

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irma Jagurdžija

Župan: vodja ali manager?
Analiza vodenja župana Občine Jesenice

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irma Jagurdžija

Mentor: red. prof. dr. Marjan Brezovšek

Somentorica: doc. dr. Simona Kukovič

Župan: vodja ali manager?

Analiza vodenja župana Občine Jesenice

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Rada bi se zahvalila doc. dr. Simoni Kukovič za strokovno svetovanje, potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju mojega diplomskega dela.

Hvala tudi županu občine Jesenice gospodu Tomu Mencingerju za sodelovanje pri intervjuju, svetovalki za odnose z javnostmi in protokol gospe Ines Dvoršak ter vsem ostalim zaposlenim na občini Jesenice, ki so sodelovali pri anketnem vprašalniku.

Največja zahvala pa gre mojim staršem za vso podporo, spodbudo skozi leta mojega šolanja in finančno pomoč pri študiju.

Župan: vodja ali manager? Analiza vodenja župana Občine Jesenice

Menedžer dela za podjetje, podjetje pa dela za vodjo. Menedžerji v podjetju organizirajo projekte, vodijo zaposlene in njihove naloge, medtem ko vodja vodi skupino ljudi, ki jo hkrati tudi usmerja na poti do cilja ter tudi motivira. Vodenje in menedžment sta torej termina, ki se razlikujeta, vendar sta si hkrati tako podobna in se celo prepletata med sabo. Skozi nalogo sem poskušala ugotoviti, ali se ta dva termina na primeru župana kot izvoljenega predstavnika lokalne oblasti dopolnjujeta, prepletata ali se popolnoma izključujeta. Župan je vodilni v občini in ima tudi on lastnosti vodje in/ali menedžerja, zato sem v nalogi raziskovala, ali ima župan Občine Jesenice na svojem vodstvenem položaju bolj izrazite lastnosti vodje ali menedžerja ter kakšen je njegov način in stil vodenja. Rezultat analize je pokazal, da vodje ne uporabljajo samo enega načina in enega stila vodenja kot tudi to, da ima župan več lastnosti vodje kot menedžerja.

Ključne besede: vodenje, vodja, menedžment, menedžer, župan, Občina Jesenice.

Mayor: leader or manager? Analysis of the management of the mayor of the Municipality of Jesenice

A manager works for a company, the company works for a leader. The manager in the company organizes projects, manages employees and their tasks, while the leader guides the group of people on their way and also motivates them. Leadership and management are the terms that are different, but at the same time, they are also similar and even overlap each other. Through my work, I wanted to find out if these two terms in case of a mayor as an elected representative of local authorities are complementary, intertwined, or are they totally exclusive. The mayor is the leader in a municipality and he also has the characteristics of a leader and/or manager. Therefore, I researched in my work if the mayor of municipality of Jesenice has in their managerial position more prominent features of leader or manager and also what is his manner and style of leadership. The results of the analysis showed that leaders do not apply only one method and one style of leadership and also that the mayor has more features of the leader.

Key words: leadership, a leader, management, a manager, a mayor, the municipality of Jesenice.

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 Cilji diplomskega dela in raziskovalno vprašanje	7
1.2 Raziskovalne metode in tehnike	8
1.3 Struktura diplomskega dela	8
2. MENEDŽMENT	9
2.1 Začetki in teorije menedžmenta.....	9
2.2 Opredelitev menedžmenta	12
2.3 Menedžer	14
3 VODENJE.....	17
3.1 Začetki in teorije vodenja	17
3.2 Opredelitev vodenja.....	19
3.3 Načini in stili vodenja.....	21
4 RAZLIKE MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM.....	24
5 ŽUPAN KOT VODILNI V OBČINI	29
6 ANALIZA VODENJA ŽUPANA JESENIC	31
6.1 Analiza intervjuja z županom občine Jesenice	31
6.2 Analiza anketnega vprašalnika zaposlenih na občini Jesenice	33
7 ZAKLJUČEK.....	37
8 LITERATURA.....	39
PRILOGE	41
Priloga A: Intervju z županom občine Jesenice Tomažem Tomom Mencingerjem.....	41
Priloga B: Anketni vprašalnik z dopisom.....	44

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Odgovori zaposlenih na trditev »Župan vidi cilje osebnega vidika in odsevajo njegovo vizijo ter globoka prepričanja«.....	33
Graf 6.2: Odgovori zaposlenih na trditev »Vodja želi delati z ljudmi, vendar obenem vzdržuje nizko stopnjo čustvene vpletenosti«.....	34
Graf 6.3: Odgovori zaposlenih na trditve (združeno).....	35
Graf 6.4: Prikaz odgovorov po odstotkih (skupno).....	36

1 UVOD

Današnje organizacije potrebujejo za uspeh bolj kot kadarkoli prej dobrega in samozavestnega vodjo ali menedžerja. Vodenje imamo za nujni del menedžmenta, ampak moramo poudariti, da sta se v zgodovini tako menedžment kot vodenje spreminjala in razvijala tako, kot se je spreminjalo okolje, v katerem delujeta.

Menedžment kot usklajevanje, odločanje in zagotavljanje smotnega delovanja zaposlenih je v tem spremenjenem okolju še vedno pomemben. Vendar se je njegova vloga v organizacijah spremenila. Iz generala oziroma šefa so morali postati trenerji, oblikovati morajo tudi vizijo prihodnjega zaposlovanja, zaposlene morajo navdušiti in motivirati ter spodbujati za doseganje ciljev oziroma uresničevanje vizije. S tem nekako v ospredje prihaja tudi vodenje, kot del menedžmenta, v katerem menedžerji dosežejo, da jim zaposleni sledijo in delujejo v želeni smeri. Čeprav se pojavljajo razlike med tema dvema procesoma, imamo na drugi strani tudi številne podobnosti, ki pričajo, da se menedžment in vodenje med sabo prepletata in redkokje obstajata eden brez drugega (Kramar Zupan 2009, 5–6).

Tudi v občini delujejo vodilni, ki so mešanica med vodjo in menedžerjem. Glavni izmed vseh vodilnih v občini je župan, saj so njegove glavne naloge, da predstavlja in zastopa celotno občino kot tudi, da vodi in kontrolira njene zaposlene. Vendar pa župan predstavlja tudi navidezno vez med občani in občino samo. Ker pa trenutno živimo v občini Jesenice, sem se odločila raziskati, na kakšen način deluje oziroma vodi trenutni župan. Menim, da je za lokalno skupnost pomembno, kakšnega voditelja ima, ali je ta bolj menedžer ali bolj vodja. Ker živimo v 21. stoletju, je moje mnenje, da ima ljudje raje vodilne z bolj obsežnimi lastnosti vodje kot pa menedžerja, saj je vodja tisti, ki gleda v prihodnost, ki je preprost in ki je visoko čustveno inteligenten. Ali je župan občine Jesenice vodja ali menedžer, pa bo pokazala sama raziskava.

1.1 Cilji diplomskega dela in raziskovalno vprašanje

V diplomski nalogi analiziramo vodenje župana občine Jesenice. Cilj diplomske naloge je prikazati rezultate analize vodenja župana občine Jesenice ter opredeliti, ali ima v svojem vodenju bolj izrazite lastnosti vodje ali ima bolj izrazite lastnosti menedžerja. Zanima me, kako župan sam opredeljuje svoje vodenje in kako ga opredeljujejo ostali zaposleni. Glavno vodilno vprašanje skozi diplomsko delo je: »Ali ima župan občine Jesenice prevladujoče lastnosti vodja ali menedžerja ter kako se to kaže pri vodenju občinske oblasti?«

1.2 Raziskovalne metode in tehnike

Z analizo sekundarnih virov, torej s pomočjo že obstoječe literature in virov, sem predstavila naloge in vloge vodje ter menedžerja in kakšne so razlike in podobnosti med vodjo in menedžerjem na treh temeljnih področjih: moči, nalogah in lastnostih. S pomočjo analize primarnih virov sem predstavila vlogo in položaj župana v lokalni oblasti. Za empirični del sem podatke pridobila z uporabo poglobljenega družboslovnega intervjuja in ankete, kar pomeni, da bom kombinirala kvalitativno in kvantitativno metodo raziskovanja. Za potrebe diplomskega dela sem 12. avgusta 2015 izvedla osebni intervju z županom občine Jesenice. Poleg tega sem (z namenom širšega vpogleda v vodenje župana) hkrati izvedla anketo med zaposlenimi v občinski upravi Občine Jesenice. V diplomskem delu sem torej izvedla študijo primera na županu Občine Jesenice.

1.3 Struktura diplomskega dela

Diplomska naloga je (poleg uvoda, metodološkega dela, kjer sem predstavila cilje, namen, raziskovalne metode in tehnike ter strukturo diplomskega dela) sestavljena še iz dveh glavnih delov. Prvi je teoretični del, kjer so predstavljeni vsi teoretični koncepti. V prvem poglavju teoretičnega dela je predstavljen pojem menedžment, torej njegovi začetki in teorije, opredelitev samega menedžmenta in pojasnjeno je tudi, kaj sploh pojem menedžer predstavlja. V drugem poglavju teoretičnega dela pa imam predstavljen pojem vodenje. V podpoglavjih so zapisani začetki in teorije samega vodenja, kaj to vodenje sploh je ter kakšne načine in stile vodenja poznamo. Za opredelitvijo pojma menedžment in vodenje pa sledi poglavje, v katerem so predstavljene razlike med navedenima pojmomoma. Ker pa je diplomsko delo osredotočeno na raziskavo župana kot vodje ali menedžerja, pa je v petem poglavju in hkrati tudi zadnjem poglavju teoretičnega dela predstavljena vloga župana kot vodilnega v občini. Drugi glavni del diplomske naloge je empirični del. Začne se s poglavjem analize vodenja župana Občine Jesenice. V podpoglavju Analiza intervjuja sem analizirala intervju župana, v naslednjem podpoglavju Analiza ankete pa sem analizirala samo anketo in jo tudi hkrati primerjala z odgovori župana v intervjuju. Za tem sledi zaključek, v katerem sem povzela celotno diplomsko nalogo, predstavila rezultate ter odgovorila na raziskovalno vprašanje, ki me je vodilo skozi samo delo. Zaključku sledi seznam uporabljene literature ter posamezne priloge.

2. MENEDŽMENT

2.1 Začetki in teorije menedžmenta

Prvo preučevanje menedžmenta se je začelo v 20. stoletju, čeprav se je pojavil že v davni preteklosti in se razvijal hkrati z družbo. Še bolj se je njegov pomen povečal s pojavom prvih večjih podjetij, kot je bilo to konec 19. stoletja, ko so se pojavila prva podjetja z več kot 1000 zaposlenimi. Podjetja so sama klicala po planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju z namenom, da lažje dosežejo svoj zastavljeni cilj. Hkrati z razvojem menedžmenta v podjetjih se je razvila tudi veda o menedžmentu. V prvih preučevanjih menedžmenta so svoje teorije družile druge vede, kot so tehnične, znanost o organizaciji, psihologija, politika, antropologija in druge. Menedžment kot veda je svoja spoznanja gradil na le-teh, tako da je njihove ugotovitve in spoznanja povezala v celoto, seveda prilagojeno in namenjeno vsebini menedžmenta. Na podlagi teh spoznanj so začeli svetovati menedžerjem, kako ravnati, da bodo podjetja postala uspešna. Praksa menedžmenta je starodavna. V dokaz so številni veliki projekti od egipčanskih piramid do kitajskega zidu, od organizacije vojsk do držav. Razmerje med ljudmi in delom nakazuje same zametke vodenja. Kramar Zupan (2009) navaja naslednje primere prvih zametkov menedžmenta: birokracija na Kitajskem naj bi bila razvita že tisoč let pred našim štetjem (napredovanje je bilo možno na podlagi zaslug in sposobnosti); Egipčani so 1750 let pred našim štetjem med prvimi uporabili besedo vezir, da bi prikazali vlogo menedžerja; v Grčiji je Sokrat ugotavljal, da je menedžment enak na zasebnih in državnih ravneh, da kdor bo znal opravljati ene, bo znal tudi druge; Aristotel v Politiki obravnava tudi delitev dela, oddelčenje, centralizacijo, decentralizacijo, delegiranje, sinergijo, vodenje. Kasneje se pojavi še nova organizacija, to je cerkev, kjer se oblikuje cerkvena hierarhija in vpeljejo tudi doktrino centralizacije, avtoriteto, postopke, politiko itd. V nastajajočih podjetjih konec 19. stoletja je nastopila vrsta težav, povezanih z organizacijo, vodenjem ipd. Težko je bilo najti primerne delavce, ki bi opravljali to funkcijo, saj je večina prebivalstva izhajala iz nižjega sloja prebivalstva. Nepismenost je bila pogosta, delovna disciplina nizka in težko so se navadili zahtevam industrije. Glavna težava takratnih podjetij je bila torej pridobivanje ustreznega kadra, ki bi prevzel vlogo menedžerjev. Kot menedžerji v podjetju so morali imeti posebne vodstvene lastnosti, vendar za izobraževanje in usposabljanje ni bilo nobenih šol.

Začetniki menedžerjev so se začeli ukvarjati z nadzorno vlogo in planiranjem proizvodnje, vendar pa so bile funkcije menedžmenta bolj financiranje, prodaja in podobno. Menedžerska funkcija tako še vedno ni bila ločena od tehnične in drugih poslovnih funkcij. Pionirsko delo menedžmenta pa je povezano z ameriškimi železnicami. McCallum (1815–1878), menedžer pri železnicah, je menil, da dober menedžment temelji na disciplini, podrobnih opisih dela, spremljanju učinkov in poročanju o njih, hierarhiji v organizaciji in odgovornosti v organizaciji. Ob prelomu iz 19. v 20. stoletje so začele ZDA prevladovati v gospodarstvu in tudi drugod po svetu so nastajala nova podjetja. Sistem v novih podjetjih je pripeljal do problemov, ki zahtevajo menedžment in večje vedenje o njem (Kramar Zupan 2009, 87–89).

Če bomo iskali nekaj o zgodovinski teoriji menedžmenta, bomo zagotovo naleteli na Frederika Taylora, ki ga opredeljujemo kot očeta menedžmenta. Raje kot da bi študiral, se je zaposlil kot strojnik v podjetju, kjer je spoznal naravo tamkajšnjih delavcev in njihove sposobnosti. Kmalu je opazil velike pomanjkljivosti v odnosu med delavci in nadrejenimi, v splošni organizaciji in poslovanju, zato je ugotovil, da bi lahko nekatere stvari v organizaciji oziroma podjetju izboljšali z uporabo ustreznih orodij in tehnik. Spoznal je torej, da se vsi problemi v podjetju lahko rešijo na znanstveni način in v svojih kasnejših delih to poimenuje kot »znanstveni menedžment«. V svoj znanstveni menedžment je uvedel zahteve, ki so naslednje (Draft v Kramar Zupan 2009, 91):

- razviti standardne metode za vsako delo, kar nadomešča staro metodo približka na oko;
- izbrati ustrezne delavce za določeno delo, kar nadomešča to, da si je delavec prej sam izbiral delo;
- usposobiti delavce po standardnih postopkih, kar nadomešča to, da so se delavci sami usposabljali;
- planirati delo in se izogniti prekinitvam;
- nagraditi zaposlene glede na učinek.

Taylor je torej s svojo teorijo menedžmenta hotel ustvariti harmonično življenje v podjetju, pripeljati do sodelovanja med menedžerji in delavci, razvijati delavce in jih usposablјati ter dosegati maksimalne rezultate v podjetju. Vso njegovo teorijo so kasneje kritiki označili za slabo. Vendar je pomembno vedeti, da je Taylor kot utemeljitelj znanstvenega menedžmenta pospešil napredek menedžmenta v smislu vodenja, odnosov med zaposlenimi (za katere je

poudarjal, da morajo biti dobri), v smislu funkcionalne organizacije ter uvedel sistem nagrajevanja delavcev.

Na teorijo menedžmenta pa je vplivala tudi Fayolova teorija upravnega vodenja oziroma procesna teorija. Menedžment naj bi bila po njegovem najpomembnejša funkcija v vsaki organizaciji, ki stremi k uspešnemu poslovanju. Menedžment opredeljuje kot funkcijo, ki je sestavljena iz predvidevanja (planiranja), organiziranja, ukazovanja, usklajevanja in kontroliranja. Fayol je ugotovil, da je menedžment enak v vseh organizacijah ter da se ga je možno naučiti. Po njegovi opredelitvi menedžmenta je zaznal potrebo po izgradnji teorije, ki jo sestavljajo naslednja načela (Fayol 1949, 19–20): delitev dela (Fayol je ne omejuje le na tehnično delo, temveč tudi na delitev funkcij in moči), avtoriteta, disciplina, enotnost ukazovanja in usmerjanja, podrejenost posameznih interesov skupnim, nagrajevanje (mora spodbujati delovanje), centralizacija (išče ravnovesje med centralizacijo in decentralizacijo v različno velikih podjetjih), hierarhija, red, pravičnost (zelo pomembna za medsebojne odnose), stalnost osebja (omogoča planiranje zaposlenih in iskanje ustreznih zamenjav), iniciativnost in enotnost osebja (Možina in drugi 2002, 73).

Velik vpliv na menedžment pa ima tudi Webrova teorija birokratke organizacije. Max Weber (Kramar Zupan 2009, 96) se je spraševal, ali lahko velika podjetja, za katere je značilna velika kompleksnost, neobvladljivost in kaos, delujejo podjetno, racionalno, sistematično in etično. Njegov odgovor je bil birokracija kot eden izmed načinov menedžmenta, katerega moč izhaja iz položaja. Glavna načela birokracije so:

- delitev dela (avtoriteta in odgovornost sta natančno določeni za vsak delovni položaj);
- izbira menedžerjev (položaji so organizirani hierarhično);
- zaposleni se izbirajo in napredujejo po formalnem postopku (formalno preverjanje znanja in usposobljenosti);
- uradniki so postavljeni in ne izvoljeni (razen najvišjih menedžerjev);
- delovanje zaposlenih urejajo pravila (pravila veljajo enako za vse);
- uradniki oziroma menedžerji so profesionalci (imajo stalno plačo, napredujejo glede na uspešnost in niso lastniki svojih enot) (Kramar Zupan 2009, 96).

Če na kratko strnem definicijo birokracije: v birokraciji na neosebni in racionalni način vladajo uradniki, katerih moč izhaja iz položaja menedžerjev (Rozman v Možina in drugi 2002,75).

Na področju menedžmenta pa je največ pozornosti doživela tovarna v Hawthornu (1924–1932). Pomembna ugotovitev takratnih strokovnjakov je, da zaposleni ne povečujejo svoje učinkovitosti le s plačilom in da zaposleni niso kot stroji, temveč da so čustvena bitja, katerim so pomembna osebna stališča, ki so človeške narave. Zato so menedžment začele proučevati tudi druge družbene znanosti, kot so sociologija in psihologija. Tako se je razvila teorija medčloveških odnosov, ki je pogosto nasprotovala klasičnim teorijam. Teorija temelji na prepričanju, da nadrejeni, ki razvijajo dobre odnose s svojimi podrejenimi, dosežejo njihovo čustveno zadovoljstvo in s tem tudi večjo učinkovitost (Rozman v Možina in drugi 2002, 76). Torej na storilnost oziroma učinkovitost delavcev ne vplivajo le denarne nagrade, temveč predvsem psihična razpoloženost delavcev. Za učinkovitost je pomembno tudi neformalno sodelovanje med sodelavci, saj vplivajo drug na drugega. Ta razmišljanja so doprinesla k spremenjenem pogledu na motiviranje zaposlenih, na širitev in bogatitev dela, soodločanje delavcev in vodenje, ki je usmerjeno v zadovoljstvo pri delu, kar vodi tudi k visoki učinkovitosti (Kramar Zupan 2009, 97–99).

2.2 Opredelitev menedžmenta

Pojem menedžment povezujemo velikokrat z angleškim glagolom »to manage«, vendar ta povezava ni povsem primerna, ker upravljanje povezujemo z lastnino, ki je stvar lastnikov (Pirtovšek v Kramar Zupan 2009, 7). Tudi Kralj (Kramar Zupan 2009, 7) se strinja, da je potrebno ločiti menedžment od upravljanja, saj je upravljanje usmerjanje podjetja in nadziranje menedžmenta v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja. Previde besed menedžment in menedžer lahko opazimo v različnih jezikih. Vendar dandanes večina držav ne uporablja lastnega prevoda besede menedžment, ampak uporabljajo kar angleško različico. Tudi menedžmenti sami kot tudi pisci o menedžmentu raje uporabljajo angleško različico besede (Kramar Zupan 2009, 16).

Možina (1994) opredeljuje menedžment kot skupek planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela v organizaciji oziroma vseh nalog, ki jih zaposleni opravljajo. Menedžment naj bi bil usklajevanje vseh nalog in dejavnosti v organizaciji za doseg določenih ciljev. Menedžment opredeljuje tudi kot mentalno dejavnost ljudi v organizacijskem smislu. Je ključni podsistem v organizaciji, saj povezuje in usmerja vse druge sisteme. V tem smislu naj bi menedžment vseboval:

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

Podobno menijo tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 73), ki trdijo, da ravnanje sestavljajo naslednje funkcije, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Te pa se med seboj prepletajo in so ne glede na raven ravnanja različno poudarjene (Kramar Zupan 2009, 22).

V strokovnih literaturah obstajajo številne definicije menedžmenta, vendar ima večina veliko skupnih elementov. Avtorja Robbins in DeCenzo (2001) opredeljujeta menedžment kot proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih članov organizacije. Dessler pa menedžment opredeljuje kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole članov organizacije ter uporabo vseh organizacijskih resursov za doseg postavljenih ciljev (Dessler v Kramar Zupan 2009, 19).

Pri avtorjih z nemškega področja ni večjih razlik med njihovimi definicijami menedžmenta. Edina večja razlika naj bi bila pri poudarjanju delitve menedžmenta na institucionalni in funkcionalni pomen. Po mnenju večine nemških avtorjev obsega institucionalni pomen menedžmenta vse posameznike in ravni v podjetju, ki imajo kompetence odločanja, usmerjanja in usklajevanja dela podrejenih ter razporejanje resursov. Funkcionalni pomen menedžmenta pa obsega procese funkcije, ki so povezane s postavljanjem ciljev in z zagotavljanjem pogojev za njihovo doseganje (Kramar Zupan 2009, 20).

Kramar Zupan (2009) trdi, da najpogostejši elementi v definicijah menedžmenta nastopajo: procesi, cilji, doseganje ciljev, viri, reševanje problemov. Glavne opredelitve menedžmenta so zato procesi, kot so planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje ter usklajevanje in zagotavljanje doseganja ciljev (Kramar Zupan 2009, 20).

Eno najbolj popolnih definicij menedžmenta naj bi podal organizacijski teoretik Filip Lipovec. Avtor je ugotovil, da lahko vse definicije razvrsti v tri skupine. V prvo skupino razvrsti avtorje, ki ravnanje opredeljujejo s čisto tehnične strani kot usklajevanje. V drugi skupini so avtorji, ki opredeljujejo ravnanje kot funkcijo, ki izvršuje politiko in cilje upravljanja. V tretjo skupino pa razvrsti avtorje, ki opredeljujejo ravnanje kot funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, uveljavljati in kontrolirati, kar je del celotnega procesa upravljanja in ravnanja (Lipovec v Kramar Zupan 2009, 22).

Z vsemi definicijami sem nekako opredelila oziroma orisala pomen, ki ga zajema beseda menedžment. Če zajamem bistvo, menedžment s svojim planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem vodi organizacijo k doseganju zastavljenih ciljev. Vsebina vsake funkcije v menedžmentu pa se spreminja glede na okolico, v kateri organizacija deluje.

2.3 Menedžer

Menedžer je tista oseba, ki usmerja človeške in materialne vire, vodi delo oddelka ali organizacije, torej vodi, organizira, usmerja in nadzoruje proces v podjetju. Menedžerji predstavljajo le del zaposlenih v podjetju. Menedžer se od drugih delavcev razlikuje po tem, da določa načrte dejavnosti, s katerimi bi najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije. Menedžerji poskušajo doseči cilje organizacije s tem, da pridobivajo sodelavce, ki so kvalificirani za posamezne naloge. Menedžerji torej opravljajo naloge, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije. Pojem menedžer se nanaša na razne vrste menedžerjev, to so lahko vodje oddelkov, služb, projektov, mojstri, preddelavci, nadzorniki, direktorji, ravnatelji, upravitelji, predsedniki, torej so menedžerji lahko v organizacijah, ki ustvarjajo dobiček, ali pa v organizacijah, ki so financirane iz proračuna (Možina in drugi 1994, 16).

Menedžerje delimo na tri različnih ravni, to so: nižji menedžerji (neposredno so odgovorni za proizvodnjo izdelkov ali storitev), srednji menedžerji (usklajujejo delo nižjih menedžerjev), višji menedžerji (odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji, po navadi organizacijo zastopajo tudi v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah) (Možina in drugi 1994, 18–19).

Naloge menedžerjev izhajajo iz ciljev podjetja, kar pomeni, da so naloge vsakega menedžerja osredotočene na cilje posamezne organizacije. Možina (1994) meni, da uspešen menedžer opravlja štiri osnovne naloge:

- planiranje (opredeli cilje organizacije in poti za njihovo realizacijo);
- organiziranje (je proces, ko sestavljajo medsebojne odnose, razmerja med zaposlenimi, ki omogočajo izvajanje načrtov in doseganje ciljev);
- vodenje (je proces vplivanja in motiviranja na zaposlene, da bi ustrezno opravili svoje naloge in dosegli zastavljene cilje);
- kontroliranje (je proces, v katerem posameznik ali skupina preverja dosežke in ustrezno ukrepa) (Možina 1994, 20).

Menedžerji pa v svojem podjetju opravljajo oziroma izvršujejo več vrst vlog. Vloga naj bi bila ustaljena oblika vedenja posameznega menedžerja. Možina (1994) opredeljuje vloge v tri različne skupine:

1. Medosebne vloge (med te vloge spadajo zastopniška (zastopanje v javnosti), voditeljska (povezana z usmerjanjem in vplivanjem na sodelavce) in povezovalna vloga (se nanaša na povezovanje organizacije z okolico).
2. Informacijske vloge (v te vloge štejemo pregledovalno (dobivanje in pregledovanje informacij), posredovalno (posredovanje informacij ostalim članom organizacije) in predstavniško vlogo (dajanje ustreznih informacij drugim, predvsem javnosti).
3. Odločevalske vloge (v te vloge spadajo podjetniška (načrtovanje in izvajanje programa oz. dejavnosti), reševalska (reševanje problemov), razdeljevalska (odločanje med nasprotujočimi si zahtevami glede virov) in pogajalska vloga (iskanje skupnega dogovora) (Možina 1994, 20–22).

Kaj pa menedžerji pravzaprav počnejo? Zgoraj sem razdelila menedžerje na tri različne ravni. Vendar ker v svoji diplomski nalogi raziskujem županovo delo, se bom osredotočila na početje višji menedžerjev, v katero raven sam župan tudi spada. Možina (1994) trdi, da so višji menedžerji najbolj izpostavljeni pritiskom in zahtevam. Višji menedžer naj bi na tipičen dan prejel 36 pisnih pošilk (danes se bolj uporablja elektronska pošta), 5 telefonskih klicev na uro in se udeležil osmih sestankov. Višji menedžer naj bi o organizaciji razmišljal ves dan, včasih tudi ponoči. Od višjega menedžerja se pričakuje razgledanost, ustvarjalnost in sposobnost konceptualnega mišljenja. Vse zgoraj opisane vloge prihajajo pri njem v poštev, posebno informacijske in odločitvene. Višji menedžer naj bi največ svojega časa porabil za vodenje, in sicer kar 4,5 ur na dan. Dve uri na dan naj bi porabil za načrtovanje ter eno uro za organiziranje tistega, kar je ravnokar načrtoval. Najmanj časa pa porabi za kontroliranje, saj ima večina višjih menedžerjev za kontroliranje zaposlene tudi druge osebe (Možina 1994, 23–25).

3 VODENJE

3.1 Začetki in teorije vodenja

Vodenje naj bi veljajo za enega najbolj kompleksnih procesov, čeprav zveni kot zelo enostaven proces. Brezovšek in Kukovič (2014) pravita, da je vodenje pojav, ki se je pojavil že veliko časa pred nastankom samega človeštva. Je univerzalni pojav, ki se oblikuje med vsemi živim bitji. Skozi zgodovino so se z vodenjem ukvarjali številni misleci in pisci. Prve zapise o vodenju naj bi zasledili že 1120 let pred našim štetjem v kitajskem tekstu z naslovom Veliki načrt, kjer je zapisano, da dobro vodenje zahteva jasna pravila, ki morajo biti trdo ali nežno uveljavljena, odvisno od okoliščin, v katerih poteka vodenje. Znanstveno raziskovanje vodenja se pojavi šele v dvajsetem stoletju (Brezovšek in Kukovič 2014, 7).

Vodenje se je torej začelo že s pojavom same zgodovine človeštva. Če pogledamo nazaj, so vsa plemena, družbe in organizacije katerekoli velikosti imele nekega vodjo. Največkrat se je vodja kazal v ednini (v takih primerih je večina bila moškega spola), nekatere družbe oziroma organizacije pa so imele tudi skupino ljudi, ki so jih vodili. V zgodovini je bila vojna tista kritična sestavina v začetku razvoja vodenja. Vse od starega Egipta in Egipčanov pa do kitajskega porečja reke Huang Ho je vojaško vodenje odigralo eno izmed pomembnih vlog v razvoju vodenja. Vendar pa ne moremo trditi, da se je vodenje razvijalo samo na vojaškem področju, kljub temu pa ostaja dejstvo, da imamo največ materialnih dokazov oziroma dokazil o vodenju ravno iz vojaških spopadov.

Pri prvi zametkih teorij javnega vodenja je definitivno potrebno omeniti Platona (427/428–347 pred našim štetjem). Platon je Stare Grke opozarjal, da demokracija ni pravi način, s katerim bi izbirali svojega političnega vodjo, nasprotno, vodja, izvoljen v demokraciji, naj ne bi prispeval k cvetenju grške kulture in naj bi predstavljal grožnjo grški civilizaciji. Tak volilni sistem, kjer množica tvega svojo družbo z izvolitvijo poljubne osebe, ki je množici obljubila največ, naj bi predstavljala prej cirkus kot pa forum za resno obravnavo kandidatov. Namesto da družbo vodi usposobljen kandidat, demokracija zagotavlja, da prevlada najboljši demagog. Zato je tudi bil velik nasprotnik sofistom in Izokratu, ki so ljudi učili veščin retorike (Brezovšek in Kukovič 2014, 10–11).

Sodobne študije vodenja pa se začnejo s Thomasom Carlylijem. Mnogi so mnenja, da je on prvi sodobni pisec o vodenju in je zelo znan s svojim govorom kot rektor Univerze v Edinburghu leta 1866 o Machiavelliju in Cromwellu. Njegova fascinacija nad velikimi možmi iz zgodovine je povsem spremenila vlogo navadnih smrtnikov. Razvil je model individualnega junaštva, kar je bilo nepopravljivo moško, junaško, individualistično in normativno v orientaciji in naravi. Razvoj industrije pa je začel izpodrivati junaške vodje. Ogromne industrije (predvsem v ZDA) so potrebovale precejšno število upraviteljev oziroma vodij, če so želeli obdržati organizacijsko koherenco. Veliko modelov za vodenje je izviralo iz vojske, civilne službe, pošt, železnic. Ko pa je rast proizvodnje spodbudila konkurenco na trgu, se je pozornost obrnila proti znanstvenemu upravljanju. Tudi tukaj (tako kot pri menedžmentu) lahko omenimo Frederika Taylorja, začetnika znanstvenega upravljanja. Brezovšek in Kukovič (2014) trdita, da izmenični modeli vodenja skozi zgodovino odražajo dva širša fenomena: prvič, odražajo gospodarske cikle vsakega obdobja, in drugič, politične modele vsakega obdobja. Model, ki je začel prevladovati v zahodnem svetu, se je po koncu druge svetovne vojne in po vrnitvi gospodarskega razcveta spet premaknil iz normativnega kulta množic in junakov v model, v katerem prevladuje racionalna analiza situacije, torej v znanstveni pristop. Opazimo torej vzpon ameriškega samouresničevalnega gibanja, ki se manifestira predvsem v Maslowi piramidi potreb (ki trdi, da morajo vodje najprej rešiti zdravje in varnost svojih privrženecv, nato pa se bodo privrženeci osredotočili na višje potrebe) in McGregorjevi nadomestitvi Teorije X (ki pravi, da so ljudje sebični, zato vodja najbolje vodi tako, da prevlada nad njimi) s Teorijo Y (ki pravi, da so ljudje kooperativni, zato vodja najbolje vodi tako, da jih spodbuja) (Brezovšek in Kukovič 2014, 13–15).

V letih od 1990 do 2000 se pojavi v javnem sektorju novi javni menedžment, ki je z reformo iz privatnega sektorja v javni sektor prenesel nove nize konceptov, tehnik in načel. Brezovšek in Kukovič (2014) pa kot zadnje teorije vodenja, ki so se razvile v 21. stoletju, omenjata pospeševalno vodenje, deljeno vodenje, vrednostno vodenje in druga vodenja, ki jih zaznamuje vzpon terorizma, globalno segrevanje, ekonomska kriza in politični ter verski fundamentalizem (Brezovšek in Kukovič 2014, 15–16).

3.2 Opredelitev vodenja

V sodobnem času poznamo veliko opredelitev vodenja. Kavčič (v Brezovšek in Kukovič 2014) trdi, da razlike v opredelitvah vodenja temeljijo na razlikah v stopnji decentralizacije ter v načinu stopnji integracije (Kavčič 1991, 207–208).

Menedžerji svojo delo oziroma dejavnost načrtujejo in tudi organizirajo. Da pa lahko to izvedejo, morajo prevzeti vlogo vodje in vplivati na ljudi, ki jih vodijo. Ta naloga ni enostavna, saj morajo vodje zaposlene voditi tako, da bodo dosegli zastavljene cilje organizacije. Ker poznamo različne strukture organizacije, poznamo tudi različne menedžerje oziroma vodje, iz tega pa lahko zaključimo, da poznamo tudi različne definicije, ki opredeljujejo vodenje.

Vodenje bi lahko torej povzeli kot sposobnost vplivanja na ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju zaželenih ciljev organizacije. Vendar je taka opredelitev preveč posplošena in enostavna. Brezovšek in Kukovič (2014) sta kot ustreznejšo definicijo navedla Kovačevo (Kovač in drugi 2004, 11) definicijo, da je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnih lastnosti in znanja z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi dosegli dogovorjene cilje. Pri tem pod pojmom vplivanje razumemo splošen izraz, ki zajema številne elemente – vse od poverjanja nalog, spodbujanja, motiviranja, usmerjanja, dogovarjanja pa do reševanja konfliktov in sporazumevanja. Vodenje je torej sposobnost vzbujanja zaupanja oziroma podpore med ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje (Brezovšek in Kukovič 2014, 19).

Mayer vodenje opisuje kot »proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje« (Mayer v Kovač in drugi 2004, 11).

Po definiciji Housa (1996) je vodenje sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih motivira in usposablja tako, da ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Gordon meni, da je vodenje interakcija med posameznikom in člani skupine, in sicer posameznik (vodja) vpliva, druga oseba pa je dovzetna za ta vpliv. Veccio meni, da je vodenje proces, s pomočjo katerega poskuša nekdo prepričati sodelavce, da opravijo nalogo, ki si jo je zaželel. Jackobs definira vodenje kot izmenjavo informacij med dvema osebama, pri čemer prva oseba predstavi informacije takšne vrste in na takšen način, da je druga oseba

prepričana, da bo izboljšala lastne dosežke, če se bo vedla tako, kot od nje zahtevajo. Florjančič meni, da lahko vodenje najkrajše definiramo kot planiranje in organiziranje akcij za doseg ciljev poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate. Lipovec pa medtem razume vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem in z namenom, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja organizacije (Stare in Seljak v Brezovšek in Kukovič 2014, 19–20).

Možina (1994) vodenje opredeljuje kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati delavce k želenim ciljem. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina in drugi 1994, 525).

Rozman (1993) pa je mnenja, da je vodenje vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot skupine; je torej usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem organizacije, kar pripomore k njegovi učinkovitosti in uspešnosti (Rozman in drugi 1993, 201).

Yukl (1998) definira vodenje kot proces, s katerim posameznik v določeni skupini ali organizaciji vpliva na razlago dogodkov, izbiro postopkov in ciljev, organizacijo aktivnosti, motivacijo zaposlenih za doseganje določenih ciljev, pridobivanje podpore in sodelovanje z ljudmi tudi izven organizacije (Yukl 1998, 5).

Kot vidimo, vse definicije in razlage pojma vodenje vsebujejo vidike vplivanja na sodelavce ter vodenje sodelavcev po določeni poti do zastavljenih organizacijskih ciljev. Vodenje je torej vsestranski proces, saj gre za niz številnih dogodkov do dosege zastavljenega cilja. Kakšen način vodenja bo vodja ubral, pa je odvisno od strukture same organizacije kot tudi od okolja, v katerem organizacija deluje ter od vzdušja in odnosov v njej (Možina in drugi 2002, 499).

Ob besedi vodenje večina ljudi pomisli na politične vodje, vodje upravah podjetij, generale, predsednika države in predsednika vlade. Sklepamo lahko, da se od ljudi, ki so v sami hierarhični lestvici podjetja oziroma neke organizacije pričakuje, da so vodje, vendar se ne zavedamo, da se vodenje začne tudi v nižjem hierarhičnem delu.

3.3 Načini in stili vodenja

Skozi preučevanje vodenja se je oblikovalo veliko načinov in stilov vodenja. Možina (v Brezovšek in Kukovič 2014, 42–43) je navedel naslednje načine vodenja:

- Vodenje z izjemami
Ta koncept opisuje, da naj se vodje ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak le z odkloni oziroma izjemami. Vse ostale podrobnosti in naloge pa morajo zato prenesti na podrejene.
- Vodenje z motiviranjem
Koncept vodenja z motiviranjem temelji na želji človeka po samouresničevanju. Pričakovano je namreč, da bodo delavci pri delu aktivnejši in produktivnejši, če jim bodo dane možnosti za razvoj, izobraževanje, napredovanje ter za delo z veliko avtonomije, ki temelji na samokontroli rezultatov in ne na kontroli s strani nadrejenih. Pri tem konceptu gre torej za sodelovanje med podrejenimi in vodjo.
- Vodenje s soudeležbo
Podobno kot pri vodenju z motiviranjem je tudi pri tem konceptu vodenja poudarek na sodelovanju podrejenih pri vseh odločitvah, še posebej pri tistih, ki jih neposredno zadevajo ter pri rezultatih in ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Ta koncept naj bi bil najprimernejši za identifikacijo delavcev s cilji in rezultati, kar posledično povzroči tudi intenzivnejšo zavzetost pri samem delu in izvrševanju nalog.
- Vodenje z delegiranjem
Bistvo tega koncepta je v delegiranju odgovornosti na sodelavce z ustvarjanjem samostojnih delovnih področjih. Pri tem je za delovanje sistema organizacije potrebno izpolniti določene zahteve in spoštovati katalog pristojnosti in obveznosti vodij in podrejenih.
- Vodenje s pravili odločanja
Koncept vodenja s pravili odločanja temelji na predpisanih pravilih odločanja, torej kako naj potekajo pravila odločanja in od kod so delegirane odločitve.
- Vodenje s cilji
Vodenje s cilji razumemo kot vodenje aktivnosti, s katero določimo cilje organizacije in nato usmerjamo podrejene in druge sodelavce k uresničevanju in uspešnemu doseganju teh ciljev.

Stil vodenja pa Kovač (2004) na splošno opredeli kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev (Kovač in drugi 2004, 22).

Poznamo nekaj osnovnih stilov vodenja, in sicer (Lipičnik 1998, 314):

- Birokratski stil vodenja – vodja, ki je trd, natančen, vljuden in samoobvladljiv, od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje vseh pravil in postopkov dela.
- Razvijalski stil vodenja – vodja svojim sodelavcem zaupa, zato jim pusti proste roke pri samem delu in podpira komunikacijo.
- Dobrohotni avtokratski stil vodenja – vodja je usmerjan k nalogam, ni pretirano strog, vendar je odločen in usmerjen k doseganju visokih rezultatov.
- Izvrševalski stil vodenja – ta način vodenja skuša izvabiti vse človeške zmogljivosti, zato vodja uporablja skupinski način dela.
- Dezerterski stil vodenja – vodja pri tem stilu ni toliko ustvarjalec in komunikativen, doseči želi le minimalne rezultate.
- Misijonarski stil vodenja – ta stil vodenja je socialno usmerjen ter vodja v njem nastopa kot zelo ljubezniv, nekonflikten, prisrčen, je bolj ali manj pasivne narave, zato ga tudi rezultati ne zanimajo kaj preveč.
- Avtokratski stil vodenja – pri tem načinu vodja odloča o vsem sam, torej je avtokrat, od vsake akcije pričakuje visoke rezultate. S svojimi podrejenimi ne komunicira in ti se ga po navadi bojijo.
- Kompromisarski stil vodenja – vodja je pri tem stilu zelo dvoličen. Vodjo kompromisarja odlikujejo omahljivost in sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev, kar pa pri ljudeh vzbuja nezaupljivost.

Nagel (v Kavčič 1991, 219–220) pa je zapisal malo drugačno klasifikacijo stilov vodenja:

- avtoritarni – vodja pogosto nastopa s silo;
- patriarhalni – vodja odloča o vsem, pogosto s pomočjo manipulacije;
- informirajoči – odloča vodja, vodenje izvaja s prepričevanjem;
- svetovalni – nadrejeni ima vlogo informatorja, podrejeni imajo velikokrat možnost izraziti svoje mnenje;
- kooperativni – skupina podrejenih poda predloge, nadrejeni izbere najboljšega;
- participativni – podrejeni avtonomno odločajo v dogovorjenih okvirjih
- demokratični – podrejeni odločajo avtonomno, njihov nadrejeni ima vlogo koordinatorja.

4 RAZLIKE MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM

Izraza vodenje in menedžment ljudje opredeljuje različno, vendar pa jih pogosto posamezniki zamenjujejo oziroma ju opredelijo kot sopomenki. Še vedno obstaja torej polemika o razliki med vodenjem in menedžmentom. Niso vsi vodje menedžerji, kot tudi obratno, niso vsi menedžerji vodje. Nekateri znanstveniki, kot je Bass (2010), trdijo, da ti dve dejavnosti nista sopomenki. Današnje skupine, organizacije in podjetja potrebujejo oboje, tako učinkovite voditelje kot učinkovite menedžerje. Medtem ko v menedžmentu in vodenju najdemo očitne podobnosti (to so na primer vplivanje na ostale ljudi, avtoriteta, moč), je možno najti med njima tudi velike razlike.

Avtorji so leta iskali razlike in podobnosti med vodenjem in menedžmentom. Že leta 1957 (Kramar 2009) lahko zasledimo prve obravnave teh razlik in podobnosti. Zapisal ji je Selznick v svoji knjigi z naslovom »Leadership in Administration« in v njej posvetil celo poglavje o razumevanju razsežnosti razlik vodenja in tehnik menedžmenta.

Med novosti, ki jih je prineslo dvajseto stoletje, sodi na področju organiziranja človekove dejavnosti tudi razvoj in uveljavljanje menedžmenta kot samostojne znanstvene discipline, institucionalne oblike in ne nazadnje tudi poklica. Kot mnoge druge znanstvene discipline, se je tudi menedžment razvil v praksi. Začetek razvoja menedžmenta, kot ga poznamo danes, lahko postavimo v obdobje okoli prve svetovne vojne, kar sovпада z nastankom industrijske družbe in velikih organizacij. Menedžment je bil vzpostavljen z namenom zmanjševanja kaotičnosti in povečanja učinkovitosti ter uspešnosti organizacije (Northouse v Brezovšek in Kukovič 2014, 5).

Avtorji so pri interpretaciji razlik med menedžmentom in vodenje izhajali predvsem iz dveh modelov (Kovač in drugi 2004, 18–19):

- Prvi model sta razvila Katz in Kahn, ki sta prikazala razlike v uporabi različnih instrumentov pri usmerjanju virov v organizaciji, pri čemer oba poudarjata, da je razsežnost menedžmenta opredeljena z uporabo avtoritete, vodenje pa z uporabo vpliva.
- Drugi model vsebuje Burnsovo opredelitev, ki poudarja, da je model transakcijskega vodenja opredeljen kot menedžment, transformacijski model pa vodenje.

Oba izraza torej zajemata enake aktivnosti, kot so oblikovanje ciljev, organiziranje posameznikov v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Menedžment naj bi poudarjal sistematično-analitični pristop, vodenje razlagajo kot sintezo in iskanje sinergijskih učinkov pri povezovanju posameznikov za doseganje skupnih ciljev, in sicer z motiviranjem in navduševanjem (Kramar 2009, 169–170).

Bennis in Nanus (v Northouse 2007, 11) vidita menedžerje kot posameznike, ki poskrbijo, da se stvari opravijo učinkovito in na pravilen način. Vodje pa naj bi poskrbeli, da se opravijo prave stvari in sledijo uspešnosti.

Kotter (v Brezovšek in Kukovič 2014, 30) pravi, da je razlika med vodenjem in menedžmentom velika, saj naj bi šlo pri menedžmentu za soočanje s kompleksnostjo, pri vodenju pa soočanje s spremembami.

Kramar (2009, 171) trdi, da večina strokovnjakov opisuje vodje kot tiste, ki ustvarjajo vizijo, sprožajo spremembe, postavljajo in ustvarjajo nove usmeritve, navdušujejo in motivirajo zaposlene, za razliko od menedžerjev, ki v glavnem planirajo, organizirajo in kontrolirajo. Menedžment naj bi iz širše perspektive vseboval večino aktivnosti vodenja. Niso pa vsi menedžerji dobri vodje in obratno, niso vsi vodje dobri menedžerji.

Veliko avtorjev opredeljuje proces menedžmenta kot sestav štirih glavnih funkcij: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Nekateri pa tem štirim funkcijam dodajajo še kadrovanje (Ferrell in Hirt v Dimovski in drugi 2005, 44).

Brezovšek in Kukovič (2014, 32) menita, da je obema procesoma skupna želja po doseganju cilja, vsebujeta pa tudi nekaj nezdružljivih elementov. Močan menedžment lahko pripelje v birokracijo brez pomena, močno vodenje pa na drugi strani lahko pripelje do nepraktičnih sprememb. Vodenje in menedžment sta različna sistema delovanja, ki se med seboj dopolnjujeta (Kotter 2007). Ko menedžerji pri svojem delu spodbujajo zaposlene, da dosežejo cilje, so vpeti v vodenje. Na drugi strani so vodje pri načrtovanju, organiziranju, nadziranju in kadrovanju vključeni v menedžment (Northouse 2007, 11). Oba procesa sta ključna za uspeh organizacije, zato je optimalno, da organizacije težijo k temu, da bi vsak posameznik razvil značilnosti tako menedžerja kot tudi vodje (Yukl 2002, 6).

In kakšne so torej tiste bistvene razlike med menedžerjem in vodjo? Zaleznik (Kramar Zupan 2009, 173–174) dokazuje, da so glavne razlike v motivaciji, osebni zgodovini in v tem, kako menedžerji in vodje razmišljajo in delujejo. Meni tudi, da te razlike nastajajo iz osnovnih osebnostih razlik, ki jih ima menedžer ali vodja, in da so vodje in menedžerji popolnoma različni ljudje. Nekateri naj bi po naravi bili menedžerji, drugi spet vodje, vendar to ne pomeni, da so eni boljši od drugih. Menedžerjevi cilji naj bi izhajali iz potreb, cilji vodij pa iz želja in entuziazma. Podrobneje je opisal razlike med vodjo in menedžerjem v razmerju do odnosov do cilja, samega sebe in dela tako:

- Odnos do ciljev – menedžerji vidijo cilje kot dejavnike, ki nastanejo iz potreb organizacije, vodje pa vidijo cilje iz osebnega vidika kot odsev njihovih prepričanj in vizij.
- Odnos do dela – menedžerji vidijo delo kot proces, ki predstavlja splet razvijanja strategij, sprejemanja odločitev, načrtovanja, pogajanja in nagrajevanja. Vodje v svojem delu oblikujejo nove pristope za reševanje problemov.
- Odnos do drugih – menedžerji želijo delati z ljudmi, vendar obenem vzdržujejo nizko stopnjo čustvene vpletenosti. Vodje dojemajo odnose z drugimi bolj čustveno.
- Odnos do sebe – menedžerji se življenju prilagodijo in se razvijajo s procesom socializacije, ki predstavlja stabilnost in red. Vodje so samouki in v spremembah vidijo priložnosti.

Kotter (Kramar Zupan 2009, 174–175) poudarja, da vodenje ni boljše od menedžmenta, je samo drugačno in ga tudi ne more nadomestiti, lahko ga samo dopolni. Oba sistema naj bi bila potrebna za uspešno delovanje organizacije. Oba sistema se ukvarjata z načrtovanjem, organiziranjem in kontroliranjem, vendar vsak te dejavnosti opravlja na drugačen način:

- Načrtovanje – menedžerji postavljajo načrte in cilje, določajo korake za doseganje teh ciljev in razvrščajo sredstva za doseganje teh ciljev. Vodje pa si najprej postavijo smer prihodnosti skupaj s strategijo ustvarjanja in spodbujanja spremembe, ki so potrebne za njeno uresničitev.
- Organiziranje – menedžerji ustvarjajo organizacijsko strukturo, postavijo delovna mesta, komunicirajo plan in vzpostavijo sistem za spremljanje izvajanja planskih nalog. Enakovredna aktivnost vodje je razvrščanje zaposlenih, kar pomeni komuniciranjem usmeritev in navduševanje za vizijo.

- Kontroliranje – menedžerji kontrolirajo s poročanji, sestanki, ugotavljajo planska odstopanja ter potem planirajo in organizirajo za reševanje problemov. Vodje zagotavljajo izvajanje vizije z motiviranjem in navduševanjem zaposlenih. Poskrbijo za gibanje zaposlenih v pravo smer, in sicer s spremembami, torej z upoštevanjem potreb, vrednot in čustev zaposlenih.

Tudi Kets de Vries v svojem delu »The Leadership Mystique« (Kramar Zupan 2009, 177) navaja Burnsa in njegovo razlikovanje med menedžmentom in vodenjem. Navaja torej naslednje razlike:

- Vodje so usmerjeni v prihodnost, menedžerji v sedanjost.
- Vodje zanimajo spremembe, menedžerji imajo raje stabilnost.
- Vodje so dolgoročno usmerjeni, menedžerji kratkoročno.
- Vodje se osredotočajo na vizijo, menedžerji so prezasedeni s pravili in regulativo.
- Vodje se sprašujejo zakaj, menedžerji kako.
- Vodje za kontroliranje pooblaščajo sodelavce, menedžerji kontrolirajo sami.
- Vodje znajo poenostavljati, menedžerji uživajo v kompleksnosti.
- Vodje uporabljajo intuicijo, menedžerji logiko.
- Vodje imajo veliko razumevanja za socialne probleme, menedžerji so okupirani s podjetjem in jih socialni problemi ne zanimajo toliko.

Čeprav obstaja veliko razlik med menedžmentom in vodenjem, pa nekateri avtorji poudarjajo, da gre za dva zelo prepletajoča se procesa. Brezovšek in Kukovič (2014, 34–35) sta zapisala, da menedžer ne pomeni vedno biti konservativen, ortodoksen, nekreativen in nefleksibilen. Gre namreč tudi za naravo dela. Naloge in orodja menedžerjev ter večine, ki jih uporablja pri svojem delu, so nekoliko drugačne kot naloge in odgovornosti vodje. Pri tem se je potrebno zavedati, da je vodja tudi menedžer, saj prav tako planira, organizira, nadzoruje in kadruje. Ne eden in ne drugi način nista najboljša ali najslabša. Kateri je bolj učinkovit in boljši, je odvisno od posamezne organizacije, okoliščin in razmerij, v katerih vodja oziroma menedžer deluje. V nekaterih organizacijah je uspešnejše vodenje, spet v drugih menedžment, po navadi pa je potrebna kombinacije obojega.

Razlike in podobnosti med menedžerjem in vodjo ne moremo preučevati samo s stališča vodje ali menedžerja, saj je potrebno pri analizi upoštevati strukturo organizacije, v kateri delujeta, okoliščine, v katerih ta organizacija deluje, kot tudi njihove podrejene v hierarhični lestvici.

Nekateri vodilni delavci imajo več lastnosti menedžerja, spet drugi imajo več lastnosti vodje. Redkokje pa zasledimo popolnem oziroma čisti model menedžerja oziroma vodje. Večina vodilnih je dandanes nekje vmes med vodjo in menedžerjem (Brezovšek in Kukovič 2014, 35).

Do sedaj sem pojma vodenje in menedžment analizirala kot splošna termina, ki se pojavljata v katerikoli organizacijski obliki, v naslednjem poglavju pa analiziram slednje v posebni organizacijski obliki oblasti, in sicer na nivoju lokalne samouprave.

5 ŽUPAN KOT VODILNI V OBČINI

V Ustavu Republike Slovenije (1991) je zapisano (139. člen), da je občina opredeljena kot samoupravna lokalna skupnost, ki je hkrati tudi edina obvezna samoupravna lokalna skupnost. Po Zakonu o lokalni samoupravi (2007) pa je župan določen kot eden izmed občinskih organov. Vendar župan ne predstavlja samo občinskega organa, ampak tudi vodilnega izmed zaposlenih v občini.

Župan je izvršilni organ občine in občinskega sveta. Njegove funkcije po Zakonu o lokalni samoupravi (Vlaj 2004, 239):

- predstavniška (predstavlja občino in občinski svet),
- sklicuje in vodi seje občinskega sveta,
- predlagalna (samo on lahko predlaga občinski proračun in zaključni računa proračuna),
- izvršilna,
- predstojniška (je predstojnik občinske uprave in odloča o sporih med organi občinske uprave),
- je varuh zakonitosti v občini,
- odloča v upravnih postopkih kot prva ali druga stopnja,
- je član koordinacijskega sosveta pri načelniku upravne enote,
- ima določene naloge v izrednih razmerah,
- opravlja naloge po področnih zakonih.

Torej je njegova glavna naloga, da vodi občinsko upravo in predstavlja občino. Po prvotni ureditvi Zakona o lokalni samoupravi, je bila funkcija župana ostro ločena od funkcije občinskega sveta. Kasneje so ti funkciji tesno povezali in zato je sedaj župan neposredno povezan z občinskim svetom, saj ga predstavlja, sklicuje in vodi njegove seje, ima pa tudi vpliv na njegovo delovanje. Na eni strani skrbi za izvajanje odločitev občinskega sveta, na drugi pa ima pomembno funkcijo predlaganja vrste odločitev občinskemu svetu in končno tudi nadzorovanja zakonitosti njegovega delovanja (Kaučič in Grad 2007, 341).

Avtorica Helge O. Larsen (v Brezovšek in Kukovič 2012, 124) je vzpostavila štiri različne stile vodenja županov. Opisala bom samo dva tipa, ki sta relevantna za potrebe te diplomske naloge. In to sta:

- Župan kot menedžer: pri tem tipu vodenja temelji funkcionalna oblast oziroma moč izključno na zagotavljanju storitev. Župan namenja osrednji interes postopkom odločanja in implementaciji sprejetih odločitev ter si prizadeva za uspešno in učinkovito realizacijo občinskih programov. Ugled župana je odvisen od njegove sposobnosti zagotavljanja občinskih storitev s čim manjšimi stroški. Njegov interes je usmerjen v občino kot celoto, torej se raje posveča problemom in rešitvam, ki zadevajo skupnost, kot pa individualnim problemom. Reševanje individualnih problemov prepušča strokovnim službam in občinski birokraciji. V tem tipu lahko svojo vlogo župan primerja z menedžerjem v podjetju.
- Župan kot predstavnik: v razmerah, ki jih karakterizira simbolna moč, je župan predstavnik. Njegova avtoriteta izhaja iz sposobnosti, da se predstavlja kot prepoznaven in dober zastopnik lokalnih interesov ter vrednot lokalnega prebivalstva. Lahko ga opišemo tudi kot lokalnega predsednika. Običajno se pogosto pojavlja v medijih, je v središču pozornosti in zato se ga ocenjuje glede na sposobnost predstavljanja podobe občine v javnosti, s katero se tudi občani radi identificirajo. Bližje so mu dejavnosti, ki učinkujejo povezovalno. Posveča se tako splošnim kot parcialnim interesom, vendar to počne izrazito transparentno, javno in s pomočjo medijev.

V tem poglavju sem na splošno analizirala termin vodilnega v posebnih organizacijski obliki na nivoju lokalne samouprave. V nadaljevanju pa sledi analiza vodilnega, to je župana v Občini Jesenice. To občino sem si izbrala, ker mi je tuja in je (kot tudi vodilnih) ne poznam dobro, ampak tukaj trenutno prebivam in me je zanimalo, na kakšen način župan vodi občino oziroma svoje zaposlene.

6 ANALIZA VODENJA ŽUPANA JESENIC

Občina Jesenice leži v severozahodnem delu Slovenije in je ena izmed večjih občin v Republiki Sloveniji. Na severu jo omejujeta avstrijska meja in karavanški predor, ki je najkrajša cestna povezava med občino Jesenice in sosednjo Avstrijo oziroma zahodno Evropo. Občina je zelo znana po hokeju kot tudi po svoji železarski zgodovini, ki je v času bivše Jugoslavije sem pripeljala številne delavce. Nekoč industrijsko mesto pa danes postaja tudi turistično razvito, saj je predvsem v času Evropskega prvenstva v košarki privabilo v svoje območje številne turiste. V občini Jesenice trenutno prebiva 20.858 (podatek iz leta 2016) prebivalcev in njihovo občino vodi že tretji mandat zapored župan Tomaž Tom Mencinger. Občino sestavljajo tudi dva podžupana, občinska uprava na čelu z vršilko dolžnosti direktorja občinske uprave, občinski svet, ki ga sestavlja 28 članov, nadzorni odbor in krajevne skupnosti, katerih je 7 (Jesenice, 2015).

6.1 Analiza intervjuja z županom občine Jesenice

Župan Občine Jesenice, Tomaž Tom Mencinger, ki je po izobrazbi elektrotehnik, Občino Jesenice vodi že tretji zaporedni mandat. Ker me v diplomski nalogi zanima, kakšen je njegov pristop do vodenja svojih zaposlenih, sem z njim opravila družboslovni intervju. Intervju je bil opravljen osebno v kabinetu župana.

Po prebranem naslovu mojega diplomskega dela se je župan sam opredelil kot menedžer ter da so v njegovem načinu in stilu vodenja izrazite bolj menedžerske lastnosti vodje. Če se naprej osredotočim na njegov stil vodenja, bi težko rekli, da prevladuje samo eden. Županovo vodenje je nekakšna mešanica med razvijalskim in dobrohotnim avtokratskim stilom vodenja. Torej po eni strani kot vodja poskuša vzbuditi samostojnost pri delu in sodelavce spodbujati, poslušati, jih razumeti in jim tudi zaupati, je pa vseeno po drugi strani usmerjen k nalogam, je delaven, usmerjen k doseganju visokih rezultatov in to zahteva tudi od svojih sodelavcev, čeprav ni preveč strog. V primeru, da pa njegov stil vodenja določimo po Nagelu (v Kavčič 1991), pa bi ga opredelila kot demokratičnega, saj njegova skupina oziroma zaposleni odločajo avtonomno, on kot predstojnik pa je le koordinator. To je razvidno iz odgovora, ki

ga poda, da so cilji postavljeni z njegove strani, za doseg ciljev pa ima postavljene vodje oddelkov in direktorja občinske uprave, ki te stvari formalno pravno urgirajo.

Pri načinu vodenja pa lahko župana opredelimo kot mešanico vodje z delegiranjem in vodje s cilji. Pri prvem so bistvene značilnosti, da ima župan zaposlene, ki so postali sami odgovorni za svoja samostojna delovna področja. Pri drugem pa je značilno, da je vodenje kot nekakšna dejavnost, s pomočjo katere določi cilje v organizaciji in nato usmerja člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Župan je mnenja, da uspešnega vodjo odlikuje to, da zna uskladiti stvari, ki so naložene občini in da zna razdeliti delo tistim, ki to delo opravljajo. »Naloga župana je predvsem, da delo usmeri. Občina je kot ladja, kateri je treba izbrati pot, kaj bo pa kdo delal na tej poti, pa je odločitev župana, seveda v skladu z zakoni,« je pripomnil Tomaž Mencinger, župan Občine Jesenice.

V drugem delu intervjuja sem zastavila vprašanja, ki so točno določila, ali v svojem vodenju deluje bolj kot menedžer ali bolj kot vodja. Kot vodji so njegove misli bolj usmerjene v prihodnost kot v sedanost, kar prepoznamo kot lastnost vodje. Menedžerje spremembe ne mikajo in so stabilni tipi človeka, kar pa župan ni, saj ima rad spremembe, še zlasti takrat, če so le-te pozitivne, če so pa negativne, pa se iz njih kaj nauči. Za kontrolo zaposlenih pri delu je pooblastil določene sodelavce, ki namesto njega izvajajo kontrolo ter mu kasneje rezultate tudi poročajo. Tudi ta trditev je pokazala, da ima v sebi lastnosti vodje, saj kontrolo in delo razdeli med svoje zaposlene in jim posledično tudi zaupa. Sam je mnenja, da se vse lahko izvede na preprost način in za reševanje problemov večkrat posluša svojo intuicijo, kot pa uporablja logiko. Že v prvem delu je pojasnil, da velikokrat ne loči zasebnega življenja od službenega, tako je tudi pri zadnji trditvi potrdil, da ima veliko razumevanja za socialne probleme in s tem dokaj visoko čustveno inteligenco. Kot je razvidno, so tudi zadnje tri trditve pokazale, da je župan po naravi vodja in ne menedžer, kot se je sam opredelil.

Kot menedžerja bi lahko župana opredelili na podlagi tega, da postavi načrte in cilje ter da si ne postavi najprej smeri prihodnosti skupaj s strategijo, kot to počnejo vodje. Tudi kot organizator ima menedžerske lastnosti, saj si je ustvaril organizacijsko strukturo, s katero komunicira o planih in vzpostavi sistem za spremljanje izvajanja planskih nalog.

Na začetku se je torej župan sam opredelil kot menedžer, vendar skozi njegove odgovore o njegovem delovanju lahko zaključimo, da ima veliko več lastnosti vodje kot pa menedžerja.

6.2 Analiza anketnega vprašalnika zaposlenih na občini Jesenice

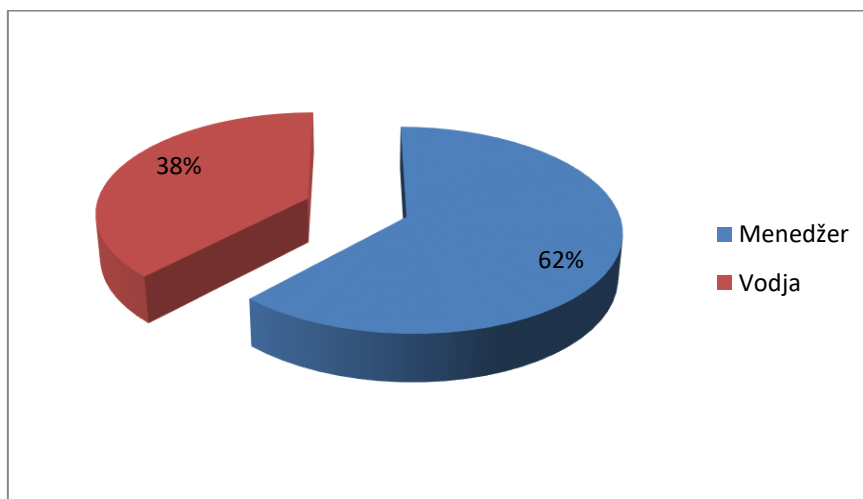
Ker me je pri moji analizi vodenja župana zanimal tudi vidik zaposlenih v občinski upravi Občine Jesenice, sem uporabila še dodatno raziskovalno metodo, in sicer anketni vprašalnik.

Anketni vprašalnik sem po internetni pošti poslala županovi svetovalki gospe Ines Dvoršak, ki je vprašalnik posredovala ostalim zaposlenim v občinski upravi. Zaradi odsotnosti in letnih dopustov se je na moj vprašalnik odzvalo 26 zaposlenih.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz trinajstih trditev, pri katerih so anketiranci označili, ali ta trditev za župana drži ali ne drži.

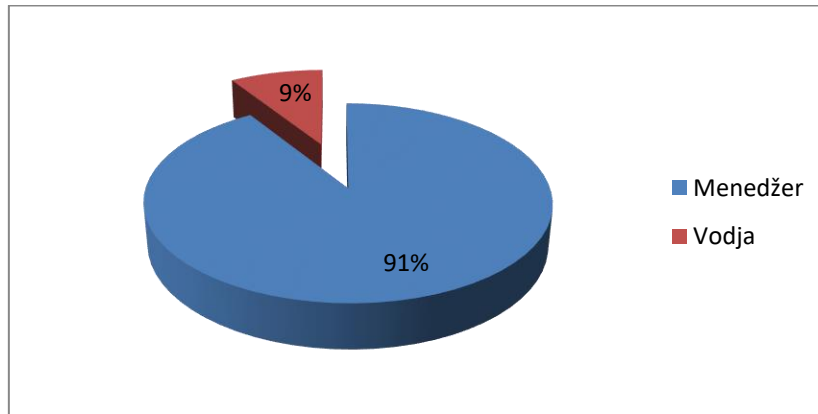
Prva trditev se glasi: »Župan vidi cilje osebnega vidika in odsevajo njegovo vizijo ter globoka prepričanja. Njegovi cilji niso dejavniki, ki nastanejo iz potreb organizacije.« Tukaj je 62 % zaposlenih odgovorilo s trditvijo »ne drži«, kar pomeni, da se v tej trditvi bolj izražene menedžerske lastnosti župana. Pri intervjuju pa je župan odgovoril obratno, da cilji in dejavniki nastanejo bolj iz potreb organizacije in občanov.

Graf 6.1: Odgovori zaposlenih na trditev »Župan vidi cilje osebnega vidika in odsevajo njegovo vizijo ter globoka prepričanja«



Druga trditev je trdila, da župan kot vodja želi delati z ljudmi, vendar obenem vzdržuje nizko stopnjo čustvene vpletenosti. 91 % zaposlenih je na to trditev odgovorilo z »drži« ter s tem opredelilo županovo menedžersko lastnost, sam pa je mnenja, da rad dela z ljudmi in da ga osebne težave delavcev zanimajo ter da delo in privatno življenje ne smeta biti ločena.

Graf 6.2: Odgovori zaposlenih na trditev »Vodja želi delati z ljudmi, vendar obenem vzdržuje nizko stopnjo čustvene vpletenosti«



V tretji trditvi so se zaposleni strinjali (razen enega), da župan delo svojih zaposlenih kontrolira s poročanji drugih vodij. Tako ugotovi plansko odstopanje, za katerega kasneje načrtuje in organizira reševanje nastalih problemov. V tej trditvi je župan kot vodilni znova opredeljen kot menedžer.

Večina (razen enega) pa se v četrti trditvi niso strinjali, da se župan bolj osredotoča na sisteme in strukture kot pa na ljudi, kar ga opredeljuje bolj kot vodjo.

Pri peti trditvi so bili zaposleni razdvojeni. Pri trditvi, da je župan bolj kot v prihodnost usmerjen v sedanost ter da ga bolj kot spremembe zanima stabilnost, je namreč enako število zaposlenih odgovorilo z »drži« oziroma »ne drži«. Če primerjamo županov odgovor na to vprašanje, pa je sam odgovoril, da ga zanima bolj prihodnost in da je odprt za spremembe, kar pomeni, da se v tej opredelitvi kažejo lastnosti vodje.

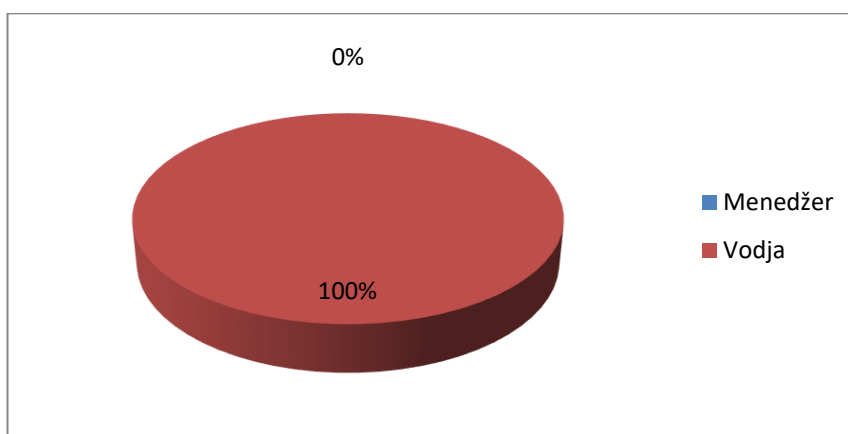
Šesta trditev v anketnem vprašalniku ga je z 62 % opredelila kot menedžerja, saj zaposleni menijo, da je župan prezaseden s pravili in regulativo ter da se toliko ne osredotoča na vizijo.

Pri sedmi in osmi trditvi so se vsi zaposleni soglasno strinjali, da župan za kontrolo pooblasti druge ter da zadeve rad poenostavi in ne uživa v kompleksnosti. V intervjuju se je tudi sam strinjal s tema trditvama, kar ga je opredelilo bolj kot vodjo.

Če deveto trditev primerjamo z županovim odgovorom, imajo zaposleni in župan spet nasprotna mnenja. Zaposleni menijo, da se župan za reševanje problemov zanaša bolj na logiko, sam pa pravi, da bolj posluša svojo intuicijo.

Pri trditvah, ki se glasijo: župan ima veliko razumevanja za socialne probleme, župan rad deli znanje z drugimi ter župan je pri svojem vodenju zelo podjeten, so ga zaposleni opredelili kot vodjo.

Graf 6.3: Odgovori zaposlenih na trditve¹ (združeno)

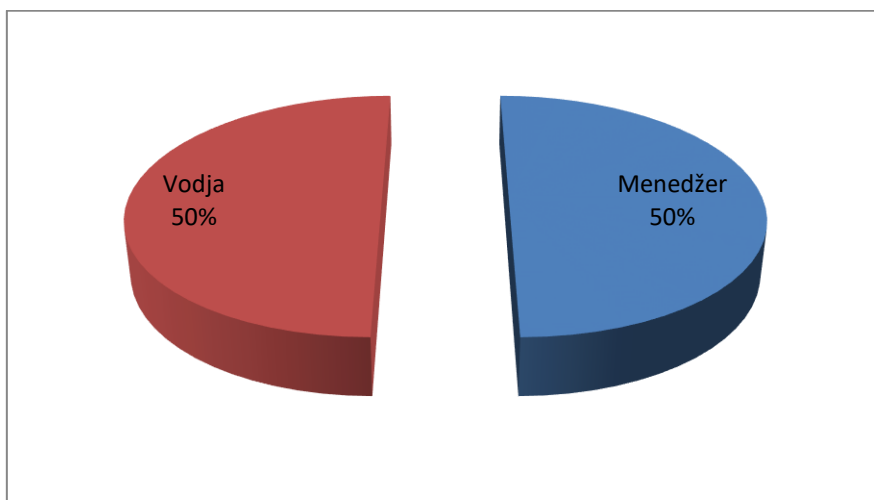


Zadnja trditev je vzpostavila ravnotežje med lastnostmi menedžerja in vodje. Zaposleni so s trditvami namreč odgovorili, da ima župan odstotno enako število lastnosti vodje kot tudi enako število lastnosti menedžerja. Po mnenju zaposlenih ima župan pri svojem vodenju lastnosti tako vodje kot menedžerja.

Zaposleni v upravni enoti so bili torej razdvojeni, ali je župan menedžer ali je vodja. Po rezultatih ankete so ga torej označili za župana, ki ima lastnosti vodje kot tudi lastnosti menedžerja.

¹ Trditev 7: Župan je za kontrolo ostalih ljudi pooblastil sodelavce in sam ni toliko nagnjen h kontroli.; Trditev 8: Za župana velja, da zadeve rad poenostavi in ne uživa v kompleksnosti.; Trditev 10: Kot vodilni ima župan veliko razumevanja za socialne probleme drugih.; Trditev 11: Rad deli svoje znanje z drugimi in ga ne zadržuje zase.; Trditev 12: Pri svojem vodenju je zelo podjeten in ne toliko strasten.

Graf 6.4: Prikaz odgovorov po odstotkih (skupno)



Županove lastnosti vodje so se predvsem pokazale takrat, ko je v ospredju delo z ljudmi, kot na primer, da ga zanimajo socialni problemi zaposlenih, da rad svoje znanje deli z zaposlenimi ter da zaposlenim tudi zaupa. Menedžerske lastnosti pa so v ospredje stopile, kadar je govor o pravilih, disciplini na delovnem mestu, torej nekako rad drži podrejene na distanci ter jim da vedeti, da je on šef v tej organizaciji. Tudi iz intervjuja razberemo iste stvari. Pred začetkom samega intervjuja se je župan torej sam opredelil kot menedžer, menim, da predvsem zaradi tega, ker rad drži to menedžersko distanco do svojih podrejenih, ker rad strogo upošteva pravila. Vodja pa se v njem pokaže, ko omeni zaupanje vršilki dolžnosti direktorja občinske uprave, saj večino kontrole zaposlenih prepusti njej kot tudi vodjam drugih oddelkov v občini. Župan razmišlja kot menedžer, vendar ga njegova dejanja oziroma želja po stiku z ljudmi, bolj opredelijo kot vodjo. Skozi raziskavo smo prišli do ugotovitve, ki sta jo podala tudi Brezovšek in Kukovič (2014), da redkokje zasledimo čisti model menedžerja oziroma vodje ter da je večina dandanes nekje vmes med vodjo in menedžerjem. Ta trditev drži tudi za župana Občine Jesenice Tomaža Toma Mencingerja.

7 ZAKLJUČEK

Vodja in menedžer sta pojma, za katere obstaja kar nekaj opredelitev, vendar se med seboj zelo prepletata. Vodjo ima kar nekaj lastnosti menedžerja in obratno – menedžer ima kar nekaj lastnosti vodje. Po mnenju strokovnjakov jima je skupna želja po doseganju cilja, moč in vpliv na ljudi. Vsak pa to počne na svoj način, zato se pojavljajo tudi te bistvene razlike. Menedžerji naj bi bili tisti, ki so bolj usmerjeni v sedanost, ki imajo radi kontrolo, pravila in regulativo, ki radi uživajo v kompleksnosti ter se pri reševanju problemov naslanjajo na svojo logiko. Vodje pa so ljudje, ki so bolj usmerjeni v prihodnost, zanimajo jih spremembe ter vizija, za kontroliranje imajo pooblaščen sodelavce, zaupajo ljudem ter z njimi vzpostavljajo tudi bolj osebne odnose, saj imajo veliko razumevanja za socialne probleme.

Vendar obstajajo mnenja, da se pri vodilnih v podjetjih, organizacijah in društvih ter na drugih delavnih mestih v vsakem posamezniku prepletajo lastnosti menedžerja in vodje. Ali bodo pri delu prevladovale ene ali druge lastnosti, je odvisno od okoliščin ter v kakšnem podjetju posameznik deluje.

V diplomskem delu sem raziskovala način vodenja župana Občine Jesenice. Zanimalo me je predvsem, ali svoje zaposlene na občini vodi bolj kot vodja ali kot menedžer. Raziskavo sem izvedla z osebnim družboslovnim intervjujem, ki sem ga izvedla z županom na občini ter z anketnim vprašalnikom, na katerega mi je zaradi letnih dopustov uspelo odgovoriti 26 zaposlenih v občinski upravi. Vprašanja so bila v večini sestavljena iz trditev, za katere so zaposleni odgovorili, ali ta trditev drži ali ne drži. Po analizi intervjuja in anketnega vprašalnika sem ugotovila, da z vidika zaposlenih pri njegovem vodenju vidimo lastnosti menedžerja kot tudi lastnosti vodje. Lastnosti vodje so v ospredju pri njegovem delu z zaposlenimi oziroma pri njegovi čustveni inteligenci kot tudi pri tem, da zaposlenim zaupa ter sam ne kontrolira vseh, ampak ima za to določene ljudi, ki kontrolirajo svoj oddelek. Lastnosti menedžerja pa so izrazite pri delu nasploh, saj rad igra vlogo šefa in na nek način vseeno ohrani distanco z zaposlenimi.

Prvi del intervjuja mi je dal odgovore na vprašanja o njegovem stilu vodenja. Težko bi rekli, da pri preučevanju župana prevladuje samo en stil. Župan občine Jesenice uporablja mešanico med razvijalskim in dobrohotnim avtokratskim stilom vodenja. Po Nagelu (v Kavčič 1991) pa bi njegov stil opredelila kot demokratičnega. Pri samem načinu vodenja pa

ima mešane lastnosti vodje z delegiranjem in vodje s cilji. Po analizi drugega dela intervjuja pa lahko povzamem, da so pri delovanju župana kot vodilnega v občini izrazite lastnosti vodje, čeprav mi je na začetku intervjuja sam zatrdil, da vodi zaposlene kot menedžer. Slednje nam nakazuje, da župan na svojem vodilnem položaju in pri svojem delu misli kot menedžer, deluje pa kot vodja.

Pred začetkom dela diplomske naloge sem si pojma vodenje in menedžment predstavljala kot dva strogo ločena pojma z velikimi razlikami v svojem delovanju. Med preučevanjem teoretičnega dela pa opazimo, da se med menedžmentom in vodenjem pojavljajo razlike. Razlike naj bi bile opazne predvsem v tem, na kakšen način razmišljajo eni in drugi. Menedžerjevi cilji nastanejo iz potreb organizacije, delo vidijo kot proces, ki ga sestavljajo strategije načrtovanja, pogajanja in nagrajevanja, želijo delati z ljudmi, vendar ohranjajo določeno distanco oziroma nizko čustveno vpletenost ter radi imajo stabilnost in red. Vodje pa delujejo ravno nasprotno, cilje vidijo iz osebnega vidika, oblikujejo nove pristope za reševanje nastalih problemov, vzdržujejo visoko stopnjo čustvene vpletenosti ter v spremembah vidijo priložnost.

Skozi raziskavo v diplomski nalogi pa lahko opazimo, da redko kje obstaja oseba, ki bi bila izrazit vodja ali izrazit menedžer. Na koncu lahko kot rezultat preučevanj teorij in analize empiričnega dela sklenemo, da gre za dva prepletajoča se procesa ali pa celo tudi, da je vodenje del menedžmenta. Skozi čas, predvsem v 21. stoletju, pod vplivom globalizacije, virtualnega sveta, deregulacije, e-telekomunikacije ljudje delujejo pod pritiskom. Zaposlenim v organizacijah je torej potreben menedžer, ki skrbi, da je delo opravljeno po pravilih, vendar v času teh pritiskov zaposleni potrebujejo tudi človeka, ki jih dodatno motivira ter ima posluš za čustvene in socialne probleme. Tukaj pa v ospredje stopi vodja. Funkcija župana pa je še sploh bolj podvržena delu z ljudmi kot pa funkcija voditelja v kakšnem podjetju. Župan kot voditelj nima stika samo z zaposlenimi v občini, velikokrat je v stiku tudi z občani samimi in za uspešno županovanje se morajo še bolj izpostaviti lastnosti vodje in posluš za socialne probleme drugih.

8 LITERATURA

1. Bass, Bernard 2010. *The Bass handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York, NY: Simon & Schuster.
2. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2012. *Organizacija lokalne oblasti v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Dimovski, Vlado, Pengler, Sandra, Šerlavaj, Miha in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
5. Grad, Franc in Igor Kavčič. 2007. *Ustavna ureditev Slovenije*. Ljubljana: GV založba.
6. Jagurđija, Irma. 2015. *Intervju z županom občine Jesenice*. Jesenice: 12. avgust.
7. Jesenice. 2016. *Občina Jesenice*. Dostopno prek: <http://www.jesenice.si/obcina-jesenice> (23. avgust 2016)
8. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
9. Kovač, Jure, Majer, Janez in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Kotter, John Paul. What Leaders really Do. V *Leadership: Understanding the dynamics of Power of Influence in Organizations*, ur. R. P. Vecchio, 23–32. Indiana: University of Notre Dame.
11. Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in uporabne vede.
12. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Grižar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
16. Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Kralj, Jenko, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Tekavčič, Metka, Dimovski,

- Vlado in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
17. Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. London: Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications.
 18. Robbins, Stephen. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
 19. Rozman, Rudi, Kovač, Jure in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 20. Starina, Janez in Janko Seljak. 2011. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*, Ljubljana: Fakulteta za upravo.
 21. Šmidovnik, Janez. 1995. *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
 22. Vlaj, Stane. 2004. *Lokalna samouprava: teorija in praksa*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
 23. --- 2000. *Župan in občina*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
 24. Yukl, Gary A. 1998. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
 25. --- 2002. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
 26. Zupan, Nada, Svetlik, Ivan, Stanojević, Miroslav, Možina, Stane, Kohont, Andrej in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Intervju z županom občine Jesenice Tomažem Tomom Mencingerjem

1. Kaj po Vašem mnenju odlikuje uspešnega vodjo?

Predvsem to, da zna uskladiti stvari, ki so naložene občini in da zna razdeliti delo tistim, ki to delo opravljajo. Kaj pomeni, da operativno delajo, naloga župan je predvsem, da delo usmeri. Občina je kot ladja, kateri je treba izbrati pot, kaj bo pa kdo delal na tej poti, pa je odločitev župana, seveda v skladu z zakoni.

2. Kaj Vas v zahtevnih situacijah, s katerimi se srečate žene naprej, vam daje ustvarjalni in delovni naboj pri Vašem vodstvenem delu?

Predvsem pozitivni del županovanja je, da vplivaš na dogodke, ki so v občini potrebni. To poslanstvo je, da se uskladijo stvari in da postavimo kriterije z občinskim svetom. Zastavljeni projekti se načrtujejo na dolgi rok in z vsemi službami v občini, ko tudi z občin znanjem gremo proti tem ciljem, ki smo si jih zastavili.

3. Ali in v kakšnem obsegu Vaši sodelavci opravljajo delo na naslednje načine: delo od doma, delo na daljavo in projektno delo?

Tukaj lahko rečem, da se mi bolj ukvarjamo s tem projektnim delom. Projekti, ki si jih izberemo in potem tudi razdelimo naloge tistim, ki ta področja pokrivajo.

4. Kako pogosto pohvalite? In z druge strani: kako poveste, da je nekdo nekaj naredil narobe oziroma ne dovolj dobro?

Morem reči, da mogoče premalokrat. Včasih več posamezniku pomeni pohvala kot pa nagrada v finančnem oziroma materialnem smislu. Tako da bi v tem delu take stvari morali bolj uporabljati oziroma bi morali z dobrimi besedami/pohvalami večkrat nagraditi posameznika. V občini vlagamo, da bi bilo tega čim več.

5. Ali se v vlogi vodje ukvarjate z izzivom ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem? Kakšen je Vaš osebni zgled?

Bom tako rekel, če gledam iz svojega vidika, dejansko ni nekakšne črte kot takšne potegnjene med zasebnim in poklicnim življenjem. Ni trdne ločnice na občini kot taki, zdaj je to privatno, zdaj pa zasebno. Bi pa moral večkrat to narediti, potegniti to črto in ločiti na primer družino od dela.

6. Kako ravnate in kaj rečete, ko pride do napake ali problema? Kako nek proces oziroma zastavljeno nalogo kontrolirate?

To so razni instrumenti, da je ta strokovni del pod kontrolo direktorice občinske uprave. Ona je v bistvu tisti strokovni del, ki temu odgovarja. Njej podrejeni pa so vodje oddelkov. Na koncu je še nadzorni odbor, ki te stvari spremlja. Ravno tako pa je občinski svet, ki bdi nad poslovanjem občine. To stvar torej v večini prepuščam drugim.

7. Kako pogosto skupaj s sodelavci iščete drugačno, nekonvencionalno, »out-of-the-box« rešitev?

Tukaj je treba povedati, da se rešitve iščejo v celoti z vodji oddelka, ki odgovarjajo za projekte.

8. Kako vidite svoje cilje kot dejavnike, ki nastanejo iz potreb organizacije ali iz bolj osebnega vidika, ker odsevajo Vašo vizijo in Vaša globoka prepričanja?

Županova pristojnost je zelo velika s tem, da so tudi pričakovanja s strani občanov velika. Vizija kot vizija mora biti na vseh področjih nekako zastavljena in tudi načrtovana za daljše obdobje, je pa opredeljena v razvojnem programu občine. Torej lahko rečem, da cilji in dejavniki bolj nastanejo iz potreb organizacije in občanov. Odločitve sprejme občinski svet in jih je potem treba tudi spoštovati.

9. Ali pri planiranju dela najprej sodelavcem zastavite cilje, ki jih morajo doseči ali pa jih usmerjate oziroma jim postavite smer do neznanega cilja?

Cilji kot taki so postavljeni s strani župana in mislim, da je to pravilno. Za doseganje pa so tu postavljeni tudi vodje oddelkov in direktor občinske uprave, ki te stvari formalno pravno tudi urgirajo.

Na naslednja vprašanje je župan odgovor z odgovorom drži ali ne drži.

1. Moje misli in načrti so usmerjeni bolj v prihodnost kot v sedanost.

Drži.

2. Sem stabilen tip človeka, zato me spremembe ne mikajo.

Ne drži.

3. Sam ne kontroliram veliko, zato imam pooblašcene sodelavce, ki namesto mene izvajajo kontrolo.

Drži.

4. Ne maram kompliciranja, vse se da izvesti na preprost način.

Drži.

5. Za reševanje problemov se večkrat zanesem na svojo intuicijo kot pa na logiko.

Drži.

6. Pri delu me osebne težave sodelavcev ne zanimajo preveč. Delo in privatno življenje morata biti ločena.

Ne drži.

Priloga B: Anketni vprašalnik z dopisom

Pozdravljeni!

Sem Irma Jagurdžija, študentka 4. letnika Fakultete za družbene vede, smer Analiza politik in javna uprava. Uspešno sem zaključila vse izpite na dodiplomskem študiju in sedaj mi (kot zadnje dejanje) ostane le še diploma. Ker me zanima delovanje lokalne samouprave, sem si za temo diplomskega dela izbrala vodenje občin. Ker že nekaj let živim v Vaši občini, sem si kot študijo primera izbrala prav Občino Jesenice.

Za uspešno dokončanje diplomskega dela bi potrebovala, če mi lahko izpolnite naslednji anketni vprašalnik, ki Vam bo vzel le nekaj minut časa. Zbrane podatke bom uporabila izključno za namen raziskave. Vprašalnik je anonimen.

Hvala za sodelovanje.

V tabeli s križcem označite, ali se s trditvijo strinjate ali ne.

Trditev	Se strinjam	Se NE strinjam
1. Župan vidi cilje iz osebnega vidika in odsevajo njegovo vizijo ter globoka prepričanja. Njegovi cilji niso dejavniki, ki nastanejo iz potreb organizacije.		
2. Župan kot vodja želi delati z ljudmi, vendar obenem vzdržuje nizko stopnjo čustvene vpletenosti.		
3. Župan svoje zaposlene kontrolira s poročanji, s sestanki. Ugotovi plansko odstopanje in potem planira ter organizira reševanje problemov.		

4. Župan se bolj kot na ljudi osredotoča na sisteme in strukture.		
5. Župan je bolj kot v prihodnost usmerjen v sedanost in ga bolj kot spremembe zanima stabilnost.		
6. Župan se bolj osredotoča na vizijo in ni prezaseden s pravili in regulativo.		
7. Župan je za kontrolo ostalih ljudi pooblastil sodelavce in sam ni toliko nagnjen k kontroli.		
8. Za župana velja, da zadeve rad poenostavi in ne uživa v kompleksnosti.		
9. Za reševanje problemov se župan zanaša na svojo intuicijo in ne toliko na logiko.		
10. Kot vodilni ima župan veliko razumevanja za socialne probleme drugih.		
11. Rad deli svoje znanje z drugimi in ga ne zadržuje zase.		

12. Pri svojem vodenju je zelo podjeten in ne toliko strasten.		
13. Do svojih podrejenih deluje kot trener oziroma učitelj in redkokdaj igra vlogo šefa.		