjer prevladujejo nižje kvalificirani delavci in je delo intelektualno manj zahtevno, ponavljajoče in rutinsko, vodenje avtokratično in usmerjeno k nalogam, manj pa k odnosom. Na drugi strani bi bilo v razvojnih oddelkih ali podjetjih, ki opravljajo intelektualne storitvene dejavnosti, ustrezno bolj demokratično in participativno vodenje, oz. stil vodenja, ki ga Reddin (v Černetič 1997, 192–193) imenuje strnjeni stil vodenja. Slednji je bližje Glasserjevi ideji negospodovalnega vodenja.

V diplomskem delu bom na kratko predstavila teorijo stilov in izbrane modele vodenja, bolj poglobljeno pa teorijo izbire in princip oz. prvine negospodovalnega vodenja. Slednjega bom postavila ob bok gospodovalnemu vodenju ter ga primerjala tudi z ostalimi predstavljenimi načini vodenja. V empiričnem delu se bom osredotočila na prakso vodenja v izbranem kreativnem okolju – oglaševalski agenciji. Kreativna okolja so sicer okolja, v katerih zaposlenih presegajo že ustvarjeno. V takih okoljih naj bi bil učinkovit tak stil vodenja, ki ne temelji na kontroli ali oblastnem položaju (Kavčič 1991, 219) torej bi lahko bil negospodovalen stil vodenja ustrezna izbira. Da bi preverila, kako v praksi poteka vodenje v teh okoljih, se bom osredotočila na prakse vodenja v izbranih slovenskih oglaševalskih agencijah. Preverila bom, na kakšen način vodje ustvarjajo ali poskušajo ustvarjati delovno okolje, v katerem nastajajo kreativne ideje, in sicer tako, da bom zaposlene povprašala po načinu, na katerega so po svojem mnenju vodeni, in po tem, kateri elementi vodenja bi bili po njihovem mnenju najbolj učinkoviti za njihovo delo.

2 VODENJE IN MANAGEMENT

»Vodenje je odnosni, medosebni, psihosocialni recipročni proces, ki poteka v določenem družbenem kontekstu« (Brajša 1983, 69).

»V tradicionalnem pomenu je bilo vodenje označeno kot načrtovanje, usmerjanje in kontrola dejavnosti podrejenih. Novi val pomeni, da je vloga vodje predvsem spodbujevalna, iniciatorska, usposobljevalna, kreira pozitivna čustva itd« (Kavčič 1991, 205).

Vodenje je veščina, ki združuje štiri temeljne elemente:

- sposobnost uspešne uporabe moči,
- sposobnost razumevanja ljudi z različnimi motivi in interesi,
- sposobnost motiviranja ljudi za doseganje skupnih ciljev,
- sposobnost ustvarjanja kulture sprememb v organizaciji. (Kovač 1996, 252–253)

Teorija in literatura pogosto medlo ali sploh ne razlikujeta med upravljanjem in vodenjem, čeprav med njima obstajajo pomembne razlike.

Vodenje je pomensko ožji pojem od managementa in je njegov sestavni proces. Na drugi strani pa vodenje ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč le tiste, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev. Management naj bi poudarjal sistematično-analitičen pristop, vodenje naj bi bilo sinteza in iskanje sinergijskih učinkov pri povezovanju posameznikov pri doseganju ciljev s pomočjo motiviranja in aspiracije (Kovač in drugi 2004, 18).

Ko govorimo o vodenju, se osredotočamo na tisti del managerskega vodenja, ki pomeni organizirano ustvarjanje vrednosti (Kovač 1996, 251).

Razliko med managementom in vodenjem izpostavlja ameriški raziskovalec Yukl (1994, 4), ki pravi, da je posameznik lahko vodja (*leader*), ne da bi bil manager – torej je neformalni vodja, hkrati pa je lahko manager in se ne vede kot vodja. Vodenje razume kot proces vplivanja, ki ima učinke na sodelavce, kot izbiranje ciljev skupine ali organizacije oz. podjetja, organizacijo delovnih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev, motiviranje delavcev za doseganje teh, vzdrževanje sodelovanja v skupini in zagotavljanje zunanje podpore za skupino in vključevanje zunanjih sodelavcev oz. svetovalcev.

Managerji so praviloma pretežno usmerjeni k stabilnosti in ravnotežju v podjetju, vodje pa so bolj usmerjeni k inovativnosti in spremembam. Prvi skrbijo, da ljudje delajo učinkovito,

slednji pa pri sodelavcih dosežejo strinjanje, da je nekaj treba narediti. Učinkovit vodja zna navduševati sodelavce, da delajo bolje in ustvarijo večji dobiček (Bernik in drugi 2000, 24). Tudi DuBrin razlikuje med managementom in vodenjem (DuBrin 1998, 5–7):

- Management je kot strokovna disciplina bolj formalen in znanstven kot vodenje; management temelji na veščinah planiranja, kontroliranja in učinkovite uporabe informacijskih tehnologij.
- Management uporablja natančno določena racionalna orodja in tehnike, ki so preizkušena in uporabna v različnih situacijah, vodenje ima na razpolago malo eksplicitnih orodij.
- Vodenje gradi na timskem delu in kooperativnosti v širokem krogu motiviranih sodelavcev.
- Vodja izžareva entuziazem, strast in navdušuje druge za doseganje čim višjih ciljev.
- Vodja pogosto uporablja kreativne tehnike reševanja problemov pri zagotavljanju sprememb; manager uporablja standardne in dobro znane rešitve, ko nastopijo problemi.
- Ključni prispevek vodje je oblikovati vizijo organizacije, dolgoročne cilje in strategijo za doseganje teh, ključno poslanstvo managerja pa je uresničevanje postavljene vizije.

Kljub temu da je treba razumeti razliko med managementom in vodenjem, sta to vseeno dva zelo prepletajoča se procesa. Biti manager ne pomeni nujno biti konservativen, ortodoksen, nekreativen ali nefleksibilen. Naloge managerja in orodja ter veščine, ki jih uporablja pri svojem delu, so pač nekoliko drugačne od nalog in odgovornosti vodje. Pomembno se je zavedati, da je tudi vodja manager, posebno v poslovnem svetu je zato pomembno, da ima slednji ustrezno podporo tudi pri ostalih funkcijah managementa (Bernik in drugi 2000, 25).

3 ZNAČILNOSTI, SPOSOBNOSTI IN MOČ VODIJ

Idealen vodja je ... v kontaktu z ljudmi enostaven, preprost in izjemno prilagodljiv, nikoli se ne prepusti situaciji, ampak deluje aktivno in ne popusti v novi težavnejši situaciji. Uspešen vodja ima sposobnost lastne presoje stanja, ki temelji na oceni, kaj je pomembno za prakso. Uspešen vodja je tisti, ki je dovolj toleranten in vedno pripravljen poslušati druge, istočasno pa dovolj močen, da je sposoben zavrniti njihov nasvet» (Bernik in drugi 2000, 33).

Raziskava, ki jo je leta 1990 opravil Russel na 66 vodjih iz podjetij Fortune 50 (Možina v Možina in drugi 1994, 527), je pokazala, da se uspešni vodje od manj uspešnih razlikujejo v nekaterih značilnostih, in sicer so zanje najpogostejše naslednje (Možina v Adizes in drugi 1996, 94):

- Prizadevnost, želja po dosežkih – so ambiciozni, pozitivno misleči in imajo vase precejšnje zaupanje.
- Zmožnost učenja iz težav pri delu – neprijetnosti so priložnost in vir učenja.
- Posvečanje delu – delo je ključen element njihovega življenja.
- Analiza in reševanje problemov – znajo jasno opredeliti cilje in se ne bojijo tvegati.
- Delo z ljudmi – vzdržujejo odkrite odnose in participativen način dela.
- Ustvarjalnost – ne omejujejo se z ovirami in postopki, ampak zavestno iščejo nove poti in sprejemajo izzive.

Mayer (2004, 55) ugotavlja, da številne študije, ki so odkrivale ključne lastnosti uspešnih vodij, kažejo nizko skladnost rezultatov. To potrjuje, da je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno glede na spremenljive okoliščine spreminjajo deleži in intenziteta posameznih lastnosti konkretne osebe. Sam je izmeril umski potencial prek 800 univerzitetno izobraženih ljudi, ki jih je delovno okolje izbralo kot najbolj obetavne za bodoče ključne naloge in vloge v organizaciji, in za uspešnega vodja v praksi izluščil sledeča pomembna področja:

- Inteligentnost v smislu hitrosti in ustreznost prilagajanja spremembam. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih, to jim omogoča vzporedno procesiranje in večopravilnost. Zanimiva pa je ugotovitev, da zares izrazito visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje, saj jih visoko razvit logični um obrača v dialog s samim seboj in so tako pogosto zazrti vase in manj odprti k drugim. Poleg tega

mislijo zelo hitro in motorika govora težko dohiteva misli, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja.

- Osebnost v ožjem pomenu, ki vključuje določene karakterne lastnosti. Med temi je na prvem mestu gospodovalnost, ki deluje kot gonilo iniciativnosti vodje. Nedominantni posamezniki so redko uspešni vodje, če pa že, pa so take osebe lahko uspešne kot strokovni vodje, ki koordinirajo in nadzirajo delovni proces, manj pa se ukvarjajo z ljudmi. Tudi pri dominantnosti je za uspeh potrebna zdrava mera: izrazita podredljivost drugim je kontraindikacija za dobrega vodjo, previsoko izražena dominantnost pa je lahko vzrok pretiranemu uveljavljanju superiornosti in samodrštva. Za uspešnega vodjo je pomembno, da zna sprejemati drugačnost, vzpostaviti odnose in sodelovanja in se ustrezno čustveno izražati, kar zahteva odprtost oz. ekstravertiranost. Čustvena stabilnost vodje omogoča, da se hitro in vsakič znova vrača v stanje nevtralnega čustvovanja, kar ga varuje pred stresom in ohranja korektne odnose s sodelavci in zaposlenimi. Po značaju so uspešni vodje pošteni, odgovorni in zanesljivi, kar zbuja zaupanje sodelavcev in utrjuje pozitiven odnos do vodje.

- Ustvarjalnost v smislu preseganja že ustvarjenega, ki je tudi ključna komponenta karizmatične osebnosti. Ustvarjalni vodje razmišljajo na svojstven način, imajo pestro domišljijo in so v svojem ravnanju izvirni in duhoviti. Ključno ustvarjalno poslanstvo vodje je spodbujanje ustvarjalnega dela sodelavcev. Če zna vodja vcepiti veselje do dela in druženja in navduševati sodelavce za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.

- Izraznost je sposobnost in veščina, v kateri se med seboj zelo razlikujemo, na srečo pa se je mogoče naučiti. Od tega, kako jasna, zanimiva so sporočila vodje, je odvisen vpliv na naslovnike.

- Empatija, ki je še posebej pomembna pri različnih stališčih ali nasprotujočih mnenjih. Empatija je podlaga za samouvid, ki je podlaga za osebnostno zorenje.

- Samopodoba uspešnega vodje mora biti pozitivna, saj le človek, ki zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge.

- Odločnost in pogum sta kompleksni kategoriji, močno odvisni od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih – kadar odločitev pomeni zelo težko čustveno breme bo skoraj vsaj posameznik ravnal

neodločno. Vsaj načelno pa so uspešni vodje drzni in odločni, saj zaupajo vase, se ne bojijo sprejemanja odgovornosti in so se pripravljene učiti na (lastnih) napakah.

- Etika kot jedro ravnanja. Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično je okvir tega, čemur rečemo »dober človek«, to pa je tudi primarna lastnost uspešnega vodje.

- Altruizem in filantropija kot osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev. Vodja, ki nenehno postavlja sebe v ospredje, zapostavlja druge, ki polagoma izgubljajo občutek pomembnosti in potrebnosti. Uspešen vodja ima rad ljudi in jim ni pripravljen pomagati. Pristen odnos vodje do sodelavcev ustvarja uspešen tim, v katerem se člani medsebojno spoštujejo, podpirajo, si delijo težke in vesele trenutke. V taki delovni skupini se poleg kakovostno opravljenih rutinskih nalog pojavijo tudi ustvarjalni dosežki.

Belbin (v Bernik in drugi 2000, 33) na podlagi poglobljenega raziskovanja vodenja z vidika mentalnih sposobnosti, kreativnosti, osebnostnih lastnosti in komunikacije ugotavlja, da so uspešnim vodjem skupne naslednje značilnosti:

- mirnost, hladnokrvnost, nevzkipljivost;
- usmerjenost k realnosti, praktičnosti;
- izjemna stopnja samodiscipline;
- naraven entuziazem;
- ekstrovertiranost in sposobnost motiviranja članov tima;
- sposobnost vzdrževanja primerne distance v socialnih odnosih.

Carnegie (2013, 14) pravi, da je najpomembnejša lastnost vodje sposobnost v ljudeh videti najboljše, poleg tega pa navaja tudi nekaj lastnosti ali navad uspešnih vodij, ki jih je možno razviti – torej ni nujno, da so prirojene. Uspešni vodje tako spoštujejo pomembne vrednote in imajo visoke etične standarde, to so ljudje z močno osebno integriteto, ki sega tudi v njihovo zasebno življenje. Vajeni in voljni so prevzemati vaje, so dobri govorniki in – predvsem - odlični poslušalci. Zavedajo se svojih odgovornosti, hkrati pa se zavedajo tudi svojih omejitev in zato zlahka zaprosijo za pomoč. Znajo prepoznavati in spodbujati dobre lastnosti v drugih in so odprti za zamisli, ker jih privlači inovativnost. Imajo jasno vizijo, ki jo znajo prepričljivo izraziti in se ne pustijo zlahka odgnati, kadar se srečajo z neuspehom (Carnegie 2013, 29–35).

Možina (v Možina in drugi 1994, 526) pravi, da imajo uspešni vodje močno intuicijo, dobro poznajo sebe, so sposobni vizionarstva, znajo usklajevati vrednote in so sposobni delitve moči. Sposobnost intuicije v tem primeru pomeni sposobnost pregleda nad položajem, predvidevanja sprememb, prevzemanja odgovornosti in grajenja zaupanja. Dobri vodje znajo zaslutiti, kaj in kdaj je treba spremeniti. Dinamični so v odzivu na zahteve okolice, potrebe članov, zato znajo izkoristiti priložnosti znotraj tima in širše. Sposobnost poznavanja sebe pomeni sposobnost samo uvida, torej poznavanja svojih prednosti, pomanjkljivosti in razumevanje poti za premoščanje lastnih šibkosti. Vizionarstvo je sposobnost, ki vodjem omogoča, da si predstavljajo drugačna stanja in nove poti, načine za uresničevanje rezultatov. Skladnost vrednot označuje sposobnost razumevanja pomembnih organizacijskih načel in vrednot organizacije, hkrati pa odkrivanja vrednot zaposlenih in usklajevanja teh v skupno celoto. Če te skladnosti ni, se vzpostavita dva pola – na eni strani zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji ter vodja s svojimi zahtevami na drugi. Sposobnost delitve moči pomeni, da zna vodja deliti moč, vpliv in nadzor s člani tima. Tako vodja pritegne člane tima k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. Na ta način v timu goji občutek pripadnosti organizaciji in občutek nadzora nad situacijo ter nad samim sabo. Delitev moči in kontrole naslavlja potrebo po dosežkih, zvišuje spoštovanje samega sebe in povečuje možnosti lastnega razvoja. Če zaposlenim delo vzbuja pozitivne občutke, je zanje zanimivo in stimulatívno.

Čeprav mora biti vodja sposoben deliti moč, jo mora del obdržati v svojih rokah, saj moč pomeni zmožnost vplivanja in je tako za vodjo ključnega pomena. Vodja na podrejene vpliva na več načinov. Allan navaja naslednjih pet klasičnih oblik moči, ki jih opredeljujeta French in Raven (v Allan 1990, 103):

- Moč prisile: Ta način je utemeljen na strahu – fizičnem ali psihičnem. Običajno je to strah pred odpustitvijo ali pred prevzemanjem nezaželenih delovnih nalog. Moč prisile naj se uporablja le kot sredstvo v sili.
- Moč nagrade: Ta je nasprotna prisili. Sodelovanje z vodjo prinaša pozitivno nagrado, denarno ali psihološko. Z zmožnostjo nagrajevanja razpolaga večina vodij. Da pa bo učinkovit, mora obstajati neposredno in opazno razmerje med doseženimi skupnimi cilji in nagrajevanjem. Za skupino ni neobičajno, da poskuša zanikati moč nagrade in kaznuje delavce, ki se nanjo odzivajo.

- Moč legitimnosti: Ta tip moči izhaja iz statusa predstojnika. Zelo spominja na avtoriteto. Ta moč je učinkovita, če skupina vodjo sprejme. Če je ne dopolnjujejo drugi viri moči, ni učinkovita.
- Moč strokovnosti: Ta moč je v rokah človeka, ki ima posebno znanje ali strokovnost, kar mu je omogočilo, da je pri skupini dosegel spoštovanje in sodelovanje. Idealni vodja ima pri projektu dovolj strokovnega znanja, da to vrsto moči obvladuje. Če se mora za strokovno pomoč obrniti na drugega, potem ta človek z njim deli nekaj njegove moči.
- Moč referenta: Ta moč temelji na identifikaciji podrejenega z vodjo. Člani skupine morda ne marajo vodjevega izbranca, spoštujejo pa ga zato, ker spoštujejo vodjo.

Z večjim številom načinov vplivanja, ki jih ima vodja na razpolago, lahko doseže večjo učinkovitost. Umetnost dobrega vodenja je ustrezna kombinacija vedenj in stopenj moči posameznih načinov vpliva ob različnih priložnostih. (Allan 1990, 104)

4 TEORIJE IN STILI TER APLIKATIVNI MODELI VODENJA

Stil vodenja Kovač (v Kovač in drugi 2004, 22) opredeljuje kot dlje časa trajajoč vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja določenih ciljev. To, za posameznika tipično ravnanje, predstavlja zbir specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem se vodja poslužuje različnih vzvodov in instrumentov in s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja.

Na stil vodenja, torej način, ki ga vodja izbere za uresničevanja svoje naloge, vpliva vrsta dejavnikov. Prva je filozofija vodenja, ki opredeljuje, kako vodja pojmuje delo in kakšna so njegova prepričanja o ljudeh oz. delavcih. Vodstveno filozofijo je možno opredeliti na različne načine, vendar v razpravah o stilih vodenja avtorji večinoma sledijo okviru, da se filozofija vodenja nanaša na odnos vodje na kateri koli ravni v organizaciji do proizvodnih ciljev in ljudi, ki jih uresničujejo. Odnos do sodelavcev in do uresničevanja organizacijskih ciljev je v veliki meri odvisen od delovnega vzdušja, sicer pa je za uresničevanje ciljev možno uporabiti prisilo ali motivacijo (Černetič 1997, 190).

Raziskovanje stilov vodenja ima v raziskovanju ter pojasnjevanju procesa vodenja posebno mesto in je tesno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja. Zgodovinski

pregled njihovega nastanka izkazuje tipičen pristop, znotraj katerega so se in se še razvijajo posamezne smeri. Značilnost tega pristopa je, da vodenje razlaga z dihotomnim modelom, ki obsega dve skrajnosti v procesu vodenja med katerima obstajajo prehodne oblike, ki omogočajo bolj natančno razvrstitev (Kovač in drugi 2004, 22–23).

Na teoretičnih razlagah razsežnosti vodenja temeljijo tudi številni posamezni aplikativni modeli stilov vodenja. Štiri modele vodenja, ki bi jih lahko povezali s posameznimi teorijami, na kratko predstavljam. Teorije, stile in modele vodenja, ki jih navajam v tem poglavju, sem izbrala podlagi možnih povezav s teorijo izbire in negospodovalnim vodenjem, ki sta osredja koncepta moje naloge. Klasična teorija s kontinuumom avtoritarni – demokratični zastavlja referenčni okvir za umeščanje negospodovalnega stila vodenja, situacijska teorija z modelom 3-D naslavlja kontekst prepričanj in odnosov, ki so pomemben vidik teorije izbire, nasprotni teoriji X in Y pa zarisujeta razliko med gospodovalnim in negospodovalnim vodenjem.

4.1 Klasična teorija

Nemški pravnik, ekonomist in sociolog Max Weber je najbolj znan predstavnik klasične šole. Klasična ali idealno tipska teorija vodenja izhaja iz predpostavke o idealno tipskih oblikah stilov vodenja, tako je Weber pri preučevanju vodenja v organizacijah izhajal iz idealnega tipa oblasti in oblike nadzora, ki na tem temelji. Idealne oblike vodenja je primerjal s stili vodenja, ki jih je preučeval v praksi in na podlagi tega oblikoval idealne oblike stilov vodenja (v Kovač in drugi 2004, 23–24):

- Patriarhalen vodstveni stil, ki temelji na avtoriteti družinskega očeta. Brezprizivno sprejeta avtoriteta je vzor za stil vodenja v družinskih podjetjih. Patriarh skrbi za svoje podrejene, v zameno pa pričakuje zahvalo, lojalnost, zvestobo in poslušnost. Njegova moč izhaja iz njegovega položaja.
- Karizmatični stil vodenja temelji na posebnih osebnih značilnostih vodje, ki so močnejši od strukturnih elementov organizacije. Posebno primeren je za krizne situacije, ko je treba spodbujati vero in upanje. Karizmatični vodja nima ne predhodnika, namestnika, niti naslednika.

- Avtokratičen stil vodenja je povezan z velikimi sistemi, v katerih izvajanje procesov poteka prek hierarhične strukture in linijskega sistema, tako osebni kontakt med vodjem in podrejenimi ne obstaja.
- Birokratski stil vodenja je značilen za formalizirane organizacije, kjer na mesto volje avtokrata vstopa moč birokratskih postopkov. Te oblikujejo sistem legimitete, ki zagotavlja sprejetje in spoštovanje vodje.

Kovač (v Kovač in drugi 2004, 25–26) kot primer klasičnega dihotomnega modela stilov vodenja navaja razvrstitev Tannenbauma in Schmidta, ki je dobro poznan v anglosaksonski strokovni literaturi in izhaja iz opazovanja stilov vodenja v stvarnem okolju, za podlago pa jemlje stopnjo voditeljeve avtoritete. Skrajnost kontinuuma predstavlja vodenje, kjer stoddotno o vsem odloča nadrejeni, nasprotna skrajnost pa je stil, v katerem imajo stoddotni vpliv sodelavci, podrejeni, vodja pa ga nima. Kontinuum je podaljšan prek demokratičnega stila v razpuščen, laissez-faire stil, pri katerem formalnega vodenja ni in člani skupine počno, kar hočejo. Tannenbaum in Schmidt pri omenjeni razvrstitvi avtoriteto opredeljujeta kot raven samostojnosti podrejenih pri sprejemanju odločitev. Tako oblikujeta linijo od izrazito na voditelja usmerjenega stila do izrazito na podrejanje usmerjenega stila vodenja, vsak stil pa je torej opredeljen z načinom sprejemanja odločitev:

- Avtoritaren stil – nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve.
- Patriarhalen stil – nadrejeni sprejema odločitve, pri tem poskuša podrejene prepričati o pravilnosti sprejete odločitve.
- Posvetovalen stil – nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa dovoljuje z vprašanji in odgovori sprejeti argumente podrejenih.
- Konzultativen stil – nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameravanih odločitvah in podrejeni imajo možnost preko izražanja svojega mnenja doseči upoštevanje svojih stališč.
- Participativen stil – skupina podrejenih oblikuje svoje predloge in narejeni se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga.
- Delegativen stil – skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju s strani nadrejenega postavljenih problemov ter meja.
- Samoupraven stil – skupina sprejme odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja vez skupine z okoljem.

Taka dihonomna klasifikacija stilov vodenja je pregledna in enostavno razumljiva, jasno pa je, da je v praksi vodenje precej bolj zapleteno (Kavčič 1991, 220).

Likertov model vodenja

Ameriški socialni psiholog Rensis Likert, ki velja tudi za začetnika teorije participativnega vodenja, je želel zgraditi celovito teorijo vodenja, ki bi presegla zgolj področje stilov vodenja in bi vključevala tudi teorijo organizacije. Na podlagi Michiganske študije in skladno z dihonomno klasifikacijo je oblikoval model stilov vodenja, ki ga sestavljajo štiri temeljni stili, ki so z osrednjimi značilnostmi prikazani v Tabeli 4.1: avtoritarni št. 1 in 2 ter participativni št. 3 in 4. Pri tem stila št. 2 in 3 predstavljata prehodno rešitev za doseganje idealne oblike, ki jo po njegovem mnenju predstavlja skrajna točka kontinuuma avtokratično – participativno, stil vodenja št. 4.

Tabela 4.1: Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu

	AVTORITARNI SISTEM		PARTICIPATIVNI SISTEM	
	izkoriščevalski	dobronamerni	podporni	kooperativni
motivacija	eksistenčna varnost	temeljne osebnostne potrebe	osebnostne potrebe	celotna skala posameznikovih potreb
komunikacija	vertikalna	vertikalna	vertikalna	lateralna
interakcija	majhna	majhna	zmerna	intenzivna
definiranje ciljev	ukazi	ukazi z možnostjo diskusije	oblikovanje ciljev po diskusiji	oblikovanje ciljev kot rezultat skupinske diskusije

Vir: Staehl v Kovač in drugi (2004, 41).

Za določitev obstoječega stila je Likert uporabljal anketne pristope vendar kljub obsežnim empiričnim raziskavam ni mogel potrditi univerzalne uspešnosti in učinkovitosti participativnega stila št. 4, tudi zato, ker pri rezultatih raziskave ni upošteval vseh pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na subjektivne zaznave vodenih (Kovač in drugi 2004, 41–42).

4.2 Situacijska teorija

Situacijska teorija vodenja izhaja iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, pač pa je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom oz. situacijo, vodjem ter vodenimi. Tako je pri izbiri stila vodenja ključna tudi situacija v notranjem in zunanjem okolju, na katero se mora vodja ustrezno odzivati. Pri različnih delovnih nalogah so ustrezni različni stili, tako tudi narava delovnih nalog vpliva na to, kakšen stil vodja izbere. Stil vodenja, ki bo učinkovit, pa je ne nazadnje odvisen tudi od prepričanj, vrednot, pričakovanj, delovnih navad vodenih itd. – organizacijska kultura ima pomemben vpliv na učinkovitost stila vodenja. Po tej teoriji torej ne obstaja stil vodenja, ki bi bil najboljši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji, itd (Kavčič 1991, 218–219). Vodilo za izbiro stila ponujata Tannenbaum in Schmidt (Kovač 2004, 26) z definicijo najpomembnejših faktorjev, ki določajo pravilen izbor posameznega stila vodenja na osnovi normativno-analitičnega pristopa. Determinante situacijskega pristopa po Tannenbaumu in Schmidtu so naslednje:

1. Značilnosti nadrejenega:

- njegov vrednostni sistem,
- zaupanje do sodelavcev,
- kakovost vodenja,
- stopnja varnosti, ki ji vodja občuti v posamezni situaciji.

2. Značilnosti sodelavcev:

- obseg izkušenj pri odločanju,
- strokovne kompetence,
- stopnja prizadevnosti za reševanje problemov,
- njihove zahteve in cilji z vidika osebnega in strokovnega razvoja.

3. Značilnosti situacije:

- vrsta organizacije,
- značilnosti skupine,
- oblika problema,
- časovna rezerva.

Kovač (Kovač in drugi 2004, 26) dodaja, da je fleksibilnost pri izbiri in prilagajanju stila posamezni konkretni situaciji ključni dejavnik uspeha. Goleman, Boyatzis in McKee (Goleman in drugi 2002, 74) stile vodenja slikovito predstavljajo kot zbirko palic

profesionalnega igralca golfa – med igro igralec izbira med palicami glede na udarec, ki ga mora izvesti.

Reddinov 3D model vodenja

Britanski behaviorist William J. Reddin skladno s situacijsko teorijo ne izpostavlja enega samega najbolj učinkovitega stila vodenja, pač pa je zanj stopnja učinkovitosti ali neučinkovitosti vodenja odvisna od specifične situacije. V svoj model uvaja pomembno novost, tretjo dimenzijo, in sicer poleg usmerjenosti k nalogam in medosebnim odnosom predstavlja še stopnjo učinkovitosti vsakega od opisanih vodstvenih stilov – od tod tudi poimenovanje »3D«. (Kovač in drugi 2004, 44–45)

Med skrajnostmi, torej med vodji, usmerjenimi k ljudem in tistimi, ki so usmerjeni v naloga, obstajajo tudi vmesne usmeritve, ki jih opredeljuje Reddin s svojo teorijo 3D. Glede na dvojno usmerjenost opredeljuje štiri temeljne vrste vedenj vodij oz. stilov vodenja (Černetič 1997, 192–193):

1. Strnjeni (*integrated*) – visoka usmerjenost k nalogam in k ljudem hkrati. Vodja deluje združevalno, z zaposlenimi razpravlja o ciljih in je pristaš timskega dela. Namesto kaznovanja za napake poskuša doseči učenje na napakah. Podrejene nadzoruje na podlagi skupno zastavljenih idealov. Najprimernejša situacija za takega vodjo je vodenje ljudi, ki morajo sodelovati.
2. Prizadevni (*dedicated*) – usmerjenost le k nalogam. Vodja se istoveti s tehničnim sistemom organizacije in nadrejenimi in se vede gospodovalno. Potrebe organizacije poudarja bolj kot potrebe zaposlenih. Kaznovanje mu predstavlja učinkovit način preprečevanja napak. Najprimernejša situacija za takega vodjo je delovno mesto, ki zahteva veliko moči in, kjer je treba dajati veliko navodil.
3. Socialno usmerjeni oz. zavzeti (*related*) – usmerjenost le k ljudem. Vodja organizacijo dojema kot socialni sistem in po socialnih spretnostih presoja zaposlene. Napake kaznuje tako, da grešnike izloči iz svojega družabnega kroga. Najprimernejše delovno mesto za takega vodjo je koordiniranje nalog med zaposlenimi v podobnih hierarhičnih položajih, kjer dobri odnosi za uspeh pomenijo največ.
4. Zadržani (*separated*) – nizka stopnja usmeritve k nalogam in ljudem. Vodja je najbolj zainteresiran za ohranjanje skladnosti med pravili in izvajanjem dela. Je slabo komunikativen, tradicionalen, suženj pravil, socialne spretnosti pa mu ne pomenijo nič. Kaznuje z odvzemom pooblastil. Najprimernejše delovno mesto za takega vodjo je rutinsko delo z jasnimi pravili in predpisanimi postopki.

Reddin poudarja, da je treba poiskati stil, ki je najbolj primeren za določene razmere, saj je učinkovitost uporabljanega stila odvisna od situacije, v kateri se uporablja (Černetič 1997, 192–193).

4.3 Izhodišča teorij X, Y in Z

Nekateri zaposleni črpajo zadovoljstvo in ponos iz svojega dela, drugi pa ga sprejemajo kot breme ali le nujno zlo, ki jim omogoča (finančni) obstoj. Vodja, ki je prepričan, da zaposleni dela ne marajo, se bo pogosto nagibal k bolj avtoritarnemu stilu vodenja. Če pa bo ocenil nasprotno, da so zaposleni delu naklonjeni in si ga želijo opravljati kakovostno, bo pogosteje izbral bolj demokratične in participativne oblike vodenja. Prepričanja o tem, kaj motivira zaposlene, torej ključno vplivajo na način vodenja.

Socialni psiholog Douglas McGregor je leta 1960 opredelil dve nasprotujoči si teoriji motivacije in s tem povezanega vodenja, teoriji X in Y. Teoriji sodita v širši okvir teorije o medčloveških odnosih, avtor pa izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh, ne le vodilnih zaposlenih. Njegova izhodiščna domneva je, da se človek do drugih vede skladno s tem, kakšno mnenje ima o njih, zato je nazor vodilnih do delavcev ključen. Teoriji pojasnjujeta povezavo med zaznavo vodje o tem, kaj motivira vodene in vedenjem vodje.

Ključna sklepanja teorije X, ki izhajajo iz filozofske podlage klasične teorije organizacije, so:

- Povprečen človek čuti odpor do dela in se mu izogne, če je to le mogoče. Za produktivnost in končne rezultate mora skrbeti vodstvo organizacije in mora pri tem presegati naravne težnje zaposlenih, da se delu izogibajo.
- Ker ljudje ne marajo dela, jih je treba prisiljevati, nadzorovati, usmerjati in jim groziti, da bi jih pripravili do zadostnega navora za doseganje organizacijskih ciljev. Ta odpor do dela je tako močan, da ga ne premagajo niti nagrade. Zahtevajo vedno več nagrajevanja, ob tem pa v delo niso pripravljeni vložiti več navora. Povečanje navora je možno le izsiliti.
- Povprečen človek je raje usmerjan, kot da bi prevzemal odgovornosti, saj ni ambiciozen in hrepeni predvsem po varnosti.

Temeljna sklepanja teorije X so usklajena s človekom, kot ga obravnava klasična teorija organizacije. Človekove narave ne obravnava v pravem pomenu, je zelo toga in omejena,

ni usmerjena k izkoriščanju potencialov in je odraz zahtev političnih ter socialnih vrednot nekega obdobja (Černetič 1997, 190).

Nasprotna teorija, teorija Y, pa izhaja iz sledečih prepričanj:

- Povprečen človek po naravi ne sovraži dela, delo lahko predstavlja celo vir zadovoljstva in fizični ter umski napor sta pri tem tako naravna kot igra ali počitek.
- Ljudje sami nadzirajo in usmerjajo svoje delo, če vanj zaupajo, tako zunanja kontrola in grožnje niso edina sredstva za motiviranje zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev.
- Uresničitev jaza je lahko rezultat prizadevanja za doseganje organizacijskih ciljev.
- Zavračanje odgovornosti in pomanjkanje ambicij sta posledici slabih izkušenj, po naravi človek sam išče odgovornost in jo želi prevzemati.
- Domiselnost, ustvarjalnost in bistroumnost za reševanje organizacijskih problemov so med ljudmi na široko porazdeljene.
- V sodobnem industrijskem življenju so intelektualni potenciali zaposlenih le delno izrabljeni (Černetič 1997, 190).

Sklepanja teorije Y so dinamična in izpostavljajo potencial za porast vrednosti in razvoj ljudi, poudarjajo potrebo po usposabljanju, ne le po nadzoru. Zaposleni predstavljajo najpomembnejši vir organizacije. Teorija Y pomeni svojevrsten koncept integracije in samokontrole. Pravi, da je organizacija v doseganju svojih ciljev uspešnejša, če so potrebe in cilji posameznikov in organizacije usklajeni (Černetič 1997, 190). Teorija Y se osredotoča na ljudi brez organizacije, teorija X pa, obratno, vidi organizacijo brez ljudi, vseeno pa so zaposleni bolj naklonjeni teoriji Y, saj v njej vidijo možnost sodelovanja in uveljavljanja svojih koristi (Možina v Možina in drugi 1994, 532).

Reddin se je ideološkim pastem omejitev McGregorjeve opredelitve izognil z osnovanjem teorije Z. Osnovne predpostavke te teorije so:

- človek ima voljo,
- nagnjen je k dobrem in slabem,
- razmere spodbujajo človeka,
- razum motivira človeka,
- medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja,
- medsebojno delovanje je za človeka pomembna družbena vrednota,
- stvarnost je najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka.

Reddinova teorija Z pomeni drugačno filozofijo vodenja in prikazuje japonski stil. Ne opira se na skrajnosti človeške narave, ampak je bolj stvarna in tako je postala podlaga moderni organizacijski teoriji (Černetič 1997, 191–192).

Transformacijsko vodenje (možen aplikativni model teorij Y in Z)

Transformacijski način vodenja izhaja iz predpostavke, da so ljudje motivirani z delom, ki ga morajo opraviti. Poudarja sodelovanje, etiko in skupnost, poleg tega pa visoke človeške vrednote. Osredotoča se na dolgoročne cilje, kar povečuje preživetje sistema. Položaj vodje je stabilen, saj uživa podporo tistih, ki jih vodi. Posamezniki obstajajo bolj v kontekstu skupnosti kot pa, da bi med seboj tekmovali. Celoten sistem je zasnovan tako, da postavlja skupnost nad individualni ego.

Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznika. To v praksi pomeni, da predstavlja vizijo in smisel poslanstva, izziva ponos in vzbuja ter dosega spoštovanje in zaupanje. V kolektivu navdihuje visoka pričakovanja in izraža pomembne namene na enostaven, vsem razumljiv način. Med zaposlenimi razvija inteligentno, racionalno in sistematično reševanje problemov. Osebnost se zanima za posameznika, zato vsakega zaposlenega obravnava kot individuum in mu ustrezno svetuje ter ga po potrebi trenira.

V okolju transformacijskega vodenja obstaja nevarnost prevelike odvisnosti od vodje pa tudi tega, da zaposleni čutijo omejevanje, saj morajo svojo individualnost puščati ob strani. Hkrati pa lahko transformacijsko vodenje prinese harmonijo v organizacijo, kjer prepirljivost in interna tekmovalnost le slabšajo situacijo. Najbolje deluje z izobraženimi podrejenimi, posebej pa je ustrezen za organizacije, ki delujejo v turbulentnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastari ipd. Podrejeni, ki so vodeni transformacijsko, so motivirani, delajo z veseljem, so prizadevni in dosegajo dobre rezultate (povzeto po Kavčič 1991, 229 in po Leadership-central.com, Transformational Leadership Theories).

Samovodenje v turkizni (tea/) organizaciji (možen aplikativni model teorije Y)

Ideja o načinu vodenja, ki jo je razvil Laloux (Laloux 2014), temelji na predpostavki, da je človeštvo pred prelomno točko – pojavlja se namreč nova oblika organizacije, način vodenja pa je s tem močno povezan. Antropološke raziskave pravijo, da je nastajanje novih oblik organiziranosti ljudi naraven proces, ki se je začel že pred več kot 100.000 leti. Skladno s tem pogledom se je v času človeške zgodovine razvilo vsaj pet različnih organizacijskih paradig, ki so še danes prisotne. Laloux jih poimenuje z barvami in jim

pripisuje različna specifična tipična vedenja in vodilne metafore, kot je razvidno s tabele Tabela 4.2: Organizacijske paradigme.

Tabela 4.2: Organizacijske paradigme

	KLJUČEN PREBOJ	VODILNA METAFORA	PRIMER
RDEČA (red) organizacija: Stalno izkazovanje moči vodje, da podrejeni ne ugovarjajo. Strah je lepilo organizacije. Reaktivno vedenje s kratkoročno osredotočenostjo. Uspeva v okoljih kaosa.	Delitev dela in avtoriteta	Trop volkov	Mafija, cestne tolpe, plemenske milice
JANTAR (amber) organizacija: Zelo formalne vloge v piramidi hierarhije. Podajanje navodil od zgoraj navzdol. Stabilnost je cenjena nad vsem in v vseh procesih. Prihodnost je ponavljanje preteklosti.	Formalne vloge (stabilna hierarhija in napredovanje), procesi (dolgoročna perspektiva)	Vojska	Katoliška cerkev, vojska, vladne službe, sistemi javnega šolstva
ORANŽNA (orange) organizacija: Cilj je premagati konkurenco, doseči profit in rast. Inovacija je ključ do prednosti. Vodenje s cilji (navodila in nadzor nad tem, kaj je treba opraviti, ne pa nad tem, kako)	Inovacija, osebna odgovornost, meritokracija	Stroj	Multinacionalke, zasebne šole
ZELENA (green) organizacija: Osredotočenje na kulturo in opolnomočenje za povečanje motivacije zaposlenih. Deležniki nadomestijo delničarje.	Opolnomočenje, organizacija, ki jo vodijo vrednote, deležniki	Družina	Organizacije, ki jih vodi korporativna kultura
TURKIZNA (teal) organizacija: Samovodenje nadomesti piramido hierarhije. Organizacije so žive entitete, usmerjene k uresničitvi svojega potenciala.	Samo vodenje, celostnost, evolucijski namen	Živ organizem	Nekatere pionirske organizacije

Vir: prilagojeno po Laloux (2014).

Tako kot pri preteklih preskokih v nove faze, nov model organizacije pomeni pomembne preboje. Laloux verjame, da lahko turkizne (*teal*) organizacije učinkovito delujejo, celo v zelo velikem obsegu, po sistemu, osnovanem na vrstniških (*peer*) odnosih. Ti vzpostavijo strukture in prakse, v katerih so zaposleni visoko avtonomni in osebno odgovorni za koordinacijo in sodelovanje s sodelavci. Povezuje jih pripadnost evolucijskemu smislu (*evolutionary purpose*), ki je globlji razlog za obstoj organizacije. Nanaša se na

spremembo, ki jo želi organizacija povzročiti v okolju, družbi in na trgu, kjer deluje. Ne ozira se na konkurenco ali premagovanje tekmecev – pomembno je le služiti »višjemu dobremu« (*greater good*). Moč in nadzor sta vtkana globoko vsevprek organizacije in nista vezana na posamezno pozicijo nekaj vodij in tako vodenje, kot ga poznamo, ni več potrebno. Turkizna organizacija deluje skladno z inovativnimi prepričanji in smernicami:

- Strukture in procesi temeljijo na prepričanju, da so ljudje dobri, zaupanja vredni in odgovorni. S tem se občutno zmanjša obseg administrativnega dela in nadzora.
- Timi se organizirajo brez vodje. Če potrebujejo zunanjo pomoč, zanjo zaprosijo, vendar oseba izven tima lahko poda le predlog, ne more pa sprejeti odločitve.
- Organigrami ne obstajajo.
- Opisi del in nalog za posamezno delovno mesto in hierarhični nazivi ne obstajajo.
- Projektno vodenje je radikalno poenostavljeno, saj turkizne organizacije temeljijo na zaupanju in osmišljanju delovanja, ne na načrtovanju in nadzoru.
- Ko se zaposlijo, se novi sodelavci priučijo pomembnih principov odločanja, razreševanja konfliktov, komuniciranja in predajanja informacij, izvajanja sestankov, poslušanja oz. sledenja evolucijskemu smislu in zastavljanja lastnih ciljev. Brez tega znanja struktura ne bi delovala.

Organizacije te vrste zaposlene vabijo in jim omogočajo, da ponovno izživijo notranjo celostnost – zagotavljajo okolje, v katerem zaposleni čutijo, da se lahko svobodno izražajo, zaradi česar v delo vnašajo neizmerne količine energije, strasti in ustvarjalnosti (Laloux 2014).

Lalouxove ideje so naleteli na ostre in večinoma dobro utemeljene kritike – od nestrinjanja z njegovim pregledom zgodovine razvoja organizacij, do neposrednega posmehovanja njegovemu »*new-age*« razmišljanju, ki poenostavlja delovanje organizacij in, predvsem, očitkov o kontradiktornosti nekaterih izjav in idej. Kljub temu, tako trdi Laloux (2014), po svetu že vsaj deset organizacij (podjetij in neprofitnih organizacij) deluje turkizno, med njimi npr. Patagonia, znan proizvajalec oblačil in opreme za aktivnosti na prostem, ki zaposluje 1300 ljudi.

5 VODENJE V OKOLJIH USTVARJALNEGA DELA

»Bistvo ustvarjalnosti je rojstvo nečesa novega. Ideje, ki so bile prej nepovezane, se nenadoma združijo in iz novega medsebojnega odnosa se rodi nova ideja. Pojavi se preblisk uvida. Nenadoma vidimo stvari na nov način, pred nami se odprejo nove možnosti« (Evans in Russel 1992, 70).

Mayer (1991, 29) kreativnost oz. ustvarjalnost opredeljuje kot temeljno antropološko kategorijo, ki pomeni preseganje že ustvarjenega in je najbolj konstruktivna manifestacija človekove osebnosti. Trdi, da ustvarjalnosti ne moremo opredeljevati kot izključno prirojeno ali izključno priučeno lastnost. Bistveno za ustvarjalnost posameznika je, v kako spodbudnem okolju živi in, koliko je dejaven v smeri ustvarjalnosti.

Kreativnost oz. ustvarjalnost je najpogostejše rezultat dela umskih delavcev. Oglaševalske agencije so ustvarjalna okolja, kjer se od umskih delavcev pričakuje kreativne rezultate dela. Drucker (1999, 138–144) pravi, da produktivnost umskega delavca pogojuje šest osrednjih dejavnikov. Prvi je opredelitev, kaj sploh je naloga umskega delavca. To morajo umski delavci znati definirati sami oz. so oni edini, ki to lahko storijo, vodje pa bi jim pri tem morali pomagati na način, da odstranijo vsa dela, ki niso naloge umskega delavca. Drugi dejavnik je prenos odgovornosti za lasten prispevek na delavce same. S tem jim je dana avtonomnost pri delu. Naslednji dejavnik je nenehna inovativnost, ki mora postati ključna sestavina dela. Četrty dejavnik je neprestano učenje in poučevanje. Naslednji dejavnik je razumevanje oz. prepričanje, da produktivnost ni stvari količine, temveč kakovosti rezultatov. Šesti dejavnik je obravnava delavcev kot sredstev, ne kot stroškov. Večina teh dejavnikov je pravzaprav popolno nasprotje tistim, ki so potrebni za doseganje produktivnosti fizičnih delavcev.

Mayer (2004, 60–61) na podlagi raziskave ugotavlja, da sta neustrezno vodenje in neustvarjalna klima med ključnimi blokadami ustvarjalnosti pri delu, pri čemer prvo opredeljuje kot nezainteresiranost vodje za nove ideje zaposlenih, slednje pa kot pomanjkanje ustvarjalnega vzdušja in prepričanje, da ustvarjalno delo nima smisla. Tako gre za močno soodvisni kategoriji, saj je vodenje bistveni generator delovne atmosfere. Tudi Kavčič (2008, 46) ugotavlja, da stil vodenja lahko predstavlja pomembno organizacijsko oviro kreativnosti. Način vodenja namreč vpliva na celoto odnosov v organizaciji, tako tudi na ustvarjalnost zaposlenih. Z raziskavami je potrjeno, da

demokratični stil vodenja spodbuja kreativnost, medtem ko ga avtokratični ovira oziroma celo preprečuje. S tem se strinja tudi Boštjančič:

V kreativnem delovnem okolju je potrebna večja toleranca do napak in idej, ki sicer ne vodijo v takojšnje rezultate, dolgoročneje pa pripeljejo do uspešnejšega cilja. Raziskave kažejo, da je avtoriteta pozitivna le v nekaterih primerih, kadar je delovni proces zelo jasen ali v kriznih situacijah. Sicer pa ne spodbuja kreativnosti in ne pripomore k stimulativnemu delovnemu okolju. Avtoritarnost na delovnem mestu pa nima kaj iskati (Boštjančič 2015).

Vodenje, ki naj bi sodelavce pripeljalo v ustvarjalno vzdušje, torej ne bo gospodovalno in ukazovalno. Podobno bo dirigiranju, kar pomeni, da vodja ne želi biti virtuoz na vsakem instrumentu, nasprotno – mojstrstvo prepušča sodelavcem, medtem ko ga sam dokazuje pri njihovem uglaševanju, usklajevanju in dopuščanju osebne izvirnosti, ki hkrati sledi skupnemu cilju. Vodenje ustvarjalnega procesa je podobno tudi treniranju. Dober trener ni nujno vrhunski izvajalec, je pa dober učitelj, ki pri posamezniku opazi skrite darove in jih pomaga razviti do popolnosti. Dober trener je tudi ustvarjalec zmagovalnega vzdušja, v nobenem primeru pa ne sme prevzeti vloge ključnega igralca, saj v tistem hipu sede na dva stola in samemu sebi postane vodja. S tem sklence neskončno vrtenje tima v začaranem krogu, kjer člani ne vedo, ali naj bo v ospredju odnos do sodelavca ali do vodje. Prebujanje ustvarjalnosti v sodelavcih je prej umetnost kot znanost: dober vodja je nenehno v preži za priložnostmi, zato neprestano zre v prihodnost in njegov um je kot mreža za lovljenje pisanih metuljev (Mayer 2004, 60–61).

Slog vodenja, ki naj bi iz ljudi izvabil izvirne zamisli in jih napeljal k njihovi vzajemni uresničitvi, temelji tudi na dejstvu, da so zaposleni izključni lastniki svojega umskega kapitala (uporabnega znanja) (Mayer 2004, 60–61). Drucker (1991, 144) pojasnjuje, da imajo umski delavci svoja proizvodna sredstva v svoji lasti. Njihova proizvodna sredstva se namreč nahajajo v njihovih glavah. Ta sredstva so prenosljiva in predstavljajo ogromen kapital. In ker imajo umski delavci svoja proizvodna sredstva vedno pri sebi, so tudi mobilni. Morda za vse umske delavce še vedno ne velja, da jih organizacija potrebuje bolj, kot oni potrebujejo njo, v večini primerov pa organizacija in umski delavci živijo v neki vrsti sožitja, v katerem oboji potrebujejo drug drugega v enaki meri. Mayer pravi, da je demokratično vodenje edini način učinkovitega spodbujanja individualne in skupinske ustvarjalnosti in daje največje delovne učinke. Skupina je močno povezana, ves čas

poteka izmenjava povratnih informacij med vodjo in sodelavci. Individualni interesi sovpadajo s cilji podjetja in zaposleni imajo možnost strokovnega razvoja ter socialno varnost. Okolje, ki se ob tem ustvarja, od zaposlenih terja komunikativnost in interdisciplinarno znanje, predvsem pa kakovostne medosebne odnose (Mayer 1991, 137).

Jezeršek Turnes (2010, 58) izpostavlja dejstvo, da gre pri vodenju kreativcev za vodenje ljudi, ki nočejo biti vodeni. To seveda za vodjo predstavlja večni problem, saj so kreativci brez meja in spon zelo mobilni kadri, ki jim je lastna fizična in duhovna globalizacija.

Goffee in Jones (2009) na podlagi številnih intervjujev z vodjami različnih kreativnih ekip navajata nekatera priporočila za vodenje ustvarjalnih posameznikov, od katerih se pričakujejo izredni rezultati:

- Pojasnite in prepričajte

Pametni ljudje ne marajo navodil, saj ta zmanjšujejo njihovo samozavest – saj jim vendar ni treba govoriti, kaj morajo narediti! Voditi jih je treba z debato, ne z dekretom.

- Uporabljajte znanje

Upravičevanje odločitev ali vedenj s hierarhijo je nevarno in verjetno pogubno. Hierarhija še vedno obstaja, vendar mora biti utemeljena na znanju – v okolju umskih delavcev je ekspertna moč cenjena precej bolj, kot hierarhična moč. Vodje si morajo z izkazovanjem svojih kompetenc pridobiti spoštovanje zaposlenih in se ne morejo le skrivati za zvanečimi vodstvenimi nazivi.

- Zagotovite prostor in sredstva

Kreativni zaposleni potrebujejo veliko sredstev in jih je drago vzdrževati. Potrebujejo opremo, knjižnice, specializirane prostore... ker svoje delo dojemajo kot zelo pomembno, se jim zdi samoumevno, da jih boste podprli s potrebnimi viri.

- Zastavite jasne meje

Taki zaposleni potrebujejo prostor, vendar potrebujejo tudi strukturo in disciplino. Ustvariti morate dovolj veliko prostora, da se lahko izrazijo, hkrati pa zastaviti meje, ki jim pomagajo, da osredotočijo svoje napore. Eno brez drugega je neproduktivno. To je večno aktualna tema krmarjenja med svobodo in disciplino.

- Podelite priznanja in poudarjajte dosežke

Delo je za vaše zaposlene osrednji del njihove identitete, zato je priznavanje dosežkov zanje ključno.

- Spodbujajte napake in učenje

Pogost izziv za vodje je, da zaposlene prepričajo, naj si upajo tvegati. Pri kreativnih zaposlenih je večinoma obratno: pripravljeni so tvegati, vendar jim mora vodja pomagati pri soočanju s posledicami tveganj – porazi – na način, da se nečesa naučijo.

- Zavarujte jih pred »dežjem«

Administrativno mehanizacijo organizacije zaposleni pogosto vidijo kot motilni element pri svojih dejavnostih, ki dodajajo vrednost, zato jih morate zaščititi pred »organizacijskim dežjem«. Pri vodenju takih zaposlenih se vse vrti okoli umikanja ovir, ki jim preprečujejo, da bi svoje delo kar najbolje opravili.

- Zavedajte se svoje pozicije – suvereno

Kot vodja morate biti v stiku s tem, kako in kje vi ustvarjate dodano vrednost in, kako vaše sposobnosti nadgrajujejo in ustvarjajo sinergije z znanji in spretnostmi vaših zaposlenih. Tudi, če v svoji ekipi niste najboljši strokovnjak, mora biti ves čas jasno, kaj osebno delate odlično in kaj bolje kot kdor koli drug v podjetju.

- Ustvarite galaksijo

Pametni in kreativni ljudje potrebujejo vrstniško skupino podobno razmišljujočih posameznikov, zato mora biti vodja pri zaposlovanju zelo pazljiv in izbirčen, da ekipa ostaja homogena.

- Usmerjajte in povezujte

Tako kot vrhunski zaposleni ne želijo biti vodeni, tudi njihovi vodje sebe ne želijo videti kot vodje, ampak bolj kot kompas, ki jih usmerja in skrbi, da skupaj plujejo v pravo smer (povzeto po Goffee in Jones 2009).

6 NEGOSPODOVALNO VODENJE

Vedenje vodij je torej odvisno od vodstvene filozofije, ki ji sledijo – od odnosa do proizvodnih ciljev in ljudi, ki jih uresničujejo. Vodje, ki so usmerjeni v ljudi, se osredotočajo na odnose. Poslušajo, zaupajo in spodbujajo svoje zaposlene, medtem ko tisti, usmerjeni na naloge, spodbujajo, organizirajo in usmerjajo delo (Kavčič 1991, 220).

Brajša poudarja, da vodenje ni samo linearen, pač pa krožen proces. Obe strani (vodilni in vodeni) sta odgovorni zanj in rezultati so skupna stvaritev, ki ustreza kakovosti njihovih odnosov. Vodilni mora biti strokovnjak za medosebne odnose, če hoče, da jih bo obvladal in jih uporabljal v namene, zaradi katerih je bil postavljen za vodilnega, zato, da dosežejo določen skupen cilj ali rešijo določen skupen problem. Za vodilnega je pri tem zelo nevarno, če ima pred očmi samo odnos do tega cilja ter zanemari odnos do tistih, s katerimi bi moral ta cilj uresničiti, in če ni navzoč v odnosih (in jih ne upošteva) med ljudmi, s katerimi stremljeva k cilju. Cilj, ki naj bi ga uresničili z vodenjem, je neposredno odvisen od kakovosti odnosa vodje do tistih, ki naj bi ga uresničili, kot tudi od kakovosti odnosov med njimi samimi. Vodilni mora tako paziti na svoj odnos do delavcev in na odnose med njimi samimi, če želi svojo funkcijo dobro opravljati. Da bi razumeli vodjo in vodenje, pa je treba poznati tudi osebnosti podrejenih. Vodenje ima tako dva pola: vodilnega in vodene, saj gre za odnose proces, ki je nedeljiva celota (Brajša 1983, 69). Prav vidik odnosov in razumevanja ter poznavanja osebnosti podrejenih s teorijo izbire in aplikativnim modelom negospodovalnega vodenja naslavlja William Glasser.

6.1 Temelji teorije izbire

Utemeljitelj teorije izbire je dr. William Glasser (r. 1925, Cleveland, ZDA; u. 2013, Los Angeles, ZDA), ameriški psihiater in klinični psiholog. Znan je tudi kot avtor psihoterapevtske oz. svetovalne metode – realitetne terapije, s katero je izzval tradicionalne poglede psihiatrije na naravo duševnih bolezni, proces pomoči, sklicevanje na preteklost in na mnoga druga področja človekovega življenja. V svoji pestri karieri je deloval na različnih področjih – od duševnih bolezni, problemov prestopništva, do odnosov v različnih organizacijah: družinah, šolah in podjetjih.

Naši geni, osnovni vir naših življenj, nam dajejo vrsto navodil, ki jih moramo upoštevati, če hočemo preživeti in živeti človeka vredno življenje. Številna od teh navodil se v naši glavi oblikujejo v podobe, in te morajo iti zadovoljene skozi način življenja, ki ga živimo. Gnani od genov smo ujetniki teh podob; naučiti pa se moramo, da ne bomo ob enem tudi ujetniki načina, na katerega te podobe uresničujemo. Skoraj vedno lahko izbiramo, in čim boljša je izbira, uspešneje bomo nadzirali svoje življenje (Glasser 2007a, predgovor).

Teorija izbire trdi, da je vse, kar počnemo v življenju, vedenje (delovanje), da so skoraj vsa naša vedenja izbrana ter da smo gnani z našimi geni za zadovoljevanje petih osnovnih potreb: po preživetju, ljubezni in pripadnosti, moči, zabavi in svobodi. Učinkovito zadovoljevanje potreb se izraža v občutku zadovoljstva, v spoznanju, da lahko obvladujemo svet, in v naraščanju samopodobe in pozitivne identitete. Potrebe odsevajo v naših željah, predstavah (sličicah), ki nam povedo, kaj bi radi in kaj potrebujemo. V življenju namreč ugotavljamo, kaj nam ustreza in kaj ne, naučimo se, kateri ljudje, situacije in dejavnosti nam zadovoljujejo potrebe. Vse to skladiščimo v »svet želja«, v »album sličic«, oz. kot ga poimenuje Glasser, svet kakovosti (Zupančič 1997, 133–145).

Teorija izbire poudarja posameznikovo svobodo, da nenehno izbira svoja vedenja, hkrati pa posamezniku nalaga veliko odgovornost za lastno življenje, ki je niz njegovih izbranih vedenj. To nasprotuje prepričanjem psihologije zunanjega nadzora (teorija dražljaj – odgovor), ki temelji na treh osnovnih prepričanjih zunanje motivacije: da nas zunanji dražljaji pripravijo do tega, da nekaj storimo (izberemo določeno vedenje); da druge lahko pripravimo do tega, da nekaj storijo, ne glede ali to sami želijo storiti; in da je naša pravica, da grozimo ali kaznujemo tiste, ki ne storijo, kar želimo, ali nagradimo tiste, ki to storijo. Ta tri prepričanja »zdrave pameti« so močno razširjena tako v osebnem kot poslovnem svetu večine ljudi v razvitem sodobnem svetu. Glasser jim oporeka z argumentacijo, da je vse, kar dobimo iz realnega sveta, le informacija. Na podlagi te izberemo svoj odziv. Teorija izbire razlaga, da dražljaji, ki bi lahko nadzorovali človeško bitje z namenom, da bi to sprejelo določeno odločitev, ne obstajajo (izvzeta so neizbrana vedenja, kot so refleksi in fizični odzivi na fizične dražljaje). Ljudje namreč nismo stroji, ki so načrtovani tako, da se na zunanji nadzor odzivali na vedno isti, vnaprej določen način.

Glasser teorijo predstavlja zelo plastično, na konkretnih primerih in zato na prvi pogled deluje enostavna, vendar uvajanje prepričanj teorije izbire v življenje posameznika zahteva

veliko časa in razumevanja, saj nas je večina vzgajanja in živeča v okoljih zunanjega nadzora. Kot vodilo in orodje samo presoje Glasser ponuja deset aksiomov teorije izbire (Glasser 2007b, 293–297):

1. *Edina oseba, katere vedenje lahko nadzorujemo, smo mi sami.*
2. *Vse, kar lahko ljudem damo ali od njih dobimo, je informacija.*
3. *Vsi dolgotrajni psihološki problemi so problemi odnosov.*
4. *Problematičen odnos je vedno del našega sedanjega življenja.*
5. *Kar se je zgodilo v preteklosti, ima močno zvezo s tem, kakšni smo danes, vendar lahko svoje potrebe zadovoljujemo le v sedanjosti in jih nadaljujemo zadovoljevati v prihodnosti.*
6. *Žene nas pet genetskih potreb: preživetje, ljubezen in pripadnost, moč, svoboda in zabava.*
7. *Svoje potrebe lahko zadovoljimo le z zadovoljitvijo podob iz našega sveta kakovosti.*
8. *Vse, kar počnemo je, da se vedemo.*
9. *Vsako celostno vedenje opisujemo z glagoli, običajno nedoločniki in glagolniki, in ga poimenujemo po najočitnejši sestavini.*
10. *Vsako vedenje je celostno vedenje in ga sestavljajo štiri komponente: dejavnost, mišljenje, čustvovanje in fiziologija. Vsa celostna vedenja so izbrana, vendar imamo neposreden vpliv le na nad komponentama dejavnosti in razmišljanja.*

6.2 Vodenje

6.2.1 Šefovsko vodenje

Šefovsko ali gospodovalno vodenje (*boss – management*) je, tako kot teorija zunanjega nadzora, prevladujoča zakoreninjena tradicija v poslovnem svetu. Ta način vodenja je skupek prepričanj o odnosih med delavci in šefi ter njihovih posameznih ciljih. Glasser jih povzema v štirih elementih (Glasser 1995, 24):

- Šef določi nalogo in merila, po katerih mora biti opravljena. Navadno stori to, ne da bi se posvetoval z delavci. Šef ne sklepa kompromisov; delavec se mora prilagoditi delu po njegovem načrtu ali pa nosi posledice, ki jih je določil šef.
- Šef navadno pove, ne pa tudi pokaže delavcem, kako mora biti delo opravljeno, in jih le redko vpraša, kako bi lahko bilo bolje narejeno.

- Šef ali kdo, ki ga ta določi, nadzira delo. Ker šef ne pritegne delavcev k ocenjevanju, delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno; še pomislijo ne – ali pa zelo redko – kaj je potrebno za kakovost.
- Kadar se delavci uprejo, to pa delajo na različne načine, od katerih vsi prizadenejo kakovost, šef skoraj vedno uporabi prisilo (po navadi kazni) in jih s tem poskusi pripraviti do tega, da bi ga ubogali. S tem ustvarja delovno ozračje, kjer so delavci in vodilni uslužbenci nasprotniki. Šefi mislijo, da nasprotniki morajo biti.

Šefovsko vodenje temelji na prepričanju teorije dražljaj – odziv, torej da človeško vedenje povzroči dražljaj v obliki dogodka ali situacije zunaj osebe, ki se odziva nanj. Dokler ne spoznajo drugačne teorije, verjamejo, da je mogoče ljudi pripraviti, da počnejo nekaj, česar ne želijo, kar pomeni, da lahko s kaznovanjem in prisiljevanjem upravljajo z ljudmi oz. jih usmerjajo, kot sami verjamejo, da je prav.

Največja težava gospodovalnega vodenja je, da vsem, ki so ga deležni, onemogoča, da bi vstavil svoje nadrejene v svet kakovosti. S tem se ustvarja ozračje strahu, v katerem resno trpi zaupanje. Vseeno pa mnogi delavci tudi sami aktivno sodelujejo pri ohranjanju tega principa, saj presoja sveta z vidika zunanjega nadzora posameznika do precejšnje mere odvezuje osebne odgovornosti. Delavci tako naredijo malo, kot se le da, in pazijo, da pri tem niso razkriti, krivdo za slabo opravljeno delo pa naprtijo šefu.

Gospodovalno vodenje ni vedno neučinkovito, še posebej v okoljih, kjer imajo delavci in šef podobne interese in kjer slednji pogosteje uporablja nagrado kot kazni, vendar po Glasserjevem mnenju ni dovolj učinkovito za zagotavljanje stalne kakovosti izdelkov in storitev, ki jih podjetje proizvaja.

6.2.2 Negospodovalno vodenje

Glasser je spoznanja teorije izbire in praktične aplikacije prenesel tudi v delovno okolje v obliki koncepta negospodovalnega ali managerskega vodenja (*lead – management*). Čeprav sem v prejšnjih poglavjih opredelila razliko med vodjo in managerjem, pri razlagi negospodovalnega vodenja besedo manager uporabljam kot sopomenko negospodovalnega vodje, saj taki uporabi besede sledijo tudi prevodi Glasserjevih del v slovenščino. Negospodovalno vodenje predstavlja filozofijo in metodo, ki jo uporabljajo osebe ne položaju. Taki vodje so pri odločanju demokratični poslušalci, ki upoštevajo

stališča drugih, vključno s stališči tistih, na katere se nanašajo odločitve. Prevzemajo odgovornost za svoja dejanja, se vedejo podporno in vključujoče. Pri vodenju sledijo štirim izhodiščem (Glaser 1995, 27):

- Managerji pritegnejo delavce k stalni odprti razpravi o ceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje podjetje za svojo uspešnost. Svoje delavce ne le poslušajo, ampak jih tudi opogumljajo k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti in znižanje stroškov.
- Manager (ali nekdo, ki ga ta določi) nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da delavec, ki ga mora opravljati, natanko ve, kaj manager pričakuje. Manager si prizadeva, da bi pri delavcih povečal občutek, da obvladajo svoje delo.
- Manager odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Delavce uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela; razumeti morajo, da vedo veliko, skoraj zmeraj več kot kdor koli drug tako o visoko kakovostnem delu kot o tem, kako delati ekonomično.
- Manager nenehno uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njegov posel olajševanje njihovega dela. To pomeni, da dela vse, kar more, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, pa tudi s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu, kjer ni prostora za prisilo in nestrpnost med delavci in vodji.

Negospodovalno vodenje opredeljuje kot večščino, kako brez grožnje ali prisile prepričati delavce, da delajo vestno in kakovostno (Glasser 1995, 36). Priznava, da je prispevek W. Edwardsa Deminga na temo kakovosti ključno vplival na njegov razmislek: »Rad bi povedal, da se brez Deminga ne bi niti približno toliko zavedal pomembnosti tega pojma... Vsi smo se vedno zavedali kakovosti, Deming pa je bil tisti, ki je opozoril, kako pomembno se je vse čas zavedati tega pojma pri vodenju ljudi. Managerji se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si vsi ves čas želimo. In, ker si to vsi želimo, so kakovostni izdelki in storitve po sprejemljivi ceni (ki ni nujno najnižja) ključ za uspešno konkurenco...« (Glasser 1995, 29–30).

Glasser navaja pet pogojev, ki jih managerji oz. negospodovalni vodje upoštevajo pri vodenju v prizadevanju, da njihovi delavci delajo kakovostno:

1. *Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Delavci morajo zaupati managerjem.*

Da bi delavci delali kakovostno, morajo verjeti, da je vodilnim mar za njihovo blaginjo – predvsem gre za zaupanje, ki ga Glasser razlaga kot prepričanje, da nas oseba, ki ji zaupamo, ne bo prizadela in si bo vedno prizadevala za našo dobrobit. Manager vzpostavlja pristen odnos z zaposlenimi, jasno opredeli, kaj je zanje pripravljen storiti in česa ne in se ne poslužuje razdiralnih vedenj. Negospodovalno vodenje temelji na trditvi »Za nas ste pomembni«, ki pa jo je nujno izkazovati tudi v praksi.

2. Ker je kakovost zmeraj koristna, bi morali delavcem zmeraj dajati samo smiselne zadalžitve in jih opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela.

Glasser trdi, da nič ne uničuje kakovosti bolj, kot če morajo delavci početi stvari, ki se jim zdijo nekoristne. Negospodovalni vodja delavcu pojasni, zakaj je naloženo delo smiselno in pomembno za končni rezultat podjetja in delavcu dopušča lastno presojo in mnenje o delu. Spodbuja ga k izboljšavam in je pripravljen prisluhniti (ter upoštevati) predlogom za spremembe.

3. Od delavcev pričakujemo, da dajo od sebe najboljše.

Pozitivna pričakovanja delavce h kakovosti spodbudijo bolj kot nenehno kritiziranje, grožnje ali kaznovanja. Delavec je motiviran, če se čuti sprejetega in je svoje znanje in sposobnosti pripravljen izboljševati, da bi zvišal kakovost svojega dela.

4. Od dneva, ko jih zaposlijo, managerji pomagajo delavcem, da se naučijo sami presojati svoje delo. Potem na podlagi te samopreseje opogumljajo, da izboljšajo kakovost svojega dela.

Šefovsko vodenje se tipično poslužuje določanja in uporabe standardov, po katerih se ocenjuje delo in napredek delavcev. Delavci tako le redko delajo toliko in tako kakovostno, kot so v resnici zmožni, saj zadovoljujejo od zunaj vsiljene standarde. Namesto tega negospodovalni vodja standarde razvije skupaj z delavci, predvsem pa jih neprestano spodbuja k samopresoji – kakovostno delo namreč nikoli ni rezultat ocenjevanja drugih, pač pa je rezultat samopreseje in nenehnega izboljševanja. Delavec tako sam ugotavlja, katere sposobnosti mora še nadgraditi, kaj bi lahko opravil bolj kakovostno in kako bil lahko k zviševanju kakovosti prispeval še več.

5. Ob kakovostno opravljenem delu se vedno dobro počutimo.

Kot Glasser pojasnjuje v temeljih teorije izbire, se počutimo dobro vedno, ko smo kakor koli povezani s kakovostjo. Dobro počutje postane močna spodbuda za delavce, ki želijo še naprej delati kakovostno, da bi spet doživeli ta občutek.

Vseh pet Glasserjevih pogojev temelji na teoriji nadzora, vključujejo pa tudi Demingovih štirinajst točk o vodenju delavcev:

1. Neprestano izboljšujte izdelke in storitve s ciljem konkurenčnosti in ohranjanja delovnih mest. Oblikujte izjavo o smislu in pomenu podjetja, o njej obvestite vse zaposlene, menedžment pa naj stalno izkazuje zavezanost tej izjavi.
2. Prevezemite novo filozofijo – celotno podjetje in vsi zaposleni, managerji pa naj spoznajo svoje odgovornosti in vodijo k spremembi.
3. Odpravite množičen nadzor in ga zamenjajte s skrbjo za kakovost.
4. Opustite nagrajevanje cenениh rešitev in prakso pridobivanja posla zaradi cene. Namesto tega zmanjšajte celotne stroške proizvodnje. Razvijte dolgoročne zaupne odnose z dobavitelji.
5. Nenehno izboljšujte sistem proizvodnje, da se bo izboljšala kakovost produktivnosti, stroški pa znižali.
6. Oblikujte sodobne metode učenja na delu za vse zaposlene, da bodo managementu pomagali razumeti vse procese organizacije.
7. Utemeljite voditeljsko upravljanje, ga učite in vpeljujte. Namen nadzora naj postane pomoč ljudem, strojem in orodju, da bolje delajo.
8. Preženite strah, da boste povečali produktivnost vseh, gradite zaupanje, spodbujajte inovacije.
9. Odpravite ovire med oddelki in vpeljite timsko delo.
10. Odstranite slogane in parole, ki zahtevajo odsotnost napak in proizvodne načrte. Takšne spodbude le ustvarjajo tekmece – večina vzrokov nizke kakovosti in produktivnosti je tako ali tako izzvana s sistemom in je njihovo odpravljanje izven moči delavcev.
11. Odpravite številčne cilje in kvote oz. norme v oddelkih, raje spoznajte in vpeljujte metode izboljševanja. Odpravite ciljno vodenje in raje izboljšajte procese.
12. Odpravite ovire, ki delavcem in managementu jemljejo pravico, da bi bili ponosni na svoje delo. Med drugim to pomeni, da zavržete letno rangiranje.
13. Ustanovite zahteven program samoizobraževanja in samoizpolnjevanja za vse v podjetju.
14. Oblikujte načrt delovanja, nato pa vse v podjetju spodbudite k doseganju preobrazbe. Transformacija je obveznost vseh (povzeto po Covey 2000, 232; Inštitut za realitetno terapijo 2010, 13).

Zaposlitev oz. delo ni namenjeno samo zadovoljevanju temeljne potrebe po preživetju. Če bi bilo, potem sploh ne bi bilo pomembno, kako se delavci počutijo, saj bi jih že plačilo konec meseca popolnoma zadovoljilo. »Psihološka spodbuda v obliki zaupanja in smiselnosti dela daleč presega denar, vse dokler so plače primerne« (Glasser 1995, 37). Tako smo tudi na delovnem mestu gnani tudi z vsemi ostalimi temeljnimi potrebami in izbiramo vedenja, za katera verjamemo, da jih bodo najboljše potešila. Pot v svet kakovosti je torej tlakovana z zadovoljevanjem potreb v odnosu manager – delavec ali delo – delavec. Potreba po pripadnosti je potešena tako, da je managerju mar za delavce, skrbi za timski duh in podpira razvoj povezovalnih navad med sodelavci. S tem ko prisluhne njihovim idejam in mnenjem ter jim dodeljuje pooblastila, jim pomaga zadovoljevati potrebo po moči in svobodi. Trudi se za sproščeno okolje in z različnimi dejavnostmi skrbi tudi za zabavo, čeprav je za del delavcev že samo delo tudi zabava. Glasser trdi, da bodo delavci, ki bodo vodeni negospodovalno, svoje delo opravljali bolj kakovostno. Le z negospodovalnim načinom bo namreč vodja lahko prodrl v delavčev svet kakovosti, kar je pogoj, da delavec v svoj svet kakovosti vnese tudi pričakovanja vodje.

Šefi, ki se poslužujejo razdiralnih vedenj – groženja, kaznovanja, podkupovanja, obtoževanja ipd. in se ne zmenijo za potrebe delavcev, nimajo veliko možnosti, da bodo vstopili v njihov svet kakovosti. To je z vidika teorije izbire enostavno pojasnilo, zakaj imajo šefi toliko težav, ko skušajo prepričati delavce o nujnosti kakovostnejšega dela.

6.3 Odnosi

Po Glasserjevem mnenju je treba za učinkovito razvijanje odnosov na relaciji manager – delavec poznati tudi ostale tri tipe odnosov, ki jih imamo z ljudmi, torej še prijateljske odnose (ki segajo od lahkotnih do najbolj intimnih), odnos svetovalec – svetovanec in odnos učitelj – učenec.

6.3.1 Prijateljski odnos

Prijatelji so ljudje, ki uživajo v družbi drug drugega, ker imajo skupne interese, med katere pogosto sodi tudi delo oziroma kariera. Za prijatelje smo načeloma pripravljeni storiti več kot za tujce. Aksiom prijateljstva, kot ga navaja Glasser, je: »Bolj ko nekoga poznamo in bolj ko nam je to všeč, več želimo storiti zanj in to z veseljem« (Glasser 1995, 41). Tako je jasno, da je za vodjo najbolj učinkovito, če lahko z zaposlenimi vzpostavi prijateljski odnos

– to ne pomeni nujno prijateljstva v smislu razkrivanja intimnih zgodb in osebnih skrivnosti, temveč način odnosa, ki je prijateljski – izhaja iz iskrenega zanimanja vodje za delo podrejenih in njihovo počutje.

Vodje pogosto svarijo, da bodo delavci prijateljski odnos izkoristili, vendar iz prakse večina ugotavlja, da je delavce s prijateljskim odnosom lažje prepričati, da delajo trdo in kakovostno. Ljudje so namreč sposobni opraviti presenetljivo količino dela, če čutijo, da so njihove veščine, delo in znanje cenjeni in imajo pravico sodelovati pri odločitvah v zvezi z njihovimi opravili.

Glasser predlaga, da manager, torej negospodovalni vodja, svojim delavcem pojasni 6 stvari (Glasser 1995, 42): kdo je, za kaj se zavzema, kaj pričakuje od delavcev in česa ne, kaj bo storil zanje ali z njimi, česa zanje ne bo storil.

- Kdo je

Delavci o svojih nadrejenih navadno vedo zelo malo, ne glede na to, kako so ti zanje pomembni. Zaradi pomanjkanja informacij doživljajo še dodaten občutek oddaljenosti, brez kakršnega koli povezovanja in vsaj posrednih informacij vodja ne bo prodrl v svet kakovosti delavcev.

- Za kaj se zavzema

Delavce zanimajo stališča vodje, želijo vedeti, o čem razmišlja in na kakšen način, saj je tako manj prostora za špekulacije in odvečne strahove na delovnem mestu, poleg tega delavcem stališča vodje lahko pomagajo pri oblikovanju lastnih pogledov.

- Kaj pričakuje od delavcev

V organizaciji, ki stremi h kakovosti, morajo vsi delavci vedeti, kaj morajo storiti in tako tukaj ne sme biti nobenih presenečenj. Vodja mora ohranjati integriteto s tem, da se tudi sam drži pravil in je zgled ter pravila uvaja za vse enakovredno – brez izjem za tiste, ki imajo več moči. Delavce opogumlja, da samostojno ali v manjših skupinah rešujejo izzive, s katerimi se soočajo. S tem morajo delavci sprejeti odgovornost za svoje delo in težave vendar v okolju, ki je podporno in povezovalno.

- Česa ne pričakuje od delavcev

Večina delavcev je vse življenje vajena okolij, ki delujejo na podlagi teorije zunanjega nadzora. Zanje je vodenje, ki ni šefovsko, lahko precej nenavadno. Treba jim je pojasniti, da jim dela ni treba več opravljati zato, ker jim vodja tako ukaže in biti ob tem tiho, ne glede na to, kako nesmiselno se jim zdi naloženo opravilo. S tem delavcem pojasni, da njegov cilj ni ubogljivost in pohlevnost, ampak smotrno in kakovostno delo.

- Kaj bo storil zanje ali z njimi

Negospodovalen vodja bo storil vse, da bo delavcem omogočil čim boljše delovne razmere; vedno bo na njihovi strani in jim poskušal pomagati po najboljših močeh in prisluhnil njihovim zamislim o izboljšavah. Delavci opravljajo delo, vodja pa stori vse, da jih pri tem podpira. Ob tem se obrne nanje po nasvet in jih opogumlja za skupno reševanje problemov.

- Česa zanje ne bo storil

Vodja mora jasno povedati, da ne bo opravljal dela delavcev, niti jim ukazoval, kaj morajo delati, saj kakovost izvira samostojnega iskanja rešitev in samoocenjevanja. To ne pomeni, da vodja ne podaja mnenja, vendar le v zameno za mnenje delavcev.

Tri vedenja, ki so pogubna za prijateljski odnos in se jim je treba pri managerskem vodenju izogibati, so kritiziranje, siljenje in prevelika pričakovanja – slednje je še najmanj usodno, povzroča pa frustracije.

Kritika vodje je največji vzrok za zapravljane energije v konfliktnih odnosih, ki so značilni za preveč delavcev in njihovih nadrejenih. Teorija izbire jasno razlaga, da v svoj svet kakovosti ne bomo postavili nikogar, ki kritizira naše delo – po pravici ali krivici. Ob kritiziranju namreč delavec doživlja občutek izgube moči, prijateljstva in svobode, da dela, kot se mu zdi najbolje. Vodja seveda mora nasloviti neustrezno opravljeno delo ali napake, vendar mora imeti ves čas v mislih to, da se sme ogroziti svojega mesta v delavčevem svetu kakovosti. Manager poskuša vzpostaviti okolje neobtoževanja in nekritiziranja. Kritika in kazen probleme zaostružeta, ne rešujeta. Ko je ta taktika vzpostavljena, so uslužbenci veliko bolj samokritični kot delavci pod šefovskim vodenjem, saj lahko svobodno pretehtajo svoje delo in probleme rešujejo sami ter v ozračju zaupanja delajo skupaj.

Šef delavcem ukaže, kaj morajo delati, manager pa namesto ukazov delavcem predstavi svoja pričakovanja, ki nima takega prizvoka prisile. Slednja je sicer tako stalen del našega življenja (začne se doma, nadaljuje pa v šoli in službi), da jo jemljemo kot nekaj normalnega. Če želimo ravnati z ljudmi brez prisile, je treba ustvariti primerno okolje – služba mora postati tudi prostor za pogovor in poslušanje. Ko manager delavcem prisluhne, s tem potrdi njihovo moč in veljavo. Delavci, ki se počutijo močne, delajo bolje. Manager ne ravna kot šef, temveč vodi. Zato delavce sprašuje, kako jim lahko pomaga, pogosto pa brez zadržkov govori o kakovosti, povezani tudi z delom, ki ga je treba opraviti. Pri tem delavcev ne vidi kot nasprotnikov, ki jih je treba siliti, kar so jim naložili, pač pa je

nepopustljiv v svojem prepričanju, da so njegovi uslužbenci tako dobri kot drugi ali celo boljši ter da zmorejo premagati še tako zahtevne izzive. Izhaja iz prepričanja »tega smo zmožni«.

6.3.2 Svetovalec – svetovanec

Najustreznejša definicija svetovanja po Glasserju je, da neka oseba, svetovalec, pomaga drugi osebi, svetovancu, ki si želi pomoči. Pomoč je večinoma v posebni obliki dajanja nasvetov ali predlogov. Če druga oseba noče pomoči, ji ne moremo svetovati. To ne pomeni, da ji ne moremo pomagati, pač pa je ustrezneje, da to pomoč poimenujemo vodenje kot svetovanje.

Vodje se pogosto znajdejo v situaciji, ko morajo reševati težave med zaposlenimi, dati nasvet ali izkazati vodenje. Različica svetovanja, ki je primerna za managersko vodenje, je vključevanje delavcev. Deming (v Glasser 1995, 48) pravi, da delavec, ki opravlja določeno delo, o tem delu ve več kot kdor koli drug in zato lahko poda učinkovit nasvet. Ko delavci ugotovijo, da se vodja opira na njihove nasvete, delajo še bolj zagnano.

6.3.3 Učitelj – učenec

Pogosto tako vodja kot delavci prihajajo iz šol, kjer so čutili, da se učijo neuporabne stvari, imeli pa so tudi le malo učiteljev, ki so jim bili pripravljeni prisluhniti. Izobraževanje je bilo proces, v katerem so se s pomnjenjem naučili, kar je učitelj predaval ali pa prevzeli posledice v obliki slabih ocen. V šolah učitelji pogosto uporabljajo kritiko in prisilo, da bi motivirali in zato le peščica učencev dela kakovostno.

Ta tip odnosa se pojavlja tudi podjetjih in organizacijah. Negospodovalen vodja si prizadeva, da se tak koncept šole in učenja v organizaciji popolnoma spremeni – vse delo mora biti kakovostno in vse delavce je treba naučiti, da bodo dobri delavci, kar pomeni, da bodo tudi dobri učitelji in učenci. V nasprotju s šolo, kjer preverjajo znanje predvsem glede na to, koliko si učenci zapomnijo, je pri kakovostnem delu ključno tisto, kar se ljudje naučijo v zvezi s svojim delom. Uspeh učenja se presoja le z vprašanjem: ali je zaradi tega znanja delo bolj kakovostno? Pri managerskem vodenju bo le delavčeva lastna presoja dela določala, ali je izobraževanje pripomoglo k večji kakovosti dela ali storitve.

Če naj deluje kot šola, mora organizacija privzeti definicijo izobraževanja, ki se močno razlikuje od nekdanih: »Izobraževanje je proces, v katerem delavci (kot učenci) odkrijejo, da učenje povečuje kakovost njihovega življenja« (Glasser 1995, 52). Glasser je prepričan, da podjetja nujno potrebujejo vodje, ki sprejemajo vlogo učitelja, ki sprejema prej

omenjeno definicijo izobraževanja, saj bodo le tako ustvarili kakovostne organizacije, ki bodo lahko preživele v današnjem ostro konkurenčnem svetu.

6.4 Primerjava teorije izbire ter negospodovalnega vodenja za drugimi teorijami, stili in modeli vodenja

Na podlagi teorij drugih avtorjev bi lahko negospodovalni stil vodenja na kontinuumu avtokratični – demokratični stili vodenja zagotovo umestili med slednje. Glasser stilov vodenja sicer ne obravnava dihotomno na enak način kot prej omenjeni avtorji. Zanj sta skrajnosti kontinuumu na eni strani šefovsko vodenje, ki bi lahko primerjali z izrazito avtokratičnim stilom, ki temelji na prepričanjih teorije X, na drugi strani pa vodenja ni oz. je stil .lasseiz faire. Negospodovalno vodenje pa je med obema skrajnostma in je po prepričanjih blizu teoriji Y, pa tudi Reddinovi teoriji Z.

Podobnosti so tudi med transformacijskim in negospodovalnim vodenjem – pri obeh gre za delovanje upoštevanja posameznika, zanimanja za njegov razvoj, osebnost in za to, da od zaposlenih pričakujemo najboljše ter jih s tem navdihujemo.

Vzporednic z drugimi stili in modeli je gotovo še več, lahko bi rekli, da je negospodovalno vodenje eden od aplikativnih modelov demokratičnega stila vodenja. Vendar pa gospodovalno vodenje in njegova podlaga, teorija izbire, naslavljata širši okvir procesa vodenja. Teorija izbire ni le predpostavka o tem, kakšni ljudje so in kako se večinoma vedejo, temveč ponuja poglobljen uvid v razloge, zakaj se vedejo na določene načine. Mnogi aplikativni modeli vodenja delujejo kot neke vrste navodila za uporabo zaposlenih, teorija izbire pa pomaga razumeti njihovo delovanje, poleg tega pa – kar je ključno za ta pristop – podaja vodila za samopresojo, vodje morajo namreč v prvi vrsti dobro razumeti svoje vedenje in vzgibe. Kot pravita Evans in Russel (1992, 13) je treba zgraditi organizacije, ki bodo posameznikom omogočile, da sprostijo svoje ustvarjalne potenciale. To predstavlja nov mejnik znanosti o vodenju – vodje bodo moral ozavestiti svoje lastne notranje boje, se naučiti več o lastnih potrebah in motivacijah ter odkriti, kako lahko obvladajo lastna stališča. Le tako se bodo sposobni vživeti v notranji svet drugih in ga razumeti.

Ker gre pri teoriji izbire za diametralno nasproten pristop, kot smo ga mnogi vajeni (psihologija zunanjega nadzora), jo je treba najprej privzeti v svoja prepričanja, da bi lahko bili pri negospodovalnem vodenju avtentični. Če ta aplikativni model vodja privzame v svoj način vedenja zato, ker se mu tako »zdi prav«, v resnici pa mu prepričanja, na katerih temelji, niso blizu, bo zelo verjetno pogosto frustriran in nezadovoljen. Gre torej za resen preskok oz. spremembo v načinu razmišljanja in presojanja sveta okoli nas, kar zahteva precej motivacije in volje na strani vodje, vendar bo – tako trdi Glasser – trud poplačan tako v osebnem kot poslovnem življenju.

7 EMPIRIČNI DEL

7.1 Določitev hipotez

Kot ugotavlja Kavčič (2008, 46), lahko vodenje predstavlja pomembno organizacijsko oviro spodbujanju in ohranjanju kreativnosti v podjetjih. Način vodenja vpliva na celoto odnosov v organizaciji, tudi na ustvarjalnost zaposlenih. Raziskave potrjujejo, da demokratični stil vodenja spodbuja kreativnost, avtokratični pa jo ovira oz. celo preprečuje. V okoljih, kjer zaposleni presegajo že ustvarjeno (so kreativni), naj bi bil torej učinkovit tak stil vodenja, ki ne temelji na kontroli ali oblastnem položaju (Kavčič 1991, 219).

Hipoteza 1 – Zaposleni v ustvarjalnih okoljih kot najbolj učinkovite elemente vodenja ocenjujejo tiste, ki jih teorija na kontinuumu avtokratično – demokratično vodenje pripisuje demokratičnim stilom vodenja.

Hipoteza 2 – Vodje v slovenskih oglaševalskih agencijah se po oceni zaposlenih v veliki meri vedejo skladno z izhodišči demokratičnega vodenja.

Hipoteza 3 – Zaposleni v slovenskih oglaševalskih agencijah želijo pri delu poleg potrebe po preživetju zadovoljevat tudi štiri osnovne psihološke potrebe (po pripadnosti, svobodi, moči in zabavi).

Hipoteza 4 – Pri zaposlenih prevladuje prepričanje, da jih vodja lahko prisili v nekaj, česar sami ne želijo storiti in pri tem nimajo izbire.

Za hipotezi 1 in 3 resnično pričakujem potrditev, saj tako izkušnje kot teorija govorijo temu v prid. Kljub temu seveda dopuščam možnost, da bodo rezultati pokazali drugače – glede na negotove čase v vseh industrijah, v oglaševalskih agencijah pa sploh, si morda v tem trenutku zaposleni bolj želijo avtokratičnega, tršega stila vodenja, ki bi jih razbremenil občutka velike osebne odgovornosti in jim dal jasna navodila oz. ukaze, kako rešiti zahtevne situacije. Hkrati pa se v trenutkih, ko se zaposleni bojijo izgube dela, potreba po preživetju zviša in tako lahko zadovoljevanje psihološki potreb (začasno) zaznavajo kot manj nujno, torej bi morda rezultati lahko zavrnil tudi hipotezo 3.

Hipoteza 2 je vezana na zaznavo stila vodenja v oglaševalskih agencijah, torej na subjektivno oceno zaposlenih o tem, na kakšen način so vodeni. Pričakujem, da bo potrjena, saj menim, da so oglaševalske agencije v stiku z znanji in trendi tudi na področju vodenja in tako zaposlene vodijo z elementi demokratičnega stila. Vendar, kot rečeno, gre za subjektivno zaznavo vodenih, ki so morda drugačnega mnenja.

Hipoteza 4 preverja trdnost prepričanj psihologije zunanjega nadzora. Predvidevam, da bo hipoteza ovržena, pričakujem pa tesen izid.

7.2 Metodologija raziskave

Hipoteze smo testirali s pomočjo anketnih vprašanj, s katerimi smo preverjali, kako zaposleni v slovenskih oglaševalskih agencijah dojemajo vedenje svojih vodij oz. katere elemente vodenja opazajo pri vedenju svojih vodij in za katere elemente vodenja verjamejo, da bi na njihovo delo vplivali pozitivno. Poleg tega smo preverjali, katere potrebe željo zaposleni v oglaševalskih agencijah zadovoljevati pri svojem delu. S preverjanjem strinjanja s trditvijo, ki naslavlja ključno premiso psihologije zunanjega nadzora, smo želeli preveriti, v kolikšni meri so prepričanja omenjenih zaposlenih skladna z osrednjim izhodiščem teorije zunanjega nadzora, na kateri je zasnovano negospodovalno vodenje.

Anketa na spletni platformi 1ka je bila sestavljena iz 11 vprašanj zaprtega tipa, pri večini je bilo možnih več odgovorov. Pri večini vprašanj so respondenti izražali stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer so imeli na voljo 4 stopnje: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, se strinjam, povsem se strinjam. Vmesne možnosti, se niti ne strinjam niti strinjam, nismo dali na razpolago, saj smo se želeli izogniti temu, da bi prejeli veliko neodločenih, vmesnih odgovorov.

V raziskavo smo vključili zaposlene v oglaševalskih agencijah v osrednji Sloveniji. Natančno število podjetij, ki se s tem poslom dnevno ukvarjajo, je težko določiti, saj so mnoga podjetja registrirana tudi za dejavnosti, ki jih (še ali več ne) izvajajo. Kot okvir vseeno podajam statistiko Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, kjer sem prek aplikacije FI-PO (finančni podatki) prišla do informacije, da je v letu 2015 v Osrednjeslovenski regiji delovalo 83 podjetji z več kot dvema zaposlenima, ki so po standardni klasifikaciji dejavnosti registrirana z oznako 73.1., ki označuje Dejavnost oglaševalskih agencij.

Približno stanje na našem trgu opisuje članstvo v organu Slovenske oglaševalske zbornice, v SZOA (Slovensko združenje oglaševalskih agencije), ki na spletni strani navaja 32 članic (SOZ 2016), med njimi tudi raziskovalne in medijske agencije (8), 3 agencije imajo sedež izven Ljubljane. Ker se osredotočam na oglaševalske agencije v osrednji Sloveniji, kriterijem torej ustreza 21 članic SZOA. Entitet, ki ponujajo kreativne rešitve na področju tržnega komuniciranja in snovanja blagovnih znamk ter kompleksnejših trženjskih strategij je zagotovo več – sploh v zadnjih letih je s popularizacijo »free-lancerjev« nastalo veliko število samostojnih »s. p. kreativcev«, ki se združujejo za potrebe posameznih »pitch-ev« ali pa kot mini polno storitvena agencija za manjše znamke delujejo samostojno.

K izpolnjevanju ankete sem želela povabiti čim več agencij iz osrednje Slovenije, a se je izkazalo, da vsa podjetja takim sodelovanjem niso naklonjena. Obrnila sem se namreč na vodstva ali tajništva in prosila za pomoč oz. dovoljenje, da naslovim njihove zaposlene. Nekateri se na vabilo niso odzvali, zavrnitve pa so bile večinoma povezane z mnenjem, da taka vprašanja vznemirjajo tako vodje kot zaposlene, ki vodij ne želijo ocenjevati. Kljub zagotovilom o anonimnosti, kumulativni obravnavi rezultatov in dejstvu, da pri vprašalniku ne gre za vrednostne sodbe o vodenju, sodelovanja nismo mogli izvesti. Tako sem na koncu k izpolnjevanju ankete lahko povabila respondente iz 9 oglaševalskih agencij in enega kreativnega oddelka na komercialni slovenski televiziji, ki deluje kot hišna kreativna agencija. Gre za podjetja v ljubljanski regiji. Med podjetji, ki smo jih naslovili, je šest takih, ki zaposlujejo od 20 do 49 zaposlenih, eno do 19 in tri do 9 zaposlenih. Med respondenti, ki so odgovarjali na vprašalnik, so direktorji, vodje in asistenti projektov, tekstopisci, oblikovalci in kreativni producenti. Vsi respondenti imajo nad seboj neposrednega vodjo, s katerim so vsakodnevno v interakciji oz. jih vodi na dnevni bazi.

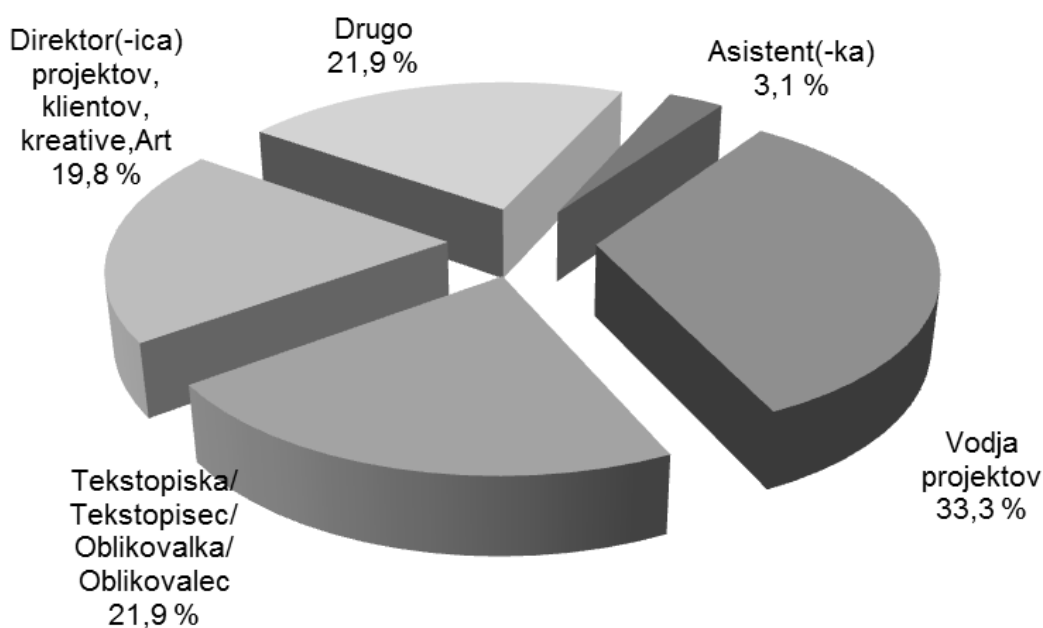
Pri opisni statistiki smo uporabili statistični program SPSS 23, pri predstavitvi rezultatov pa program Excel.

7.3 Značilnosti vzorca

Povezavo na vprašalnik, ki je bil objavljen na platformi 1KA (1ka), sem poslala v 10 podjetij. Prejela sem 96 izpolnjenih vprašalnikov. Ženske so izpolnile 58 (60,4 %), moški 38 (39,6 %) vprašalnikov. Največ anketiranih spada v starostno skupino od 21 do 40 let (82; 85,4 %), najmanj anketiranih je starih od 61 let ali več (1; 1,0 %). Glede na izobrazbo prevladuje zaključena fakultetna izobrazba (70; 72,9 %), ostali anketirani (26; 27,1 %) pa so zaključili srednjo šolo. Največ anketiranih (26; 27,1 %) ima od 4 do 6 let delovnih izkušenj, najmanj anketiranih ima manj kot eno leto delovnih izkušenj (10; 10,4 %). 23 anketirancev (24 %) ima od 1 do 3, 16 anketirancev (16,7 %) od 7 do 9 in 21 anketirancev (21,9 %) več kot 9 let izkušenj z delom v oglaševalski agenciji.

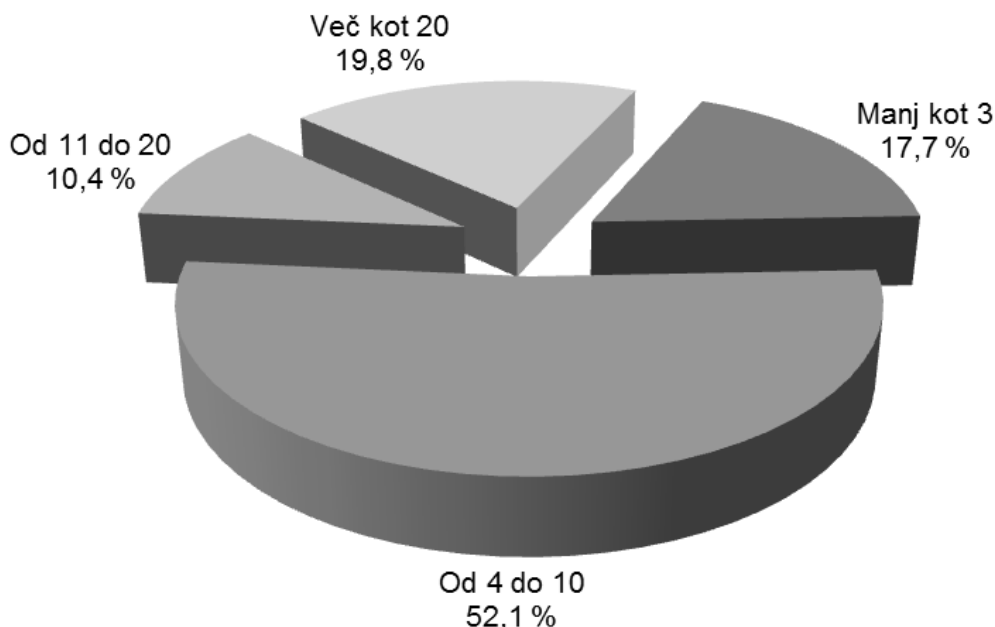
Največ anketiranih je vodij projektov (32; 33,3 %), najmanj asistentov (3; 3,1 %) – Slika 7.1.

Slika 7.1: Frekvenčna porazdelitev glede na vlogo v agenciji



Največ anketiranih (50; 52,1 %) deluje v ekipi (oddelku v agenciji) z od 4 do 10 oseb, najmanj anketiranih deluje v ekipi (oddelku v agenciji) z od 11 do 20 oseb (10; 10,4 %) – Slika 7.2.

Slika 7.2: Frekvenčna porazdelitev glede na velikost ekipe (oddelka) – vodja ni vštet

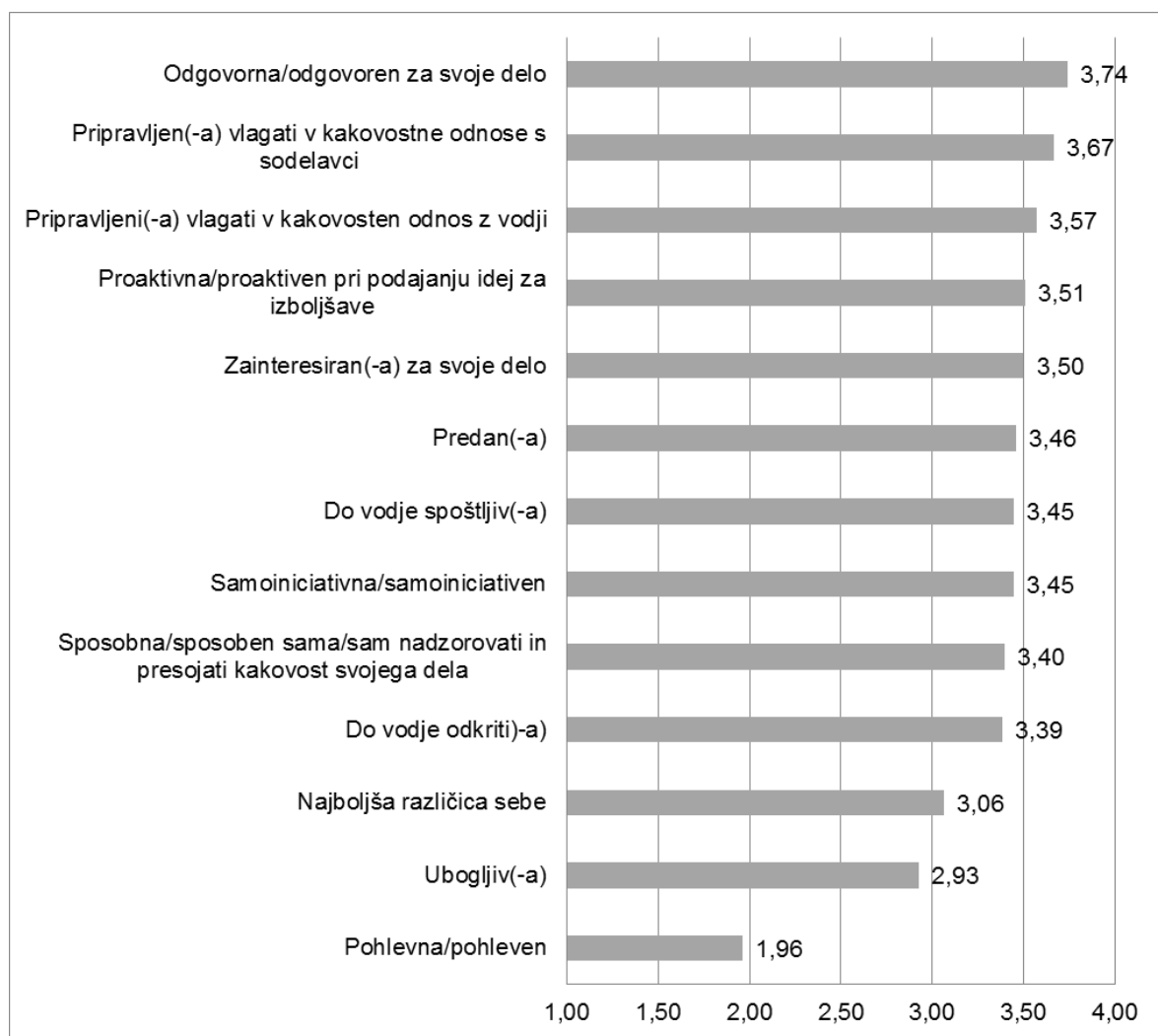


7.4 Predstavitev rezultatov

Anketirani so na prva štiri vprašanja stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 4 (popolnoma se strinjam). Trditve, ki se nanašajo na vodenje, opisujejo nasprotujoča aplikativna modela negospodovalnega in gospodovalnega vodenja, ki sta odraz nasprotujočih stilov vodenja – demokratičnega in avtokratičnega.

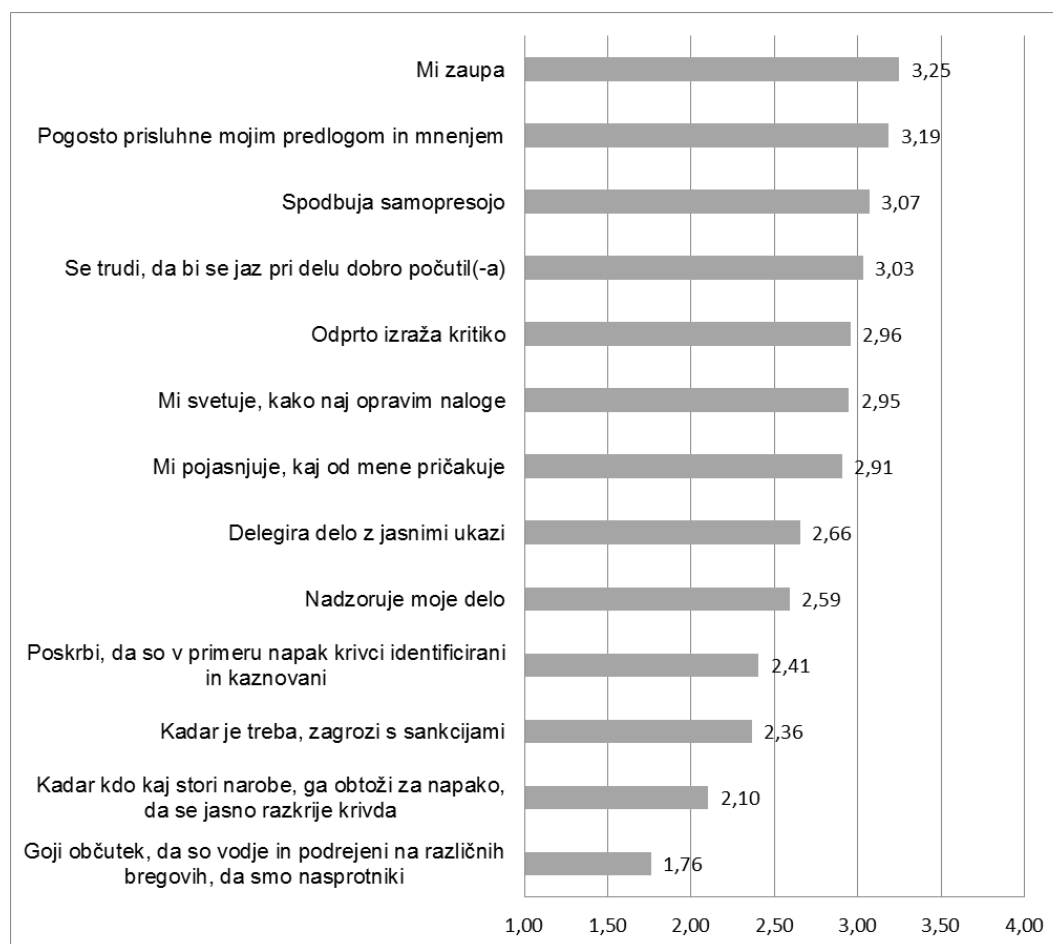
Na prvo vprašanje, kako se vedejo pri svojem delu, so se anketirani v povprečju najbolj strinjali, da so odgovorni za svoje delo (aritmetična sredina=3,74; standardni odklon=0,44), nato da so pripravljeni vlagati v kakovostne odnose s sodelavci (aritmetična sredina=3,67; standardni odklon=0,49), da so pripravljeni vlagati v kakovostni odnos z vodji (aritmetična sredina=3,57; standardni odklon=0,56) in proaktivni pri podajanju idej za izboljšave (aritmetična sredina=3,51; standardni odklon=0,54). Anketirani so se v povprečju najmanj strinjali, da so pohlevni (aritmetična sredina=1,96; standardni odklon=0,83) – Slika 7.3.

Slika 7.3: Prikaz povprečnih vrednosti na vprašanje 1: Pri svojem delu sem:



Na drugo vprašanje, kakšen je njihov neposredni vodja (vedenje vodij), se je največ anketiranih v povprečju strinjalo s trditvijo, da jim neposredni vodja zaupa (aritmetična sredina=3,25; standardni odklon=0,71), sledi trditev, da njihov neposredni vodja pogosto prisluhne njihovim predlogom in mnenjem (aritmetična sredina=3,19; standardni odklon=0,70), spodbuja samopresojo (aritmetična sredina=3,07; standardni odklon=0,79), se trudi, da bi se zaposleni pri delu dobro počutili (aritmetična sredina=3,03; standardni odklon=0,85) in odprto izraža kritiko (aritmetična sredina=2,96; standardni odklon=0,74), najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da njihov neposredni vodja goji občutek, da so vodje in podrejeni na različnih bregovih, da so nasprotniki (aritmetična sredina=1,76; standardni odklon=0,95) – Slika 7.4.

Slika 7.4: Prikaz povprečnih vrednosti odgovorov na vprašanje 2: Moj neposredni vodja:



V nadaljevanju smo izvedli faktorsko analizo načina vodenja – Tabela 7.1 – uporabili smo metodo glavnih faktorjev (angl. *Principal Axis Factoring*) ter pravokotno rotacijo faktorjev Varimax. Dobili smo dva faktorja, ki skupaj pojasnita 57,14 % celotne variance vodenja. Prvi faktor F1 vsebuje sedem spremenljivk. Glede na vsebino smo prvi faktor, F1,

poimenovali »Demokratski stil«, ki pojasni 31,02 % celotne variance vodenja. Drugi faktor, F2, smo glede na vsebino poimenovali »Avtokratski stil«, vsebuje šest spremenljivk in pojasni 26,12 % celotne variance vodenja.

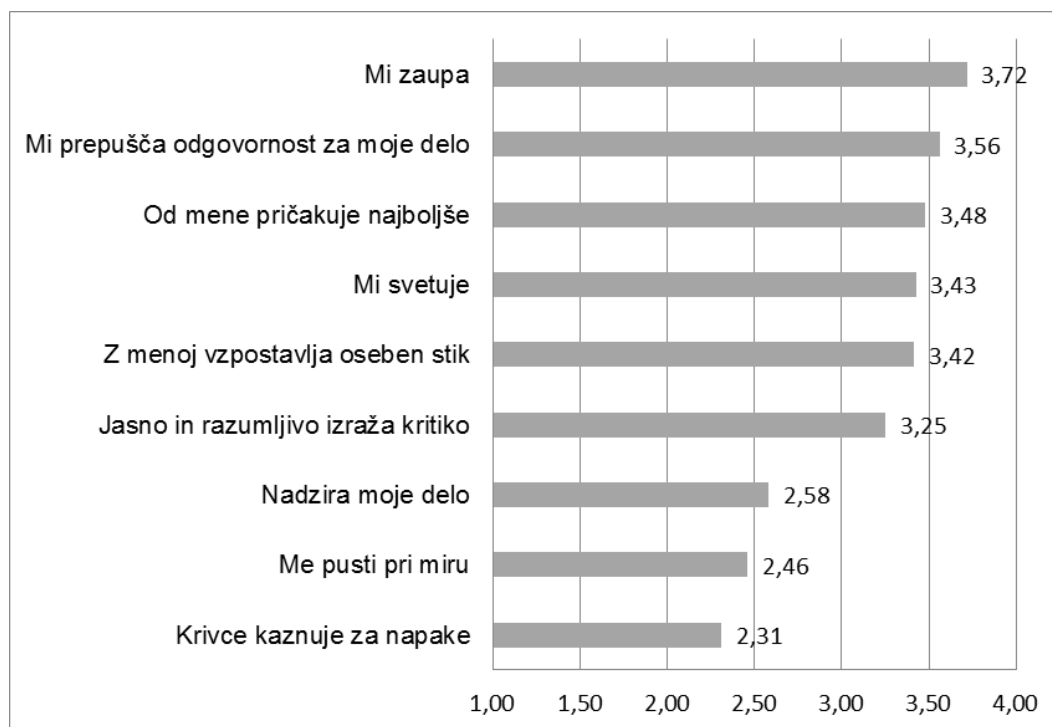
Tabela 7.1: Faktorji stilov vodenja – vedenje vodij

Spremenljivka	Faktorja*		
	F1	F2	Komunalitete
Se trudi, da bi se jaz pri delu dobro počutil(-a)	0,852		0,736
Mi zaupa	0,799		0,639
Goji občutek, da so vodje in podrejeni na različnih bregovih, da smo nasprotniki	0,784		0,686
Spodbuja samopresojo	0,781		0,621
Pogosto prisluhne mojim predlogom in mnenjem	0,738		0,546
Mi pojasnjuje, kaj od mene pričakuje	0,594		0,632
Mi svetuje, kako naj opravim naloge	0,562		0,566
Kadar kdo kaj stori narobe, ga obtoži za napako, da se jasno razkrije krivda		0,716	0,552
Poskrbi, da so v primeru napak krivci identificirani in kaznovani		0,713	0,515
Nadzoruje moje delo		0,700	0,490
Kadar je treba, zagrozi s sankcijami		0,671	0,453
Delegira delo z jasnimi ukazi		0,657	0,593
Odprto izraža kritiko		0,616	0,419
Odstotek pojasnjene variance	31,020	26,117	57,137

*F1: Demokratski stil; F2: Avtokratski stil

Na tretje vprašanje, ob kakšnem vodji svoje delo najbolje opravljajo, se je največ anketiranih v povprečju strinjalo s trditvijo, da je to vodja, ki jim zaupa (aritmetična sredina=3,72; standardni odklon=0,52), ki zaposlenim prepušča odgovornost za svoje delo (aritmetična sredina=3,56; standardni odklon=0,52), ki od zaposlenih pričakuje najboljše (aritmetična sredina=3,48; standardni odklon=0,60) in ki jim svetuje (aritmetična sredina=3,43; standardni odklon=0,61), najmanj s trditvijo, da ob vodji, ki krivce kaznuje za napake (aritmetična sredina=2,31; standardni odklon=0,79) – Slika 7.5.

Slika 7.5: Prikaz povprečnih vrednosti odgovorov na vprašanje 3: Svoje delo najbolj opravljam ob vodji, ki:



V nadaljevanju smo izvedli faktorsko analizo stila zaželenega vodenja – Tabela 7.2 – uporabili smo metodo glavnih faktorjev (angl. *Principal Axis Factoring*) ter pravokotno rotacijo faktorjev Varimax. Pri prvi izvedbi faktorske analize je spremenljivka »Me pusti pri miru« imela komunaliteto manjšo od 0,400 (komunaliteta=0,183), zato smo jo iz analize izključili in ponovno izvedli faktorsko analizo. Dobili smo dva faktorja, ki skupaj pojasnita 53,82 % celotne variance stilov vodenja. Prvi faktor V1 vsebuje pet spremenljivk. Glede na vsebino smo V1 poimenovali »Demokratično vodenje«, ki pojasni 30,10 % celotne variance stilov vodenja. Drugi faktor V2 smo glede na vsebino poimenovali »Avtokratično vodenje«, vsebuje tri spremenljivke in pojasni 23,72 % celotne variance stilov vodenja.

Tabela 7.2: Faktorji stilov vodenja – zaželeno vodenje

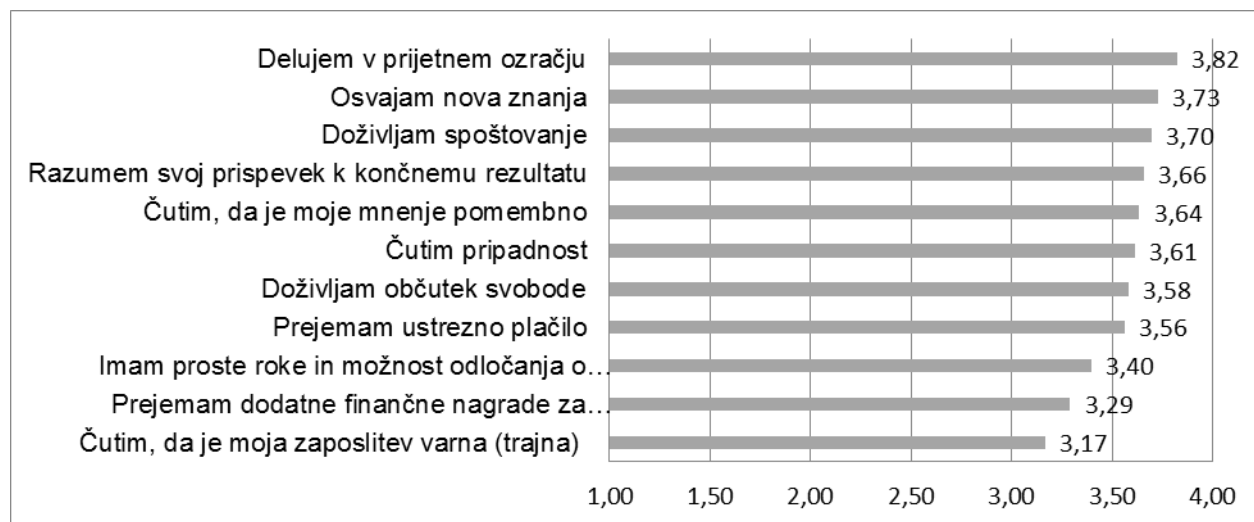
Spremenljivka	Faktorja*		
	V1	V2	Komunalitete
Z menoj vzpostavlja osebni stik	0,796		0,641
Mi svetuje	0,721		0,528
Mi prepušča odgovornost za moje delo	0,705		0,519
Mi zaupa	0,669		0,458
Od mene pričakuje najboljše	0,537		0,542

Krivce kaznuje za napake	0,800	0,641	
Nadzira moje delo	0,737	0,545	
Jasno in razumljivo izraža kritiko	0,641	0,432	
Odstotek pojasnjene variance	30,104	23,719	53,822

*F1: Demokratično vodenje; F2: Avtokratično vodenje

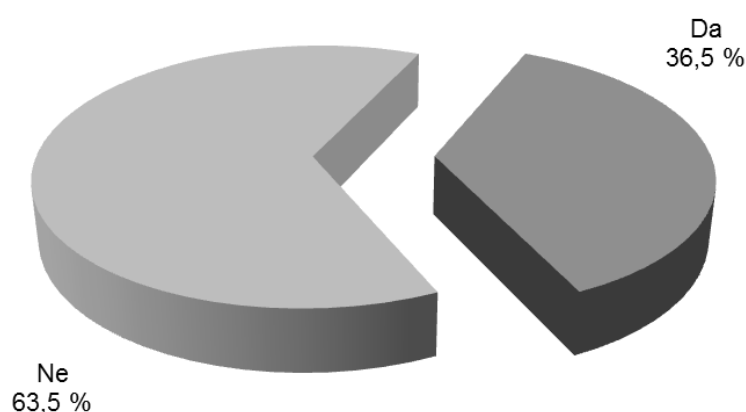
Na četrto vprašanje, kaj je zanje pomembno pri njihovem delu (potrebe zaposlenih), so anketirani v povprečju kot najpomembnejši dejavnik ocenili prijetno ozračje (aritmetična sredina=3,82; standardni odklon=0,38), nato, da usvajajo nova znanja (aritmetična sredina=3,73; standardni odklon=0,45), doživljajo spoštovanje (aritmetična sredina=3,70; standardni odklon=0,51), in razumejo svoj prispevek h končnemu rezultatu (aritmetična sredina=3,66; standardni odklon=0,52), najmanj pomemben dejavnik pa jim je, da čutijo, da je njihova zaposlitev varna (aritmetična sredina=3,17; standardni odklon=0,84) – Slika 7.6.

Slika 7.6: Prikaz povprečnih vrednosti odgovorov na vprašanje 4: Zelo pomembno je, da pri svojem delu:



Na zadnje (peto) vprašanje so anketirani podali strinjanje s trditvijo »S kaznovanjem, grožnjami in prisiljevanjem me vodja lahko pripelje do situacije, v kateri nimam izbire in bom storil(-a) točno tisto, kar od mene želi.« Iz Slike 7.7 je razvidno, da se največ anketiranih (61; 63,5 %) s to trditvijo ne strinja.

Slika 7.7: Prikaz strinjanja s trditvijo: »S kaznovanjem, grožnjami in prisiljevanjem me vodja lahko pripelje do situacije, v kateri nimam izbire in bom storil(-a) točno tisto, kar od mene želi.«



7.5 Rezultati preverjanja zastavljenih hipotez

7.5.1 H1: Zaposleni v ustvarjalnih okoljih kot najbolj učinkovite elemente vodenja ocenjujejo tiste, ki jih teorija na kontinuumu avtokratično – demokratično vodenje pripisuje demokratičnim stilom vodenja.

Za preverjanje hipoteze H1 smo uporabili preizkus dvojic (angl. *Paired Samples Test*). Prag statistične značilnosti smo postavili na $p < 0,05$. Iz Tabele 7.3 je razvidno, da so anketirani v povprečju kot najbolj učinkovite elemente vodenja ocenili tiste, ki jih teorija na kontinuumu avtokratično – demokratično vodenje pripisuje demokratičnemu stilu vodenja ($\text{sig} < 0,05 = 0,000$; razlika aritmetičnih sredin = 0,806).

Tabela 7.3: Prikaz povprečnih vrednosti elementov posameznih stilov vodenja in preizkus dvojic

		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Razlika srednje vrednosti	t	df	p (2-sranski)
Par 1	Demokratični stil	3,52	0,415	0,806	12,835	95	0,000
	Avtokratični stil	2,72	0,572				

Hipotezo H1 sprejmemo.

7.5.2 H2: Vodje v slovenskih oglaševalskih agencijah se po oceni zaposlenih v veliki meri vedejo skladno z izhodišči demokratičnega vodenja.

Za preverjanje hipoteze H2 smo uporabili preizkus dvojic (angl. *Paired Samples Test*). Uporabili smo s faktorsko analizo pridobljena faktorja stila vodenja (demokratični, avtokratični). Prag statistične značilnosti smo postavili na $p < 0,05$. Iz Tabele 7.4 je razvidno, da so anketirani v povprečju višje ocenili elemente demokratičnega kot elemente avtokratičnega vodenja ($\text{sig} < 0,05 = 0,000$; razlika aritmetičnih sredin = 0,366).

Tabela 7.4: Prikaz povprečnih vrednosti elementov posameznih stilov vodenja in preizkus dvojic

		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Razlika srednje vrednosti	t	df	p (2-sranski)
Par 1	Demokratični stil	2,88	0,412	0,366	6,990	95	0,000
	Avtokratični stil	2,51	0,533				

Hipotezo H2 sprejmemo.

7.5.3 H3: Zaposleni želijo pri delu poleg potrebe po preživetju zadovoljevat tudi štiri osnovne psihološke potrebe (po pripadnosti, svobodi, moči in zabavi).

Uporabili smo odgovore na četrto vprašanje: »Zelo pomembno je, da pri svojem delu.« Hipotezo H3 smo preverili t-testom. Prag statistične značilnosti smo postavili na $p < 0,05$, kot testno vrednost pa smo določili oceno 2.

Iz Tabele 7.5 je razvidno, da so anketirani v povprečju vse trditve ocenili z višjo povprečno oceno od 2 ($\text{sig} < 0,05$), torej si anketirani zaposleni želijo pri delu poleg potrebe po preživetju zadovoljevat tudi štiri osnovne psihološke potrebe (po pripadnosti, svobodi, moči in zabavi).

Tabela 7.5: Prikaz povprečnih vrednosti posameznih potreb zaposlenih in rezultati t-testa

	N	Aritmetična sredina	Razlika aritmetične sredine	t	Sig
Čutim pripadnost	96	3,61	1,615	26,948	0,000
Delujem v prijetnem ozračju	96	3,82	1,823	46,544	0,000
Usvajam nova znanja	96	3,73	1,729	37,926	0,000
Doživljam občutek svobode	96	3,58	1,583	27,013	0,000
Doživljam spoštovanje	96	3,70	1,698	32,935	0,000
Čutim, da je moje mnenje pomembno	96	3,64	1,635	28,401	0,000

Razumem svoj prispevek h končnemu rezultatu	96	3,66	1,656	31,227	0,000
Imam proste roke in možnost odločanja o svojem delu	96	3,40	1,396	21,927	0,000
Čutim, da je moja zaposlitev varna (trajna)	96	3,17	1,167	13,578	0,000
Prejemam ustrezno plačilo	96	3,56	1,563	23,128	0,000
Prejemam dodatne finančne nagrade za uspešno delo	96	3,29	1,292	14,165	0,000

Hipotezo H3 sprejmemo.

7.5.4 H4: Pri zaposlenih prevladuje prepričanje, da jih vodja lahko prisili v vnaprej predvideno vedenje.

Uporabili smo odgovore na peto vprašanje. Hipotezo H4 smo preverili z z-preizkusom za delež. Prag statistične značilnosti smo postavili na $p < 0,05$, kot testno vrednost pa smo določili vrednost 0,6 (60 %). Iz Tabele 7.6 je razvidno, da se statistično značilna večina anketiranih (63,5 %; $p = 0,000$) ne strinja s trditvijo: »S kaznovanjem, grožnjami in prisiljevanjem me vodja lahko pripelje do situacije, v kateri nimam izbire,« torej se ne strinjajo, da jih drugi lahko prisili v vnaprej predvideno vedenje.

Tabela 7.6: Prikaz strinjanja s trditvijo: »S kaznovanjem, grožnjami in prisiljevanjem me vodja lahko pripelje do situacije, v kateri nimam izbire in bom storil(-a) točno tisto, kar od mene želi.«

	N	Vzorčni delež	Test deležev	p (2-stranski)
Da	35	0,365	0,600	0,000
Ne	61	0,635		
Skupaj	96	1,000		

Hipotezo H4 zavrnamo.

8 SKLEP

Rezultati so pokazali ujemanje s predpostavkami oz. usmeritvami teoretičnega dela – v okoljih kreativnega dela zaposleni želijo biti vodeni demokratično in rezultati kažejo, da so takšnega vodenja deležni.

Da bi bili pri svojem delu uspešni od vodje, kot kažejo rezultati, zaposleni v prvi vrsti potrebujejo zaupanje, raziskava pa hkrati kaže, da so ga od trenutnega vodje večinoma deležni. Po Glasserjevem mnenju je zaupanje ena od povezovalnih navad, poleg sprejemanja, opogumljanja, poslušanja, sodelovanja, spoštovanja in usklajevanja. Vzdušje zaupanja ustvarja okolje, v katerem domujeta samoodgovornost in proaktivnost, kar kažejo tudi rezultati. Zaposleni v takem okolju doživljajo občutek svobode, ki ga anketiranci rangirajo višje kot finančne nagrade.

Potrjuje se trditev, da zaposleni pri delu poskušajo oz. želijo zadovoljevati vse potrebe, ne le potrebe po preživetju. V skupini, ki jo raziskava naslavlja, je to morda še bolj izrazito. Kot sem že omenila, gre namreč za umske delavce, ki se zavedajo svojega »mobilnega kapitala« in pred varnost in stalnost zaposlitve (potreba po preživetju), postavljajo zadovoljevanje drugih potreb. Kot pravi Kavčič (2008, 38), so raziskave pokazale nekatere psihološke posebnosti kreativnih ljudi. Navadno so to ljudje, ki uveljavljajo bolj neodvisen stil življenja od povprečje. Živijo nekako »na robu«.

Dodaten razlog, da je varnost/trajnost zaposlitve rangirana tako nizko, pa je po mojem mnenju, žal, tudi ta, da so se mnogi zaposleni v oglaševalskih agencijah že soočili z neprijetno resničnostjo trenutne situacije na trgu, in sicer da nobena zaposlitev ni zares varna. Agencije so zaradi hude konkurence in včasih nepredvidljivih naročnikov namreč ves čas na prepihu in tako tudi pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas ni posebej trdno zagotovilo.

Najpomembnejši potrebi – glede na rezultate – sta za zaposlene povezanost (potreba po pripadnosti) in zabava (potreba po zabavi), ki ju doživljajo ob prijetnem vzdušju na delovnem mestu. Tudi usvajanje novih znanj, učenje, sodi k zadovoljevanju potrebe po zabavi. Moč zadovoljujejo oz. želijo zadovoljevati prek zaupanja, ki ga čutijo od vodje, prek tega, da njihovo mnenje šteje s tem, ko čutijo pomen svojega prispevka h končnemu cilju in s tem, da so spoštovani. Svobodo doživljajo ob zaupanju, saj jih vodje zaradi zaupanja manj nadzorujejo. Sonja Klopčič pravi, da je:

... nasprotje zaupanja dvom. Posameznik, ki dvomi vase, s tem izgublja energijo, saj se ukvarja s svojim dvomom in se ne osredotoča na nalogo ... Enako se energija

izgublja med sodelavci, če se med njimi razpreda dvom ali nezaupanje ... Zaupanje med sodelavci se gradi postopoma, preko izkušenj sodelovanja in če se začne podirati, to nakazuje na problem v odnosih (Klopčič 2015, 191).

9 ZAKLJUČEK

Zavedam se, da razumevanje ustvarjalnosti in tudi ostalih vidikov človeškega vedenja, ki jih omenjam v diplomskem delu, zahteva interdisciplinaren pristop, saj je, kot pravita Berginc in Krč (2001, 35), vedenje kompleksna interakcija med človekom in situacijo.

Zaposleni namreč na svojem delovnem mestu ne opravljajo več le svojega dela, pač pa pričakujejo, da bodo lahko ob tem izražali tudi svoje vrednote, sposobnosti in ustvarjalnost. Za mnoge ni več najpomembnejši dober zaslužek, želijo si tudi notranjega bogastva, biti želijo cenjena, produktivna in zadovoljna človeška bitja.

Da bi vodje lahko še bolj učinkovito soustvarjali zadovoljujoče in zaupno okolje, bi jim bilo morda lažje, če bi lahko pozabili na prepričanja teorije zunanjega nadzora in izhajali iz prepričanj teorije izbire. Na ta način namreč sami ne bi doživljali frustracij ob tem, ko bi odgovornost delegirali tistim, ki jo zares morajo prevzemati. Moj predlog je, da teorijo izbire dodobra spoznajo, jo privzamejo v svoj svet kakovosti, jo najprej uporabijo kot okvir samopresoje, nato bosta negospodovalno vedenje in vodenje sledila naravno. Prav to je po mojem mnenju odlika teorije izbire – ko namreč razumemo razmejitve odgovornosti in domet moči svojega nadzora ter to, zakaj se vedemo, kot se vedemo, smo lahko ustvarjalni tudi pri vodenju, saj teorijo izbire lahko v praksi vsak udejanja po svoje.

10 LITERATURA

1. 1ka. Dostopno prek: <http://www.1ka.si/> (7. julij 2016).
2. Adizes Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik, Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
3. Allan Jane. 1990. *Kako razviti osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
4. Berginc Jordan in Matjaž Krč. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
5. Bernik Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš, Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
6. Boštjančič Eva. 2015. V podjetjih bolj cenijo učinkovitost kot ustvarjalnost. *Delo*, 4. september. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/trg-dela/v-podjetjih-bolj-cenijo-ucinkovitost-kot-ustvarjalnost.html> (1. junij 2016).
7. Brajša Pavao. 1983. *Vodenje kot medosebni proces: odnosna psihodinamika vodenja*. Ljubljana: CSND.
8. Brečko, Daniela. 2011. Uvodnik: Abeceda inovativnega voditeljstva. *HRM revija*. 2011 (40). Dostopno prek: http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=108&a_id=2071 (26. marec 2016).
9. Carnegie Dale. 2013. *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila International.
10. Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Černetič, Metod. 1997. Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj: Moderna organizacija.
12. Drucker F. Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. DuBrin Andrew J. 1998. *Leadership*. New York: A Simon & Schuster Macmillian Company.
14. Evans Roger, Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center d.o.o.
15. Glasser William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
16. --- 2007a. *Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem: teorija nadzora*. Ljubljana : samozal.
17. --- 2007b. *Nova psihologija osebne svobode : teorija izbire*. Ljubljana: Louisa.
18. Goffee Rob, Jones Gareth, 2009. *Clever: Leading Your Smartest, Most Creative People*. Harvard Business Review Press.
19. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. 2002. *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager).

20. Inštitut za realitetno terapijo. 2010. *Skripta za začetni intenzivni trening formalnega izobraževanja iz teorije izbire, realitetne terapije in negospodovalnega vodenja*. Kranj: Inštitut za realitetno terapijo.
21. Jezeršek Turnes Jadranka. 2010. Vodenje kreativcev. HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. *Planet GV* (34): 58–59.
22. Kavčič Bogdan. 1991. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. --- 2008. *Usmerjanje ustvarjalnosti*. Celje: Visoka komercialna šola.
24. Klopčič Sonja. 2015. *Voditeljstvo: Vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Zagorje ob Savi: Samozaložba.
25. Kovač Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Kovač Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Laloux Frederic. 2014. *Reinventing organizations*. Belgium: Nelson Parker.
28. Leadership-central. 2016. *Transformational Leadership Theories*. Dostopno prek <http://www.leadership-central.com/transformational-leadership-theories.html#axzz4lvEZKxq8> (11. junij 2016).
29. Lipičnik Bogdan, Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. Lipovec Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
31. Lojk Leon. 2000. *Znanstvena utemeljenost realitetne terapije*. Kranj: SiC – Svetovalno izobraževalni center.
32. Mayer Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
33. --- 2004. Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis* 2 (3): 51–68. Maribor : Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
34. Možina Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
35. SOZ. Dostopno prek: http://www.soz.si/o_nas/seznam_clanov_soz (3.7.2016)-
36. Zupančič Radovan. 1997. Teorija izbire in realitetna terapija. *Psihološka obzorja* (1/2): 133–145.
37. Yukl Gary. 1994. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik

Prijazno prosim, da s klikom na *Naslednja stran* pričnete z reševanjem ankete na temo vodenja na delovnem mestu. Vnaprej hvala!

Q1 - Pri svojem delu sem:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
proaktivna/proaktiven pri podajanju idej za izboljšave	☐	☐	☐	☐
samoiniciativna/samoiniciativen	☐	☐	☐	☐
ubogljiv(-a)	☐	☐	☐	☐
pohlevna/pohleven	☐	☐	☐	☐
odgovorna/odgovoren za svoje delo	☐	☐	☐	☐
zainteresiran(-a) za svoje delo	☐	☐	☐	☐
predan(-a)	☐	☐	☐	☐
sposobna/sposoben sama/sam nadzorovati in presojudi kakovost svojega dela	☐	☐	☐	☐
do vodje odkriti(-a)	☐	☐	☐	☐
do vodje spoštljiv(-a)	☐	☐	☐	☐
pripravljen(-a) vlagati v kakovostne odnose s sodelavci	☐	☐	☐	☐
pripravljeni(-a) vlagati v kakovosten odnos z vodji	☐	☐	☐	☐
najboljša različica sebe	☐	☐	☐	☐

Q2 - Moj neposredni vodja:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
poskrbi, da so v primeru napak krivci identificirani in kaznovani	☐	☐	☐	☐
delegira delo z jasnimi ukazi	☐	☐	☐	☐
kadar je treba, zagrozi s sankcijami	☐	☐	☐	☐
odprto izraža kritiko	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
nadzoruje moje delo	☐	☐	☐	☐
kadar kdo kaj stori narobe, ga obtoži za napako, da se jasno razkrije krivda	☐	☐	☐	☐
goji občutek, da so vodje in podrejeni na različnih bregovih, da smo nasprotniki	☐	☐	☐	☐
mi svetuje, kako naj opravim naloge	☐	☐	☐	☐
mi pojasnjuje, kaj od mene pričakuje	☐	☐	☐	☐
spodbuja samopresojo	☐	☐	☐	☐
pogosto prisluhne mojim predlogom in mnenjem	☐	☐	☐	☐
mi zaupa	☐	☐	☐	☐
se trudi, da bi se jaz pri delu dobro počutil(-a)	☐	☐	☐	☐

Q3 - Svoje delo najbolje opravljam ob vodji, ki:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
mi zaupa	☐	☐	☐	☐
z menoj vzpostavlja osebni stik	☐	☐	☐	☐
mi svetuje	☐	☐	☐	☐
mi prepušča odgovornost za moje delo	☐	☐	☐	☐
od mene pričakuje najboljše	☐	☐	☐	☐
nadzira moje delo	☐	☐	☐	☐
krivce kaznuje za napake	☐	☐	☐	☐
jasno in razumljivo izraža kritiko	☐	☐	☐	☐
me pusti pri miru	☐	☐	☐	☐

Q4 - Zelo pomembno je, da pri svojem delu:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
čutim pripadnost	☐	☐	☐	☐
delujem v prijetnem ozračju	☐	☐	☐	☐
osvajam nova znanja	☐	☐	☐	☐
doživljam občutek svobode	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
doživljam spoštovanje	☐	☐	☐	☐
čutim, da je moje mnenje pomembno	☐	☐	☐	☐
razumem svoj prispevek k končnemu rezultatu	☐	☐	☐	☐
imam proste roke in možnost odločanja o svojem delu	☐	☐	☐	☐
čutim, da je moja zaposlitev varna (trajna)	☐	☐	☐	☐
prejemam ustrezno plačilo	☐	☐	☐	☐
prejemam dodatne finančne nagrade za uspešno delo	☐	☐	☐	☐

Q5 - S kaznovanjem, grožnjami in prisiljevanjem me vodja lahko pripelje do situacije, v kateri nimam izbire in bom storil(-a) točno tisto, kar od mene želi.

- ☐ DA
☐ NE

Q6 - Velikost ekipe (oddelka), v kateri delujem in jo vodi moj neposredni vodja, katerega vedenje opisujem

	manj kot 3	4 do 10	več kot 10	več kot 20
Število kolegov (vodja ni vštet)	☐	☐	☐	☐

Q7 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Manj kot srednja šola
☐ Srednja šola
☐ Fakulteta

Q8 - Število let izkušenj z delom v agenciji

	manj kot 1 leto	1 do 3 leta	4 do 6 let	od 7 do 9	več kot 9
Število let	☐	☐	☐	☐	☐
Q9 - Trenutna vloga v agenciji	Asistent(-ka)	Vodja projektov	Tekstopiska/ Tekstopisec/ Oblikovalka/ Oblikovalec	Direktor(-ica) projektov, klientov, kreative, Art	Drugo
Vloga	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) (Demografija)

SPOL - Spol:

- ☐ Moški

☐ Ženski

IF (1) (Demografija)

STAR - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
☐ 21 - 40 let
☐ 41 - 60 let
☐ 61 let ali več

Priloga B: Pojasnilo konceptov potrebe, svet kakovosti in celostno vedenje v kontekstu teorije izbire

Potrebe

V življenju nas vedno nekaj žene – to je dokaz, da živimo. Redkokdaj je kdo tako sproščen, da v sebi ne bi čutil nečesa, kar ga opozarja in kliče po potešitvi. V naše genetsko navodilo, v samo jedro našega obstoja, je vgrajena skupina osnovnih potreb, ki jih moramo nenehno zadovoljevati ... vse naše potrebe, temeljne in druge, so nujne, saj se hitro zavemo vsake, ki ni zadovoljena. Ko se je zavemo, nam ne preostane nič drugega, kot da se jo potrudimo potešiti. Takoj, ko je ta potreba zadovoljena, se pojavi katera druga ali celo več potreb, ki lahko delujejo skupaj ali si celo nasprotujejo, vse pa kličejo po zadovoljitvi. Sile, ki nas ženejo, namreč ne poznajo premora (Glasser 2007a, 5).

Telesne potrebe Glasser imenuje potreba po preživetju. Zanj skrbijo centri v evolucijsko najstarejšem delu možganov, kjer so najpomembnejši refleksi (za dihanje, požiranje, znojenje ...). Če pogojev za zadovoljevanje teh potreb ni, naše telo ne more ustrezno delovati, pogosto zboli in lahko umre.

Čeprav na prvi pogled ni tako videti, so življenjskega pomena tudi štiri osnovne psihološke potrebe, ki so med evolucijo našle svoje mesto v človekovem dednem materialu. Dnevno jih moramo zadovoljevati, da lahko živimo kakovostno. To so potreba po ljubezni in pripadanju, potreba po moči in uveljavljanju, potreba po zabavi in potreba po svobodi. Zanje skrbijo centri v novejših delih možganov, predvsem v možganski skorji. Te potrebe uresničujemo preko lastne aktivnosti in v stiku z drugimi ljudmi.

Pomembno je vedeti, da imamo vsi enake potrebe, močno pa se lahko razlikujemo po tem, kaj želimo doseči in predvsem, na kakšen način to dosegamo. Potreba po ljubezni pomeni potrebo po bližini, pripadnosti, sodelovanju in prijateljstvu. Potreba po moči, uveljavljanju se kaže v naši želji, da bi imeli moč in vpliv na okolje in v tem, da želimo biti spoštovani,

cenjeni, upoštevani. Potreba po svobodi, samostojnosti in možnosti izbiranja pomeni občutek neodvisnosti od drugih, možnost lastnih odločitev in izborov. Potreba po zabavi je prav tako pomembna. Zabavamo se običajno takrat, ko počnemo nekaj, kar ni obvezno, ko v tem uživamo, smo sproščeni in se smejimo. Potreba po zabavi je tesno povezana z načinom učenja. Živali in človek se preko igre učijo to, kar potrebujejo za življenje. Živali opredeljuje predvsem potreba po preživetju in ko se enkrat naučijo vseh potrebnih spretnosti (večino tega pa je enoznačno zapisanega v genih), novega znanja ne potrebujejo več. Takrat se prenehajo tudi igrati. Za razliko od živali vodi človeka v gibanje skupek potreb, ki si mnogokrat tudi nasprotujejo. Zadovoljitev ene lahko pomeni oviranje zadovoljitve druge, zato je človekova zmožnost iskanja rešitev veliko večja kot zmožnost ostalih živalskih vrst.

Učinkovito zadovoljevanje potreb se izraža v občutku zadovoljstva, v spoznanju, da lahko obvladujemo svet, in v naraščanju samopodobe in pozitivne identitete. Potrebe odsevajo v naših željah, predstavah (sličicah), ki nam povedo, kaj bi radi in kaj potrebujemo. V življenju namreč ugotavljamo, kaj nam ustreza in kaj ne, naučimo se, kateri ljudje, situacije in dejavnosti nam zadovoljujejo potrebe. Vse to skladiščimo v "svet želja", v "album sličic" oz. kot ga poimenuje Glasser, svet kakovosti. Ugotovimo, kaj nam veliko pomeni, kaj malo in kaj nič. Izberemo si zbir načinov, s katerimi zadovoljujemo potrebe. V takem "svetu želja" bi z veseljem živeli, saj bi vseboval le to, kar imamo radi in potrebujemo. Kadarkoli pa se dojeti svet ne sklada s tem, kar želimo, smo notranje motivirani, da nekaj spremenimo. Odločimo se za eno od možnosti, s katerimi skušamo vplivati na okolje, da ponovno dobimo to, kar potrebujemo (Zupančič 1997, 133–145).

Svet kakovosti

Teorija izbire pojasnjuje, da je razlog, da dovršen del resničnosti vsak posameznik zaznava na svoj način v tem, da jo vsak presoja primerjalno z lastnim svetom kakovosti. To je pomemben majhen osebni svet, ki ga ustvarjamo od rojstva do smrti in ga dopolnjujemo ter spreminjamo celo življenje in za katerega verjamemo, da ga moramo zaživeti v resničnosti, saj sicer naše potrebe ne bodo zadovoljene. Sestavlja ga skupina specifičnih slik, ki upodabljajo najboljše načine zadovoljevanja ene ali več temeljnih potreb. V svet kakovosti drugega ni mogoče vstopiti s silo, niti se iz njega umakniti brez njegovega dovoljenja. Nadzor nad tem, katere slike v ta svet vstavljamo in katere umikamo, je vedno popolnoma le v naših rokah.

Svet kakovosti nam omogoča, da definiramo pojem kakovosti: to je tisto, kar se odločimo shraniti v njem. Tu namreč hranimo slike vsega, ob čemer se dobro počutimo. Slike so razvrščene v tri kategorije: ljudi, stvari in ideje ali sistemi prepričanj. Skozi življenje slike bledijo, nekatere nadomestijo novejša, bolj učinkovita, nekatere pa ostanejo enake celo življenje. Specifično izkustveno znanje, ki sestavlja naš svet kakovosti, je jedro našega življenja. Moč podob je absolutna in v trudu, da bi jih dosegli oz. zadovoljili z njimi povezano potrebo, lahko izbiramo tudi ogrožajoča vedenja. V tem nenavadnem intimnem albumu so tudi uničevalne slike, na primer alkohol pri alkoholikih, saj je zanje alkohol (po njihovi presoji) učinkovit način za zadovoljevanje katere od temeljnih potreb.

Resnični svet poskušamo uravnavati tako, da bi bil čim bolj podoben našemu svetu kakovosti. Ljudem, ki niso v našem svetu kakovosti, ne posvečamo pozornosti, izdelkov, ki ne sodijo vanj, ne uporabljamo in tudi ne verjamemo idejam, predlogom ter vrednotam, ki niso v našem svetu kakovosti. Da bi vstopili v svet kakovosti nekoga drugega, potrebujemo skupne pozitivne izkušnje in doživetja ter, po možnosti, skupna pričakovanja.

Celostno vedenje (ali celovito – različno v različnih prevodih)

Ko začutimo, da to, kar nam je na voljo, ni tisto, kar hočemo, sprožimo oz. izberemo vedenje, ki nas bo približalo želenemu cilju. Specifičen vzrok za vse naše vedenje je torej razlika med tistim, torej sličico iz sveta kakovosti, in tistim, kar se zdaj dogaja v resničnem svetu. Vse naše vedenje je najboljša izbira v posameznem trenutku – izbiramo, da bi zadovoljili eno ali več potreb. Vsako vedenje je celostno, kar pomeni, da je sestavljeno iz štirih komponent:

- Dejavnost (ali dejavno vedenje): voljno in hoteno premikanje vseh ali izbranih delov našega telesa na način, kot jih hočemo premikati;
- Mišljenje (ali miselno vedenje): voljno generiranje misli ali ne-voljno generiranje misli v sanjah;
- Počutje in čustvovanje (ali čustveno vedenje): generiranje širokega spektra čustev;
- Fiziološki procesi (ali fiziološko vedenje): generiranje ne-voljnih in voljnih telesnih mehanizmov.

Nad svojo dejavnostno komponento imamo skoraj absoluten nadzor, nad komponento razmišljanja delni nadzor, nad čustveno skoraj nobenega, še manj pa nad fiziološko komponento. Ker imamo vedno nadzor nad dejavnostno komponento (izvzemam skrajne primere fizične ujetosti zaradi različnih razlogov) svojega vedenja, lahko prek te

spreminjamo tudi komponente mišljenja, čustvovanja in fiziologije, saj so vse štiri komponente neločljivo povezane.