

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žana Špegel

Stili vodenja županov: študija primera najmanjših slovenskih občin

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žana Špegel

Mentor: red. prof. dr. Marjan Brezovšek

Somentorica: asist. dr. Simona Kukovič

Stili vodenja županov: študija primera najmanjših slovenskih občin

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila vsem svojim bližnjim, tako družini kot prijateljem, ki so mi stali ob strani med celotnim študijem. Prav tako bi se rada zahvalila svojemu mentorju in somentorici za usmerjanje in pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala vam.

Stili vodenja županov: študija primera najmanjših slovenskih občin

Temeljni cilji našega diplomskega dela so bili predstavitev osnovnih teoretičnih izhodišč, ki so pomembna za celostno razumevanje naše raziskave, ter odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Na začetku dela smo tako predstavili občino, majhno občino, naloge župana, stile vodenja, razlikovanje med vodjo in menedžerjem ter teorijo XY. Glavna usmeritev pri izdelavi diplomskega dela pa je bilo raziskovalno vprašanje, ki se glasi: *»Ali so župani najmanjših slovenskih občin osredotočeni na razmerje s sodelavci oziroma podrejenimi ali so osredotočeni na rezultate oziroma storitve občinske uprave?«* V nadaljevanju naloge smo se osredotočili na analiziranje stilov vodenja županov najmanjših slovenskih občin. Analiza je potekala na podlagi empiričnih podatkov, ki smo jih zbrali s pomočjo anketnega vprašalnika. Ugotovili smo, da so župani pri svojem delu bolj podobni vodjem kakor menedžerjem, torej so pri svojem delu bolj osredotočeni na odnos s sodelavci oziroma podrejenimi in ne na rezultate oziroma storitve občinske uprave. V zaključku smo podali tudi razmišljanje, da ima vpliv na stil vodenja županov prav majhnost analiziranih občin.

Ključne besede: majhna občina, župan, stili vodenja, vodja, menedžer

The leadership styles of mayors: case study of the smallest Slovenian municipalities

The main goals of our thesis were, fundamentally, to present the basic theoretical starting points that are important for the overall understanding of our research, and answer the given research question. In the beginning of this work, we present the municipality, a small municipality, the mayor's tasks, leadership styles, the differences between a leader and a manager, and the XY theory. The main direction of the thesis was the research question: *»Are the mayors of Slovenia's smallest municipalities focused on the relations with their co-workers or subordinates, or are they focused on the results, meaning the service of the municipal corporation?«* Further on, we focus our attention on analysing the leadership styles of the mayors, presiding over Slovenia's smallest municipalities. The analysis was conducted based on empirical data collected through questionnaires. We found out that mayors are more leaders than managers, because they focus their work more on the relations with their co-workers or subordinates than on results, meaning the service of the municipal corporation. In the conclusion, we also introduce the thought that a mayor's style of leadership is influenced exactly by the smallness of the analysed municipalities.

Key words: small municipality, mayor, leadership styles, leader, manager

KAZALO

1	UVOD	7
2	METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI OKVIR.....	9
2.1	Namen in cilj diplomskega dela	9
2.2	Raziskovalno vprašanje.....	9
2.3	Raziskovalne metode in tehnike.....	9
2.4	Struktura diplomskega dela.....	10
3	TEORETIČNA IZHODIŠČA	11
3.1	Občina.....	11
3.2	Majhne občine	11
3.3	Župan	12
3.4	Formalno določene naloge župana.....	13
3.5	Stili vodenja.....	14
3.6	Stili vodenja županov.....	15
3.7	Razlike med vodjo in menedžerjem	18
3.8	Teorija X in teorija Y.....	21
4	EMPIRIČNI DEL.....	24
4.1	Predstavitev občin.....	24
4.2	Predstavitev anketnega vprašalnika.....	25
4.3	Vzorec analize	26
4.4	Način zbiranja podatkov	26
4.5	Analiza rezultatov.....	28
4.5.1	Župan kot vodja, župan kot menedžer	28
4.5.2	Župani kot zagovorniki teorije X ali kot zagovorniki teorije Y	30
5	ZAKLJUČEK.....	33
6	LITERATURA.....	35

PRILOGE	38
PRILOGA A: Anketni vprašalnik	38
PRILOGA B: Seštevek točk odgovorov anketirancev v prvem delu anketnega vprašalnika	40
PRILOGA C: Seštevek točk odgovorov anketirancev v drugem delu anketnega vprašalnika	40
PRILOGA Č: Prikaz rezultatov po novi predpostavki kategorij in kriteriju.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Tablični prikaz razlik v značilnostih med vodji in menedžerji	20
Tabela 3.2: Tablična primerjava teorije X in Y	23
Tabela 4.3: Predstavitev občin, zajetih v analizo	24
Tabela 4.4: Tablični prikaz o prejetih izpolnjenih anketnih vprašalnikih s strani občin.....	27
Tabela 4.5: Prikaz podatkov: župan kot vodja in župan kot menedžer v odstotkih.....	29
Tabela 4.6: Prikaz podatkov o zagovornikih teorije X in teorije Y v odstotkih	31

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Prikaz štirih dimenzij moči po Larsenovi	16
Slika 3.2: Razlike med vodjo in tradicionalnim menedžerjem	19
Slika 3.3: Prikaz McGregorjeve teorije X	21
Slika 3.4: Prikaz McGregorjeve teorije Y	22
Slika 4.5: Slikovni prikaz modelov: vodja, menedžer in križanec.....	29

1 UVOD

Osrednja tematika diplomskega dela, ki nas vodi skozi celotno raziskavo, so stili vodenja županov v najmanjših slovenskih občinah.

Občina je temeljna oblika lokalne samoupravne skupnosti v Sloveniji.¹ Z Zakonom o lokalni samoupravi (ZLS-UPB2 2007) je v 13. a členu določeno, da ima občina vsaj 5000 prebivalcev. Naslednji odstavek enakega člena zakona pa pravi, da lahko ima občina ob ustanovitvi manj kot 5000 prebivalcev, a samo pod določenimi pogoji. Pogoj je, da ustanavljanje temelji na združitvi dveh ali več občin oziroma lahko tudi v izjemnih razlogih, kot so geografski, obmejni, narodnostni, zgodovinski ali gospodarski razlogi; vseeno pa občina pri ustanovitvi ne sme imeti manj kot 2000 prebivalcev (Zakon o lokalni samoupravi 2007, 13. a čl.).

Osrednji predmet naše diplomske naloge so župani, ki vodijo občine z manj občani, kakor je z zakonom določeno. Občine, zajete v našo analizo, imajo namreč manj kot 1000 prebivalcev.

Župan je demokratično izvoljen politični vodja za mandatno dobo štirih let. Tako izvoljen župan je zadolžen za nadzor nad delovanjem večine občinskega sveta. Hkrati je odgovoren tudi za vse izvršilne funkcije (Mouritzen in Svara v Haček in drugi 2015, 47). Župan je torej v občini temelj politične oblasti (Haček in drugi 2015, 51).

Politično vodenje na lokalni ravni je bilo v 80. letih prejšnjega stoletja zaznamovano predvsem z dvema idealnima oblikama vodenja, ki vključujeta tako vidik izbire načina voditelja, stil odločanja kot tudi odnose med vodjo in institucijami centralne oblasti. Ti dve obliki sta: šibkejša oblika lokalnega vodenja, ki temelji na avtonomiji lokalne oblasti in večjih virov, ter zmerno močna oblika lokalno političnega vodenja, za katerega je značilno, da je ključna vloga županov pri vzpostavljanju ravnotežja moči oziroma oblasti ter artikulacija interesov (Page in Goldsmith 1987; Wollmann 2009).

Ugotavljanje in določanje stilov vodenja županov, kot političnih vodij, ki vodijo in delujejo v kolektivu, je osrednji namen diplomskega dela. Pri preučevanju stilov vodenja pa bomo

¹ Vir: 1. člen Zakona o lokalni samoupravi (2007).

raziskovali predvsem vidik razlikovanja med županom, ki deluje kot vodja, ter županom, katerega delovanje ima lastnosti menedžerja. Razlikovanje med obema je zelo veliko.

Tako v teoriji kot tudi v praksi se mnogokrat srečamo s pojmom vodenje in menedžment. Razlika je v tem, da vodje razmišljajo o dolgoročni uspešnosti, pri čemer se osredotočajo na način, kako opravljajo svoje dejavnosti. Zanje je značilno, da so usmerjeni v delo z ljudmi ter tudi v ljudi same. Na drugi strani pa menedžerji v večji meri dajejo poudarek upravljanju z materialnimi viri, kakovosti izdelkov ter operativni učinkovitosti (Černetič 2004).

Zaleznik trdi celo, da so menedžerji in vodje dve popolnoma različni vrsti živali, pri čemer so vodje nekakšni umetniki, ki tolerirajo kaos ter pomanjkanje strukture, menedžerji pa so tisti, ki sledijo redu, nadzoru ter hitrim rešitvam problemov (Zaleznik v Kukovič 2015, 135).

Skela Savič (2004, 19–26) pravi, da je vodenje predvsem sposobnost vplivanja na druge ljudi na takšen način, da aktivno sodelujejo v procesu ter prizadevanjih za doseganje ciljev organizacije.

O načinu in stilu vodenja obstaja ogromno različnih teorij, ki se med seboj razlikujejo. Številni avtorji vsak na svoj način pojasnjujejo stile vodenja. Tudi župani sami imajo idejo o tem, kakšen naj bi bil župan, da občino vodi dobro in uspešno.

Miran Gorinšek, župan Slovenskih Konjic (Tarman 2014), je dejal, da mora župan znati delati z ljudmi, kar je podkrepil tudi z izjavo, da mora za uspešnost svojega delovanja razumeti raznolike interese ter potrebe svoje skupine, ki jo mora dobro poznati.

Županja občine Nazarje, Majda Podkrižnik, pa je dejala, da mora župan za uspešno upravljanje svoje vloge imeti naslednje osebne lastnosti: biti mora prijazen, večč komuniciranja, odločen, iskren. Imeti mora trdo kožo in močno osebnost, karakter ter sposobnost odrekanja (Tarman 2014).

Pri raziskovanju in ugotavljanju stilov vodenja županov najmanjših slovenskih občin so nam za določanje teh v pomoč tudi osebne lastnosti. Raziskovanje temelji na empiričnih podatkih, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika ter seveda teoretičnih izhodišč, na podlagi katerih smo nato lahko analizirali podatke ter zapisali sintezo ugotovitev.

2 METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 Namen in cilj diplomskega dela

Glavni poudarek v diplomskem delu je predstavitev različnih stilov vodenja ter razlikovanje med vodjo in menedžerjem. Diplomskega dela smo se lotili z namenom ugotavljanja stilov vodenja županov najmanjših slovenskih občin, natančneje občin do 1000 prebivalcev. Na podlagi izvedene ankete smo županom pripisali določen stil vodenja, ki se nanaša na to, ali so anketirani župani bolj vodje, torej bolj orientirani v sodelavce oziroma podrejene, dobre delovne pogoje ter medsebojne odnose, ali so bolj menedžerji, kar pomeni, da jih zanimajo predvsem »outputi« v obliki rezultatov in storitev dela občinske uprave.

Cilj diplomskega dela je predstaviti majhne občine, stile vodenja ter ugotoviti, ali so župani v najmanjših slovenskih občinah pri svojem vodenju usmerjeni bolj k rezultatom oziroma storitvam ali so bolj osredotočeni na razmerje s sodelavci.

2.2 Raziskovalno vprašanje

Za lažje raziskovanje želene problematike smo si na začetku zastavili naslednje raziskovalno vprašanje: *»Ali so župani najmanjših slovenskih občin osredotočeni na razmerje s sodelavci oziroma podrejenimi ali so osredotočeni na rezultate oziroma storitve občinske uprave?«*

2.3 Raziskovalne metode in tehnike

Pri pripravi teoretskih izhodišč in pri razsvetlitvi polja raziskovanja so nam bili v pomoč primarni in sekundarni viri, s katerimi smo predstavili glavna teoretična izhodišča, ki so pomembna za celostno razumevanje raziskave. Uporabljeni primarni viri so bili predvsem zakoni, uporabljeni sekundarni viri pa so bile knjige, znanstveni članki ter analiza spletnih strani. Analiza spletnih strani je bila uporabljena predvsem pri analiziranju in predstavljanju objektivnih oziroma splošnih podatkov občin, ki so zajete v našo raziskavo.

Uporabljena je tudi deskriptivna ali opisna metoda, s katero smo opisovali stanje na raziskovanem področju – opis občin, naloge županov, stili vodenja županov itd. Znotraj

deskriptivne metode pa je tudi študija primera, ki smo jo prav tako uporabili. Kot veleva že sam naslov diplomskega dela, naša raziskava temelji na študiji primera najmanjših slovenskih občin. Za izdelavo diplomske naloge smo izvedli raziskavo kvantitativne narave. Izvedli smo empirično zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika,² na katerega so odgovarjali župani najmanjših slovenskih občin, torej občin z do 1000 prebivalci. Takšnih občin je sedem. Na podlagi anketnega vprašalnika smo poskušali izvedeti, ali so župani bolj menedžerji ali bolj vodje. Način zbiranja podatkov³ je podrobneje predstavljen v empiričnem delu.

2.4 Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je v osnovi sestavljeno iz treh sklopov. V začetnem, prvem delu naloge smo opredelili temeljne pojme, ki so v pomoč pri celostnem razumevanju naše raziskave. Predstavili smo občine in majhne občine ter kako so te opredeljene. Predstavili smo tudi funkcijo župana, kakšna je njegova glavna vloga v občinah ter kakšne so njegove naloge. Nadaljevali smo s predstavitvijo stilov vodenja, ki so za našo empirično raziskavo zelo relevantni. V sklopu stilov vodenja smo predstavili tudi razlike med menedžerjem in vodjo ter razlike med županom kot vodjo in županom kot menedžerjem. V sklopu teoretičnih izhodišč diplomskega dela smo predstavili tudi teorijo XY.

V drugem, analitičnem delu smo se lotili dejanske raziskave. Najprej smo predstavili sedem občin, ki so zajete v našo raziskavo, nato pa smo predstavili anketni vprašalnik ter vnaprej postavljene normative za analizo odgovorov. Sledi analiza in prikaz podatkov ter njihova interpretacija. V tem delu smo dobili odgovor na vnaprej zastavljeno raziskovalno vprašanje. Tretji, zadnji del diplomskega dela pa predstavlja zaključek, v katerega je zajeta sinteza ter zaključne misli.

² Podrobnejša predstavitev anketnega vprašalnika je v empiričnem delu. Glej točko 4.2, na straneh 25–26.

³ Način zbiranja podatkov je predstavljen v točki 4.4, na straneh 26–27.

3 TEORETIČNA IZHODIŠČA

3.1 Občina

Temelj lokalne samoupravne skupnosti je občina. Občine so se razvile zaradi vse večje težnje po učinkovitosti in funkcionalnosti že v dvanajstem stoletju, ko so mesta prvič začela dobivati določene pravice. Vsi začetki lokalne samouprave niso bili tako mogočni kot mesta, ki so predstavljala center trgovanja, temveč se je začel razvoj tudi na podeželju. Šlo je za vaško samoupravo, ki se je razvijala na podlagi gospodarskih potreb takratnih vasi (Šmidovnik 1995, 63).

Lokalna samouprava je v Republiki Sloveniji zagotovljena z ustavo. Ustava določa občino kot temeljno enoto lokalne samouprave v Sloveniji, znotraj katere ima lokalno prebivalstvo moč odločanja o stvareh nanašajočih se na prebivalce lokalne skupnosti. Glede na tretji odstavek 139. člena Ustave Republike Slovenije se občina določi z zakonom po tem, ko je že bil uspešno izveden referendum (Brezovšek in Haček 2001, 398).

Pogoji za nastanek občine so določeni z Zakonom o lokalni samoupravi (2007), natančneje v drugem poglavju omenjenega zakona. Število prebivalcev, ki naj bi jih občina ob ustanovitvi imela, je določeno v 13. a členu Zakona o lokalni samoupravi (2007). Občina bi tako ob ustanovitvi naj imela najmanj 5000 prebivalcev, število teh pa se ob ustanovitvi lahko zniža v primeru, da novonastala občina izhaja iz združitve dveh ali več občin (Zakon o lokalni samoupravi, 13.a čl.).

Glede na izpostavljen 13. a člen Zakona o lokalni samoupravi 2007 je smiselno, da v naslednji točki teoretičnih izhodišč podamo nekaj informacij o malih občinah ali drugače o problematiki določanja velikosti občin v Sloveniji.

3.2 Majhne občine

Pri definiranju občin glede na velikost in naloge pogosto naletimo na problem, še posebej kadar sta ta medsebojno povezana. Empirične raziskave namreč nakazujejo, da večja, kot je lokalna samouprava oziroma občina, lažje je omogočena radikalnejša decentralizacija nalog

občin. V Sloveniji se je v zadnjih letih pokazalo, da občine kljub slabim pogojem in številnim težavam delujejo dobro, četudi še mnogi v Sloveniji niso spoznali, da višje število malih občin krepi centralizem (Brezovšek in Haček 2005, 68).

V Sloveniji je tako kot v drugih državah pri definiranju občin, ali gre za veliko ali majhno občino. Pri opredeljevanju velikosti občine se najpogosteje uporabljata dva kriterija, in sicer: število prebivalcev v občini ter velikost ozemlja, ki ga občina zajema. Obe omenjeni merili imata svoje prednosti ter svoje slabosti, vendar pa je vseeno večkrat uporabljeno merilo števila prebivalcev v občini, kadar ugotavljamo njeno velikost (King 1984, 17; Grafenauer v Brezovšek in Haček 2005, 69–70).

Velikost občin je pomembna predvsem iz vidika ohranjanja krajevne povezanosti ter zagotovitve možnosti ekonomičnega delovanja. Vlaj (2004, 261) pravi, da izvor minimalne velikosti občin temelji na razpolaganju sredstev malih občin, s katerimi se zagotovijo potrebe upravljanja javnih služb.

3.3 Župan

Kaučič in Grad (2008, 369) sta zapisala, da je župan individualni organ občine, ki je politični funkcionar, saj je izvoljen na neposrednih demokratičnih volitvah za mandatno obdobje štirih let.

Funkcija župana je v skladu z organizacijo dela občine in glede na porazdelitve delitev pristojnosti znotraj okvirja zastavljenih nalog občine predvsem izvrševalna in usklajevalna. Predstavljanje in zastopanje občine, kakor tudi vodenje sej občinskega sveta, je ena izmed temeljnih pristojnosti župana. Tukaj je treba poudariti tudi, da je vloga župana na sejah občinskega sveta predvsem sklicevanje sej in vodenje teh, ne pa tudi glasovanje, saj župan na sejah občinskega sveta nima pravice glasovanja. Župan je tako rekoč nekakšen »gospodar« občine, saj skrbi za premoženje občine – premoženje plemeniti, kakor ga tudi povečuje. To pa počne preko vsakodnevnega podpisovanja pogodb, z racionalnim in gospodarnim izvajanjem proračuna, z javnimi razpisi ter preko doslednega upoštevanja načela dobrega gospodarjenja (Haček in drugi 2013, 49).

Župan se sam odloča, ali bo funkcijo opravljal nepoklicno ali poklicno ne glede na to, kako velika je občina. Župan od leta 2005 dalje, ko so bile sprejete normativne spremembe, sam imenuje svoje podžupane izmed vseh izvoljenih članov občinskega sveta (Haček in drugi 2005, 50).

3.4 Formalno določene naloge župana

Naloge župana so opredeljene v Zakonu o lokalni samoupravi (2007) v 33. členu. Opredeljene naloge župana so naslednje:

- predstavljanje in zastopanje občine;
- predstavljanje občinskega sveta kot tudi sklicevanje tega, ter vodenje seje občinskega sveta brez pravice do glasovanja;
- predlaganje sprejema občinskega proračuna in zaključnega računa proračuna občinskemu svetu kot tudi predlaganje odlokov in drugih aktov, ki so v pristojnosti občinskega sveta;
- skrb za izvajanje odločitev občinskega sveta;
- skrb za objavo statuta, odlokov ter drugih splošnih aktov občine;
- lahko zadrži objavo splošnega akta občine v primeru, da je mnenja, da je ta protiustaven ali nezakonit, ter predlaga občinskemu svetu, da o njem ponovno odloča na naslednji seji; župan mora pri tem navesti razloge za zadržanje splošnega akta, v primeru, da občinski svet pri svoji odločitvi vztraja, se splošni akt objavi, župan pa ima možnost vložiti zahtevo za oceno njegove skladnosti z ustavo ter zakonom pri ustavnem sodišču;
- župan ima možnost zadržanja izvajanja odločitve občinskega sveta, v primeru da je mnenja, da je ta nezakonita ali je v nasprotju bodisi s statutom bodisi z drugim splošnim aktom občine; predlaga lahko občinskemu svetu, da o odločitvi ponovno odloča na naslednji seji, o zadržanju izvajanja odločitve občinskega sveta pa mora župan opozoriti pristojno ministrstvo na nezakonitost odločitve, v primeru, da občinski svet ponovno sprejme takšno odločitev, lahko župan sproži postopek pri upravnem sodišču;
- župan mora opozoriti pristojno ministrstvo na nezakonitost oziroma neprimernost odločitve, če bi se odločitev občinskega sveta nanašala na zadevo, ki je z zakonom prenesena na opravljanje občini (Zakon o lokalni samoupravi 2007, 13.a čl.).

Kljub temu, da so organizacijske naloge in vloge bolj ali manj natančno definirane v formalnih pravilih in normah, še vedno drži, da višja, kot je funkcija, manj natančno so določena formalna pravila. Še posebej za najvišje politične vodje velja, da so naloge, s katerimi se kot vodje srečujejo, pogosto opredeljene zelo ohlapno (Larsen v Kukovič 2015, 132).

Predstavili smo ključna teoretična izhodišča, ki se nanašajo na občino ter na vlogo župana v občinah. V naslednjem delu teoretičnih izhodišč pa se osredotočamo predvsem na stile vodenja, stile vodenja županov, razlike med vodjo in menedžerjem ter na teorijo XY.

3.5 Stili vodenja

Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda pa je vse odvisno, če ga ti takšnega sprejmejo. Stil vodenja, ki je vodji pripisan v dani situaciji, pa ni odvisen samo od njegovega načina obnašanja, ampak tudi od nalog in sprejemljivosti v kolektivu (Kavčič 1991, 219).

Obstaja kar nekaj različic stila vodenja. Nagel (v Kavčič 1991, 220) prikazuje klasifikacijo stilov vodenja kot kombinacijo vpliva nadrejenega in podrejenih na odločanje. Tukaj gre za razlikovanje stilov na kontinuumu od avtoritarnega do demokratičnega. Pri skrajnem avtoritarnem stilu stoddostno odloča nadrejeni in vpliva na odločitve. Nasprotno pa je demokratični, kjer imajo na odločitve vpliv tudi podrejeni. Na tem kontinuumu opredeljuje omenjeni avtor naslednje stile:

- avtoritarni – odloča predpostavljeni, pogosto svoje odločitve izvaja s silo,
- patriarhalni – odloča nadrejeni, pogosto izvaja s pomočjo manipulacije,
- informirajoči – odloča nadrejeni, izvaja pa s prepričanjem,
- svetovalni – nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje,
- kooperativni – skupina avtonomno odloča v dogovorjenih okvirih,
- demokratični – skupina odloča avtonomno, predstojnik je le koordinator.

Lipičnik (1996, 121) je podal malce drugačno tipologijo vodenja:

- Birokratski stil – vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, vodja je trden natančen in vljuden.
- Razvijalski stil – vodja poskuša sodelavcem vzbuditi samostojnost pri delu, zna poslušati, komunicira s sodelavci in jih podpira.
- Dobrohotni avtokratski stil – vodja ni pretirano strog in je usmerjen k nalogam. Takšen vodja je odločen, delaven in usmerjen k visokim ciljem.
- Izvrševalski stil – za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da preprečuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti.
- Dezerterski stil – vodja skuša doseči samo minimalne rezultate, takšen vodja ni ustvarjalen, nekomunikativen in ovira ostale pri delu.
- Misijonarski stil – vodja nastopa kot misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktom in ne daje konkretnih navodil za del.
- Avtokratski stil – avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva, da mu sledijo oziroma prisluhnejo. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.
- Kompromisarski stil – vodja oziroma kompromisar odlikuje omahljivost, dvoličnost, s tem pa pri sodelavcih ne vzbuja prevelikega zaupanja.

Ker v nadaljevanju prikazujemo analizo vodenja županov, je smiselno, da predstavimo teorije različnih avtorjev o stilih vodenja županov.

3.6 Stili vodenja županov

Pri političnem vodenju obstaja širok prostor za interpretacijo vlog, znotraj katerega se razvijejo določene sposobnosti in spretnosti političnega vodje, ki močno vplivajo tako na samo vodenje oziroma delovanje kakor tudi na ukrepanje v določenih primerih (Leach s sodelavci v Kukovič 2015, 132).

Številni avtorju so opredelili različne teorije, matrike in stile vodenja županov, ki jih v nadaljevanju tudi predstavljamo.

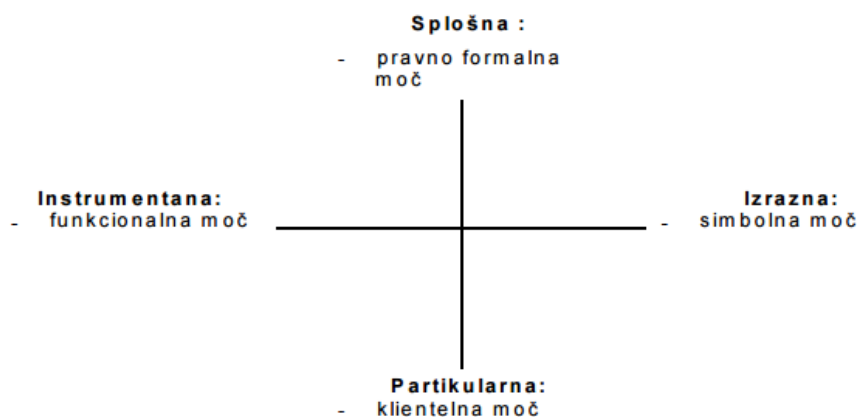
Prvi izmed avtorjev, ki je razvil teoretični okvir primerjalne analize županov, je bil Ivanišević. Ivanišević (v Kukovič 2015, 132) je opredelil šest vlog oziroma funkcij županov:

1. upravno usklajevanje,
2. politično povezovanje,
3. prenos političnih odločitev,
4. razmejitev med politiko in administracijo,
5. vertikalno integracijo celotnega političnega sistema države,
6. zastopanje lokalnih interesov pred osrednjimi državnimi organi.

Naslednja pomembna avtorica pri oblikovanju stilov vodenja županov je Helge O. Larsen. Larsenova je stile vodenja oblikovala glede na štiri dimenzije moči: splošna, izrazna, partikularna in instrumentalna (Larsen 2000, 109–120).

Na Sliki 3.1 je grafični prikaz naštetih dimenzij ter pojmovani stili vodenja županov, ki jih je Helge O. Larsen poimenovala glede na omenjene dimenzije moči.

Slika 3.1: Prikaz štirih dimenzij moči po Larsenovi



Vir: Larsen (2000, 109–112).

Stili vodenja županov po Larsenovi (2000, 112):

- Župan v vlogi varuha – v tem primeru je županova primarna skrb, da vsak posameznik, skupina ali področje dobi svoj delež ali pozornost, ki mu pripada. Nadzor nad izvajanjem predpisov, postopkov ter primernih odnosov je njegovo temeljno poslanstvo. Najraje se posveča tistim vprašanjem, ki zadevajo celotno občinstvo.
- Župan v vlogi agenta – župan je v tem tipu zastopnik, ki se posveča predvsem interesom posameznikov in skupin. Ukvarja se predvsem s posamičnimi primeri, ker

ga ti zanimajo bolj kot problemi skupine. Tukaj gre predvsem zato, kako posamezniki zadovoljujejo potrebe v okviru občinskih pristojnosti.

- Župan v vlogi menedžerja – njegov osrednji interes je namenjen postopkom odločanja in implementaciji odločitev. Prizadeva si za učinkovito ter uspešno realizacijo občinskih programov. Njegov interes je usmerjen v občino kot celoto, torej se raje posveča problemom in rešitvam, ki zadevajo skupnost. Individualne težave pa prepušča občinski birokraciji in službam pristojnim za to. Svojo vlogo po navadi primerja z vlogo menedžerja v podjetju.
- Župan v vlogi predstavnika – pogosto se tovrstni župani pojavljajo v središču pozornosti medijev, zato ga ocenjujemo glede na sposobnosti predstavljanja podobe občine v javnosti. Izogibajo se dejavnostim, ki jih delijo, in se raje posvečajo povezovalnim. Posveča se splošnim kot tudi parcialnim interesom, vendar to počne s pomočjo medijev in transparentnostjo.

Matriko vlog lokalnih političnih vodij, torej demokratično izvoljenih županov, pa je na podlagi obsežnega empiričnega proučevanja političnega vodenja izdelal Elcock (Kukovič 2015, 133). Elcock (v Kukovič 2015, 133) je matriko razdelil na vertikalno in na vodoravno os.

Vodoravna os raziskovanja zajema tri sklope atributov vodenja, in sicer:

- formalne pristojnosti in dolžnosti;
- neformalne odnose:
 - župan jih razvija z direktorjem občinske uprave, občinskimi svetniki, političnimi strankami, sindikati, prostovoljnimi organizacijami ter drugimi poslovnimi partnerji;
- osebnostne lastnosti:
 - zajemajo karizmo, integriteto, sposobnost razvoja dobrih odnosov z drugimi lokalnimi vodji (Elcock v Kukovič 2015, 133).

Vertikalna os, ki jo je Elcock (v Kukovič 2015, 133) uporabil za izdelavo matrike vlog lokalnih političnih vodij – izvoljenih županov, pa zajema tri najpomembnejše sklope vlog župana, in sicer:

- oblast;

- v ta sklop je zajeta sestava in nadzor proračuna, sklicevanje sej občinskega sveta, vodenje sej občinskega sveta, oblikovanje politike in usklajevanje občinskega sveta;
- vladovanje:
 - v tem sklopu gre za sodelovanje župana z zapletenimi omrežji igralcev, s prostovoljnimi organizacijami, pogajanja s ponudniki storitev in z gospodarskimi subjekti;
- lojalnost:
 - zadnji sklop zajema predvsem vzdrževanje stikov z občinskimi svetniki, občani, volivci in s političnimi strankami, predvsem z namenom zagotavljanja močnega volilnega telesa na naslednjih volitvah.

Leach in Wilson (v Kukovič 2015, 134) sta na podlagi empirične študije o povezavi osebnostnih lastnosti z uspešnostjo vodenja pokazala, da so župani kot ključne naloge poudarili: (1) osebno uspešnost; (2) strateško usmeritev in celosten pregled nad delovanjem, (3) politično inteligenco ter (4) organizacijsko mobilnost.

3.7 Razlike med vodjo in menedžerjem

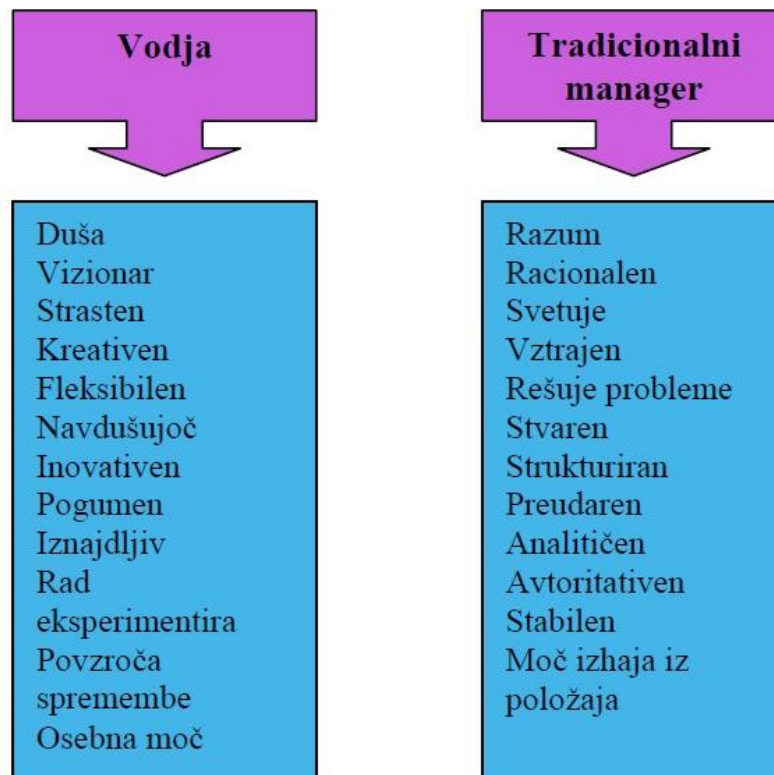
Pojem menedžer se je pojavil v organizacijski strukturi. Menedžer si prizadeva za stabilnost, red in reševanje problemov znotraj omenjenega. Voditelj pa izhaja iz svoje osebnosti ter obnašanja in predstavlja vizijo, ustvarjalnost ter spremembe v organizaciji. Preučevanje razlik med vodjo in menedžerjem pa ni mogoče zgolj s stališča vodje, temveč je treba upoštevati tudi okoliščine njenega delovanja (Kotter 1988, 21).

Menedžment je praviloma obravnavan kot pozicija, ki je vezana na hierarhijo v organizaciji. Vodenje pa je razumljeno kot vloga posameznika in ni omejeno zgolj na menedžersko pozicijo, ampak na katero koli pozicijo, ki jo občasno prevzamejo strokovnjaki, inženirji ali ostali delavci. Po navadi se vlogi menedžerja in vodje ne izključujeta (Kotter 1988, 21).

Vodenje je proces vplivanja na izbiro ciljev v skupini, strategij, organizacijo, motivacijo in vzdrževanje sodelovanja, razvoj spretnosti in zaupanja članov (Yukl 1998, 5). Block (2007) meni, da je vodenje proces prenašanja namenov oziroma namer v realnost; Robbins (2001,

314) pa pravi, da je vodenje sposobnost posameznika, da vpliva na skupino ljudi z namenom izpolnitve zadanih nalog in ciljev.

Slika 3.2: Razlike med vodjo in tradicionalnim menedžerjem



Vir: Hočevar in drugi (2003, 148–151).

Glede na zgornje opredelitve ter Sliko 3.2, ki temeljijo predvsem na osebnostnih lastnostih vodij in menedžerjev, obstaja tudi razlikovanje v vlogi župana. Torej, ali je župan bolj vodja ali bolj menedžer? Znotraj analiziranja vloge župana nas zanimajo predvsem razlike med tistimi župani, ki se po svojih osebnostnih lastnostih, s svojim načinom dela ter z načinom delovanja čim bolj približajo teoretičnemu opisu vodje, in med župani, katerih delovanje je v teoriji bolj podobno menedžerjem (Kukovič 2015, 135). V Tabeli 3.1 je podrobnejši prikaz razlikovanja med obema.

Tabela 3.1: Tablični prikaz razlik v značilnostih med vodji in menedžerji

	Menedžerji	Vodje
Odnos do ciljev	pasivnost pogledov, neosebnost	osebnost in aktivni vpogledi
	cilji ne izhajajo iz želja, temveč iz potreb	smer organizacije določajo cilji, ki temeljijo na odnosu do ciljev; ta se spreminja glede na mišljenje ljudi – kaj je željeno in kaj možno
Koncepti dela	nasprotujoči si pogledi so uravnoteženi preko pogajanja in prisile	za reševanje problemov se razvijejo sveži in novi
	oblikujejo se kompromisi ter omeji se možnost izbire	možnost izbire se povečuje, pride do realizacije različnih idej
	izogibanje tveganjem	pri obetavnih priložnostih se tveganje tudi išče
Odnos z drugimi	s pomočjo minimalne čustvene vključenosti dajejo prednost sodelovanju z ljudmi, značilno je, da jim primanjkuje empatije	nove ideje jih zelo privlačijo; imajo neposredne, intuitivne in odločne odnose s sodelavci
	zanima jih predvsem, kako so odločitve izvedene in ne toliko katere odločitve so izvedene – osredotočeni so na proces	zanima jih predvsem vsebina odločitev in dogodkov, kar vključuje tudi njihov pomen za vse udeležence
	način komunikacije poteka preko dvoumnih signalov, ki jih podrejeni dojemajo kot manipulacijo in so jim nedoumljivi; značilno je kopičenje političnih spletk ter birokracije	imajo intenzivne, neorganizirane odnose s podrejenimi, ki jih opisujejo z močnimi čustvi (jih imajo radi, jih sovražijo); to prinese nepričakovane rezultate in stopnjevanje motivacije
Občutek jaza	njihov izvor predstavljajo okrepljene in obstoječe institucije	korenito spremenjena človeška in ekonomska razmerja so njihov izvor
	počutijo se kot del organizacije	počutijo se dislocirani od organizacije

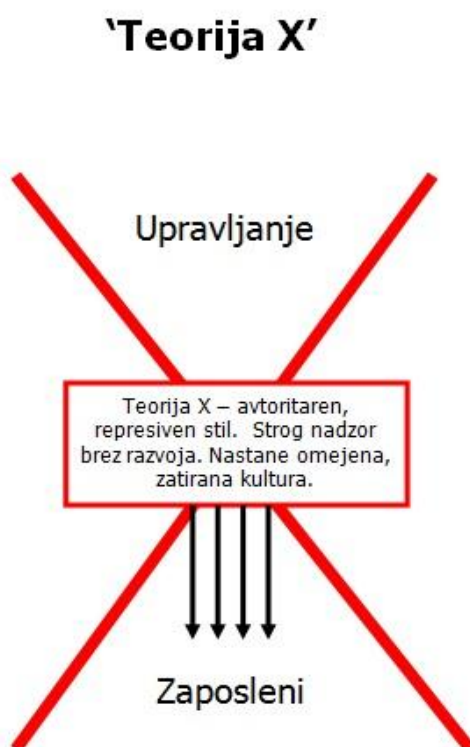
Vir: Zaleznik v Kukovič (2015, 135).

3.8 Teorija X in teorija Y

Vodstveni delavci imajo dva različna pogleda na svoje zaposlene. Prvi je tisti, ki temelji na negativnem mnenju, ki ga imajo menedžerji o svojih zaposlenih. Takšen pogled je McGregor poimenoval **teorija X**. Temelj te teorije predstavljajo negativne predpostavke, ki jih menedžerji predpišejo svojim zaposlenim. Te predpostavke so:

- zaposleni se delu izogibajo,
- zaposleni ne marajo odgovornosti,
- zaposleni ne marajo svojega dela,
- zaposlene je treba strogo nadzirati,
- zaposlene je treba ustrahovati s kaznijo, v primeru neizpolnjenih delovnih obveznosti (McGregor 1992, 368–369).

Slika 3.3: Prikaz McGregorjeve teorije X



Za organizacije tipa X je značilno, da imajo ogromno menedžerjev in nadzornikov, ki zaposlene spremljajo ob vsakem koraku. Zelo malo je razporeditve avtoritete, nadzor nad zaposlenimi pa ostaja centraliziran (Mindtools 2015).

Teorija X torej predstavlja **avtokratski način vodenja**. V njej sta zajeti naslednji sestavini: da zaposleni opravijo svoje delo morajo biti motivirani, kontrolirani, usmerjeni s strani vodje in da so vodilni zelo pomembni, saj bi brez njih bili zaposleni prepuščeni sami sebi ter se tako upirali delu. Da se temu izognemo, jih je treba nagrajevati, kaznovati in kontrolirati (Možina 1994, 62).

Vir: Businessballs (2014).

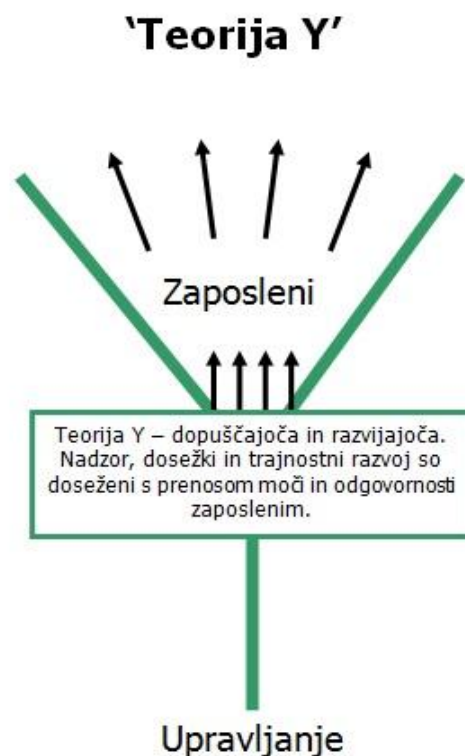
Teorija Y pa predstavlja drugi pogled vodstvenega kadra, ki temelji na pozitivnih predpostavkah o svojih zaposlenih. Temelj te teorije predpostavlja, da so si vodstveni delavci o zaposlenih oblikovali šest osnovnih mnenj:

1. Zaposleni so do dela nevtralni in ga dojemajo enako kot počitek ali igro.
2. Zaposleni so iznajdljivi, ustvarjalni in domiselni pri reševanju problemov v organizaciji.
3. Zaposleni so predani ciljem organizacije.
4. Zaposleni lahko prevzamejo odgovornost za svoje delo.
5. Intelktualne sposobnosti povprečnega zaposlenega so le delno uporabljene (McGregor 1992, 375).

Za takšen tip participativnega upravljskega stila je značilno, da se lahko uporablja v različnih okoljih. V organizacijah, kjer prevladuje tip Y, so vsi zaposleni, tudi tisti najnižji, vpleteni v odločanje in imajo več obveznosti (Mindtools 2015).

Teorija Y predstavlja demokratični model vodenja. Ta zagovarja, da se delavci po naravi ne upirajo potrebam organizacije, so samo motivirani, imajo sposobnost sprejemanja odgovornosti in se znajo primerno vesti. Vodilni v takšnem sistemu vodenja organizirajo razmere in načine, s pomočjo katerih bodo nato zaposleni z lastnimi prizadevanji dosegli številne cilje (Možina 1994, 63).

Slika 3.4: Prikaz McGregorjeve teorije Y



Vir: Businessballs (2014).

Za lažjo predstavo o razlikah med teorijo X in teorijo Y smo v spodnji tabeli povzeli lastnosti glede na določene kriterije.

Tabela 3.2: Tablična primerjava teorije X in Y

	Teorija X	Teorija Y
Motivacija	Zaposleni ne marajo dela, poskušajo se mu izogniti, ne želijo prevzemati odgovornosti.	Zaposleni so zelo motivirani za delo, želijo si čim več odgovornosti.
Stil vodenja in nadzora	Vodstvo ima avtoriteto, ki je centralizirana.	Participativno vodenje, zaposleni so vključeni v odločanje.
Tip organizacije	Delo je monotono, zelo specializirano.	Delo je razgibano in zajema več področij sposobnosti in znanja.
Nagrajevanje	Temelji na teoriji »korenčka in palice«, nagrade so vpeljane v sistem kot mehanizem nadzorovanja.	Nagrajevanje je pogosto in pomembno, velikokrat imajo zaposleni možnost napredovanja.

Vir: Mindtool (2015).

S predstavitvijo ključnih teoretičnih izhodišč smo predstavili naloge županov, vloge županov ter razlike med vlogo in delovanjem županov. V nadaljevanju pa se osredotočamo na analizo rezultatov, ki nam je pokazala, ali župani v občinah, vključenih v našo raziskavo, delujejo bolj kot vodje ali bolj kot menedžerji.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Predstavitev občin

Na začetku empiričnega raziskovanja predstavljamo vseh sedem občin, ki so v prvi polovici leta 2015 imele manj kot 1000 prebivalcev. Za boljšo preglednost občine predstavljamo glede na njihove objektivne oz. osnovne podatke. Da so ti podatki kar se da pregledno prikazani, smo jih združili v spodnjo preglednico (glej Tabela 4.3). Občine si sledijo po številu prebivalcev od najmanj poseljene do najbolj poseljene, in sicer od leve proti desni strani.

Tabela 4.3: Predstavitev občin zajetih v analizo

	Hodoš ⁴	Osilnica ⁵	Solčava ⁶	Kobilje ⁷	Jezersko ⁸	Kostel ⁹	Dobje ¹⁰
Župan/ županja	Ludvik Orban	Anton Volf	Katarina Prelesnik	Robert Ščap	Jurij Rebolj	Lili Butina	Franc Leskovšek
Število prebivalcev ¹¹	367	374	504	591	645	646	994
Leto ustanovitve ¹²	1999	1994	1994	1994	1994	1994	1999
Obseg	18,1 km ²	36 km ²	103 km ²	19,2 km ²	68,8 km ²	60 km ²	17,5 km ²
Regija	Pomu- rje	Dolenjska	Zgornje savinjska dolina	Prekmu- rje	Osrednje slovenska	Dolenjs- ka	Kozjansko
Število občinskih svetnikov	7	7	7	7	7	7	7 ¹³

Vir: Lastna analiza.

⁴ Vir: Hodos.si (2015).

⁵ Vir: Osilnica.si (2015).

⁶ Vir: Solcava.si (2015).

⁷ Vir: Kobilje.si (2015).

⁸ Vir: Jezersko.si (2015).

⁹ Vir: Kostel.si (2015).

¹⁰ Vir: Dobje.si (2015).

¹¹ Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2015).

¹² Vir: Zakon o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij 1994 (ZUODNO) (Ur. list RS, št. 108/06).

¹³ Vir: Lokalne volitve (2014).

4.2 Predstavitev anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik, na katerega so odgovarjali župani, je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu (glej Prilogo A) smo prosili župane in županje, da pri trditvah označijo, ali po njihovem mnenju navedena trditev drži ali ne. Župane smo prosili, da izberejo zgolj eno izmed dveh možnosti. Navedenih je bilo 19 trditev, na podlagi katerih smo ugotavljali, ali so župani bolj menedžerji ali bolj vodje.

Trditve, ki so inducirale značilnosti menedžerjev, so bile naslednje:

- *»Več časa posvečate premišljevanju o takojšnjih rezultatih kot mentoriranju svojih uslužbencev.*
- *Uslužbenci bodo motivirani, če jih boste plačali dovolj.*
- *Všeč vam je, da ste obveščeni o dolgoročnih ciljih uslužbencev, vendar pa ni nujno, da je njihovo delo povsem opravljeno.*
- *Če obstaja usklajen sistem, ki nagraduje vse uslužbence na enak način, potem je to dovolj.*
- *Največji užitek pri vašem delu je oblikovanje večje učinkovitosti delovnega procesa.*
- *Več časa in pozornosti namenjate šibkejšim uslužbencem kot pa uslužbencem, ki znajo sami poskrbeti zase.*
- *Bolje je, da ne veste nič o osebnem življenju in interesih podrejenih.*
- *Uslužbenci preveč razpravljajo o poslanstvu in viziji – najbolje je, da samo opravljajo svoje delo.*
- *Vaša naloga je, da ste obveščeni o vsem, kar se dogaja na vašem področju delovanja.*
- *Pri svojem delu se bolj osredotočate na sistem in procese kot na ljudi.*
- *Vaše delovanje je bolj usmerjeno v sedanost kot prihodnost.*
- *Če storite napako, jo le redko priznate ... raje jo odpravite sami in obdržite pokončno držo« (Schuler v Kukovič 2015, 265).*

Trditve, ki pa nakazujejo, da so župani v svojem stilu vodenja usmerjeni bolj kot vodje, so:

- *»Najboljši način, da zgradite tim, je določitev zelo zahtevnega skupnega cilja.*
- *Včasih se počutite kot »zbiralec ljudi«, ker vedno znova osrečujete in spoznavate nove ljudi.*

- *Všeč vam je, da ste obdani z ljudmi, ki se spoznajo na svoje delo in so boljši od vas na svojem področju.*
- *Ste večni učenec, ki se uči iz izkušenj drugih.*
- *Pozorni ste na to, kje in kako preživljate svoj čas, ker se zavedate, da bodo vašim prioritetam sledili tudi drugi ljudje.*
- *Močno se trudite, da lahko sodelujete in razumete ljudi, ki imajo zelo različen pogled od vašega.*
- *Če je le mogoče, pri vašem delu izzivate »status quo« in ga ne sprejmete» (Schuler v Kukovič 2015, 265).*

Drugi del anketnega vprašalnika temelji na vrednotenju stališč županov do posamezne trditve. Prosili smo jih namreč, da vsako od 15 trditev ovrednotijo z vrednostmi od ena do štiri, pri čemer je bil kriterij naslednji:

- 0 T = sploh se ne strinjam,
- 1 T = ne strinjam se,
- 3 T = strinjam se,
- 4 T = popolnoma se strinjam (Kukovič 2015).

V tem delu vprašalnika nas je zanimalo predvsem, ali so župani bolj zagovorniki teorije Y, teorije X ali so nekaj vmes. V nadaljevanju, ko bomo prešli na dejansko analizo rezultatov, bomo predstavili tudi kriterije,¹⁴ po katerih smo ugotavljali, katero teorijo župani zagovarjajo.

4.3 Vzorec analize

Kot opisujemo že v metodološkem delu diplomskega dela, smo za analizo stilov vodenja predvideli vzorec sedmih občin, torej vseh občin v Sloveniji, ki imajo manj kot 1000 prebivalcev.

4.4 Način zbiranja podatkov

Z zbiranjem podatkov smo začeli v mesecu maju. Najprej smo kontaktirali z župani preko elektronske pošte, pri čemer smo ugotovili, da je večina občin precej neodzivnih.

¹⁴ Kriteriji so predstavljeni na začetku vsakega dela analize, ki je v točki 4.4, na straneh 28–32.

Kontaktiranje je namreč potekalo sprva preko splošnih občinskih elektronskih naslovov, kot je na primer: obcina@jezersko.si. V primerih, ko ni bilo nobenega odgovora, smo poskusili preko telefonskih klicev in smo bili bolj uspešni. Dogovorili smo se, da županom po pošti pošljemo tiskane verzije anketnih vprašalnikov s priloženo ovojnico in povratnim naslovom ter znamko. Preko telefona smo se s šestimi od sedmih¹⁵ občin dogovorili, da nam na takšen način posredujejo odgovore.

Našega dogovora se je držala samo ena občina, in sicer občina Kostel. Kasneje smo ponovno poskusili s kontaktiranjem preko elektronske pošte in tokrat smo bili pri tem bolj uspešni. Na anketo so nam tako odgovorili še župani treh občin, ki so nam računalniško izpolnjen anketni vprašalnik posredovali preko elektronske pošte.

Žal nam ni uspelo pridobiti rešenih anketnih vprašalnikov od vseh sedmih predvidenih županov občin.¹⁶ V Tabeli 4.4 je prikaz županov, ki so se na našo prošnjo odzvali in so na anketni vprašalnik odgovorili, ter tudi županov, ki se na našo prošnjo kljub večkratnim poskusom niso odzvali.

Tabela 4.4: Tablični prikaz o prejetih izpolnjenih anketnih vprašalnikih s strani občin

Občina	Župan/županja	Odgovoril/-a na anketo (da, ne)
Hodoš	Ludvik Orban	Da
Osilnica	Anton Volf	Ne
Solčava	Katarina Prelesnik	Da
Kobilje	Robert Ščap	Ne
Jezersko	Jurij Rebolj	Da
Kostel	Lili Butina	Da
Dobje	Franc Leskovšek	Ne

Vir: Lastna raziskava.

Vzorec analize tako predstavljajo štiri občine od sedmih, kar v odstotkih pomeni, da smo pridobili odgovore od 57 % majhnih občin v Sloveniji. Ker je odstotek pridobljenih

¹⁵ S pomočjo telefona po več poskusih nam ni uspelo dobiti nikogar iz občine Osilnica.

¹⁶ Rada bi se zahvalila vsem županom, ki so se na naše prošnje odzvali in so rešili anketni vprašalnik.

odgovorov večji od polovice, lahko pridobljene rezultate lažje posplošujemo na celotno populacijo.

4.5 Analiza rezultatov

V drugi točki empiričnega dela smo predstavili anketni vprašalnik. Kakor smo zapisali, je le ta sestavljen iz dveh delov, zato je smiselno, da tudi analizo rezultatov razdelimo na dva dela.

4.5.1 Župan kot vodja, župan kot menedžer

V prvem delu anketnega vprašalnika nas je zanimalo, ali so župani mnenja, da zanje navedena trditve¹⁷ drži ali ne drži.

Kriterij, po katerem smo ugotavljali, ali so župani bolj menedžersko usmerjeni ali so bolj vodje, je prikazan v nadaljevanju.

Trditve so v anketnem vprašalniku oštevilčene od 1 do 19 (glej Prilogo A). Vsaka izmed trditve je lahko ovrednotena z eno točko, glede na to kakšno stališče je anketiranec do trditve izrazil.¹⁸ Anketiranec si je tako prislužil 1 točko, če je z »drži« označil trditve: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 12, 13, 16, 17, 18; in z »ne drži« trditve: 5, 9, 10, 11, 14, 15 in 19. Skupaj je tako vsak anketiranec izbral najmanj 0 in največ 19 točk.

Kukovičeva (2015, 266) je na podlagi seštevka točk razvila tri modele: (1) vodja – seštevka točk znaša 0–8; (2) menedžer – seštevka točk znaša 12–19; (3) križanec – seštevka točk znaša 9–10 točk. Kukovičeva je križanca opredelila kot vmesni tip, v katerega se uvrščajo župani, pri katerih ne prevladujejo niti lastnosti menedžerjev niti lastnosti vodje.

¹⁷ Trditve, do katerih so se župani opredeljevali, so zapisane v točki 4.2, na straneh 25–26.

¹⁸ Anketiranec je pridobil po 1 točko pri trditvah, ki okarakterizirajo lastnosti župana kot menedžerja, in 0 točk pri strinjanju s tališči trditvev, ki so značilne za vodje (Kukovič 2015, 266).

Slika 4.5: Slikovni prikaz modelov: vodja, menedžer in križanec



Vir: Kukovič (2015, 266).

4.5.1.1 Prikaz rezultatov

Glede na seštevek točk, ki smo ga tablično prikazali glede na odgovore županov v Prilogi B, v spodnji Tabeli 4.5 sledi še tablični prikaz odgovorov županov v odstotkih.

Tabela 4.5: Prikaz podatkov: župan kot vodja in župan kot menedžer v odstotkih

	Župan kot vodja	Župan kot menedžer	Župan kot križanec
Majhne občine	50 %	25 %	25 %

Vir: Lastna raziskava.

Iz Tabele 4.5 je razvidno, da so župani majhnih slovenskih občin v svojem delovanju usmerjeni bolj kot vodje, saj jih je 50 % na anketni vprašalnik odgovorilo tako, da jih glede na zgoraj navedene kriterije lahko uvrščamo v kategorijo vodij. V kategoriji župan kot menedžer se je znašla četrtnina županov majhnih slovenskih občin (25 %), prav tako pa se je enak odstotek analiziranih županov znašel v modelu župan kot križanec.

Ugotavljamo, da so župani najmanjših slovenskih občin v svojem delovanju bolj podobni vodjam kot menedžerjem, kar pomeni, da so v svojem delu bolj usmerjeni k odnosom s sodelavci in ne zgolj k storitvam oziroma rezultatom. Kakor je navedeno v teoretičnem delu,¹⁹ lahko večini županov najmanjših slovenskih občin pripišemo določene lastnosti. Kakor velja

¹⁹ Glej sklop Stili vodenja, strani 14–17.

za vodje lahko, trdimo, da je večina anketiranih županov kreativna, navdušujoča, iznajdljiva ter radi povzročajo spremembe.

Glede na Tabelo 3.1²⁰ lahko trdimo tudi, da ima vsaj polovica županov najmanjših slovenskih občin osebni odnos do ciljev, ki se spreminja glede na mišljenje ljudi. Zaradi svojega dela pogosto razvijejo nove pristope za reševanje ciljev ter povečujejo možnosti izbire. Župani so odprti do novih idej, se osredotočajo na vsebino dogodkov in imajo intenzivne, neorganizirane odnose s podrejenimi. Župani najmanjših slovenskih občin se počutijo ločene od organizacije.

4.5.2 Župani kot zagovorniki teorije X ali kot zagovorniki teorije Y

V drugem delu anketnega vprašalnika smo anketirane župane prosili, da navedenim 15 trditvam pripišejo svoje stališče, ki je ovrednoteno z vrednostjo na lestvici od 0 do 4.²¹

Točke, ki so jih župani pripisali posamezni trditvi, smo na koncu sešteli po navedenih vrednostih. Župani so tako v tem delu anketnega vprašalnika pridobili najmanj 0 in največ 60 točk.

Kriterij vrednosti, po katerih smo analizirali seštete točke, je naslednji:

- 0–20 točk:
 - Če so dosegli takšno število točk, pomeni, da so zagovorniki teorije Y; torej zaupajo svojim podrejenim ter jih ustrezno nagrajujejo. Skupinsko odločanje jim je blizu in prizadevajo si, da so ljudje okoli njih dobro informirani.
- 21–30 točk:
 - Število točk nakazuje na to, da delujejo kot previdni vodje. Pomeni, da nimajo popolnega zaupanja do svojih podrejenih ter da sami poskušajo obdržati nadzor nad najpomembnejšimi stvarmi.
- 31–45 točk:
 - Doseganje takšnega števila točk nakazuje, da so dobrohotni avtokrat. Njihovo zaupanje podrejenim je zelo majhno. Temelj njihovega delovanja je, da verjamejo v materialne motive, zato se s svojimi podrejenimi ne bratijo.

²⁰ Zaleznik v Kukovič (2015, 135).

²¹ Pomen posamezne vrednosti je naveden na strani 26.

- 46–60 točk:
 - Tako visoko število točk nakazuje na dejstvo, da so vodje, ki so do svojih podrejenih zelo vzvišeni. Lahko bi celo rekli, da so rigidni avtokrati, ki svojim podrejenim niti malo ne zaupajo. Verjamejo zgolj in samo v palico in ne tudi v korenček. Za njih je značilno, da so zagovorniki teorije X (Kukovič 2015).

4.5.2.1 Prikaz rezultatov

V Prilogi C je prikaz seštevka točk po posamezni občini glede na odgovore županov na drugi del anketnega vprašalnika. V Tabeli 4.6 je prikaz odstotkov županov glede na zgoraj navedene štiri kategorije, določene po točkah.

Tabela 4.6: Prikaz podatkov o zagovornikih teorije X in teorije Y v odstotkih

	Zagovornik teorije Y	Previdni vodja	Dobrohotni avtokrat	Zagovornik teorije X
Majhne občine	25 %	50 %	25 %	0 %

Vir: Lastna raziskava.

Iz Tabele 4.6 je jasno razvidno, da je 25 % županov najmanjših slovenskih občin takšnih, ki so zagovorniki teorije Y. Večino županov, natančneje 50 %, pa lahko označimo kot previdne vodje. Četrtnina (25 %) županov najmanjših slovenskih občin se glede na rezultate, pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika, uvršča v kategorijo dobrohotni avtokrat. Ugotovili smo, da med anketiranimi župani ni bilo nobenega, ki bi ga lahko uvrstili kot zagovornika teorije X. Ugotavljamo torej, da je večina županov najmanjših slovenskih občin takšna, da svojim podrejenim ne zaupajo popolnoma. Župani tako vzdržujejo nadzor nad najpomembnejšimi stvarmi, vseeno pa so bolj pristaši demokratičnega, skupinskega dela.

Čeprav po točkah ne sodijo neposredno v kategorijo zagovornikov teorije Y, jim je ta zagotovo blizu. Ker nas zanima predvsem, ali župani sodijo bolj v kategorijo teorije X ali teorije Y, bi lahko med štirimi kategorijami, ki smo jih navedli na prejšnji strani (glej kriterij vrednosti), potegnili črto in štiri kategorije glede na točkovni razkorak razdelili v dve kategoriji.

Če bi gledali tako in bi med obema novima kategorijama²² ločnica potekala pri točki 30, bi bili rezultati naslednji. Zagovornikov teorije Y bi tako bilo kar tri četrtine, kar znaša 75 % vseh anketirancev (glej Prilogo Č). Zgolj četrtina pa bi bila zagovornikov teorije X. Glede na rezultate ter na teoretična izhodišča²³ ugotavljamo, da tako za večino županov najmanjših slovenskih občin velja, da imajo participativen, demokratični upravljavski stil. Župani tako organizirajo sistem vodenja glede na razmere in načine, preko katerih bodo lahko zaposleni lažje dosegali cilje. Pod takšnim vodstvom so zaposleni za delo motivirani in si želijo čim več odgovornosti, delavci so večkrat nagrajeni.

²² Novi kategoriji bi tako bili: (1) zagovornik teorije Y – točke od 0 do 30; (2) zagovornik teorije X – točke od 31 do 60.

²³ Teorija Y na straneh 22–23.

5 ZAKLJUČEK

Skozi celotno diplomsko nalogo smo analizirali majhne občine in stile vodenja. Na začetku smo predstavili glavna teoretična izhodišča, ki so nam bila v pomoč pri analiziranju podatkov. Predstavili smo majhne občine, vloge in naloge županov ter stile vodenja. Znotraj stilov vodenja smo predstavili tudi stile vodenja županov, razlike med vodji in menedžerji ter teorijo X in Y.

V empiričnem delu smo naredili empirično raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali župani najmanjših slovenskih občin – občin do 1000 prebivalce. S pomočjo analize smo prišli do naslednjih ugotovitev. V prvem delu analize smo spoznali, da je polovica (50 %) županov najmanjših slovenskih občin po svojem načinu vodenja bolj podobna vodji kakor menedžerju. Pri svojem delu tako ti župani niso usmerjeni zgolj k storitvam oziroma k rezultatom, temveč jim je bolj pomemben odnos s sodelavci. Ugotovili smo, da jim lahko pripišemo lastnosti, kot sta iznajdljivost, kreativnost, so navdušujoči in pri iskanju inovacij jih ni strah sprememb.

V drugem delu pa smo preverjali, ali so župani najmanjših slovenskih občin zagovorniki teorije Y ali teorije X. Prišli smo do ugotovitve, da so župani najmanjših slovenskih občin v 75 % zagovorniki teorije Y, kar pomeni, da je njihov način upravljanja demokratičen in celo participativen. Svoje podrejene motivirajo, tudi preko nagrajevanja, in jih vodijo na takšen način, da glede na trenutne razmere vedno znova najdejo nove načine doseganja ciljev.

Na začetku diplomskega dela smo si postavili raziskovalno vprašanje, ki se glasi: *»Ali so župani najmanjših slovenskih občin osredotočeni na razmerje s sodelavci oziroma podrejenimi ali so osredotočeni na rezultate oziroma storitve občinske uprave?«*

Odgovor je v zaključku izdelave diplomskega dela zelo jasen. Če združimo ugotovitve obeh delov analize, lahko rečemo, da so župani najmanjših slovenskih občin v svojem delovanju demokratični, svoje podrejene motivirajo, nagrajujejo in so pri svojem delu iznajdljivi – vedno najdejo nov način za čim uspešnejšo realizacijo ciljev. Ugotovili smo, da so župani kreativni in iznajdljivi. Trdimo lahko tudi, da so pri svojem delovanju bolj podobni vodji kot menedžerju, torej so usmerjeni k odnosu s sodelavci in ne zgolj k storitvam in rezultatom.

Glede na to obrazložitev lahko trdimo, da se odgovor na raziskovalno vprašanje glasi takole: *»Župani najmanjših slovenskih občin so pri svojem delu osredotočeni na razmerje s sodelavci.«*

Kljub jasnemu odgovoru na raziskovalno vprašanje, podajamo še nekaj osebnega razmišljanja.

Morda je na dejstvo, da so župani usmerjeni predvsem na odnose oziroma razmerja s sodelavci, imela velik vpliv prav majhnost analiziranih občin. Vzrok za to je namreč lahko prav v majhnem kolektivu, ki vsekakor omogoča lažje sodelovanje s podrejenimi, vodja se jim tako lahko lažje posveti, manjši kolektivi lažje dosegajo kompromisne odločitve.

V tako majhnih krajih se zgodi, da se med seboj osebno pozna večina prebivalcev oziroma občanov. Posledično imajo v takšnih krajih ljudje med seboj izoblikovane odnose, pa naj bodo ti dobri ali slabi. Če upoštevamo to, je povsem smiselno, da so župani najmanjših slovenskih občin, natančneje občin do 1000 prebivalcev, osredotočeni predvsem na razmerje s sodelavci.

Za konec naj podamo v razmislek tudi, da bi bilo morda smiselno, pri preverjanju stilov vodenja županov v tako majhnih občinah, anketni vprašalnik prirediti tako, da bi nanj odgovarjali županovi najožji sodelavci. Tako bi dobili širšo, bolj celostno sliko o tem, kakšne stile vodenja imajo župani. Rezultati bi tako bili bolj celostni, saj ne bi izhajali zgolj iz županovih osebnih stališč, temveč tudi iz perspektive, kako podrejeni dojemajo župane, kot njih same, ter načine njihovega delovanja.

6 LITERATURA

1. Block, Peter. 2007. *Leaders' Change-Facilitating Actions*. Dostopno prek: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership> (6. junij 2015).
2. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2001. Organiziranost in učinkovitost občinske uprave. Primer mesta Ljubljana. *Teorija in praksa* 38 (3): 395–411. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20013BrezovsekHacek.PDF> (5. avgust 2015).
3. -- ur. 2005. *Lokalna demokracija II. Uresničevanje lokalne samouprave v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://knjigarna.fdv.si/s/u/pdf/151.pdf> (17. julij 2015).
4. Businessballs. 2014. *Douglas McGregor's XY Theory, managing an X Theory boss, and William Ouchi's Theory Z*. Dostopno prek: <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm> (24. maj 2015).
5. Černetič, Metod, Martin Kramar in Goran Vukovič. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
6. Haček, Miro, Simona Kukovič in Anja Grabner. 2013. Odnosi med organi oblasti v slovenski lokalni samoupravi. *Družboslovne razprave* 29 (72): 46–63. Dostopno prek: <http://druzboslovne-razprave.org/clanek/pdf/2013/72/3/> (28. julij 2015).
7. Hočevar, Marko, Marko, Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
8. Hodoš. 2015. *Zgodovina občine Hodoš*. Dostopno prek: <http://www.hodos.si/index.php?mode=viewContent&linkId=66> (2. avgust 2015).
9. Jezersko. 2015. *O občini*. Dostopno prek: <http://www.jezersko.si/predstavitev-obcine/o-obcini> (2. avgust 2015).
10. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana. Državna založba Slovenije.
11. Kavčič, Igor in Franc Grad. 2008. *Ustavna ureditev Slovenije*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kobilje. 2015. *O Kobilju*. Dostopno prek: <http://www.kobilje.si/o-kobilju> (2. avgust 2015).
13. Kostel. 2015. *Predstavitev kraja*. Občina Kostel. Dostopno prek: http://www.kostel.si/page/page.asp?id_informacija=232&id_language=1&id_meta_type=57 (2. avgust 2015).
14. Kotter, John P. 1988. *The leadership factor*. New York: The Free Press.

15. Kukovič, Simona. 2015. *Stili lokalnega političnega vodenja (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Larsen O. Helge. 2000. *Directly Elected Mayors — Democratic Renewal or Constitutional Confusion?* Dostopno prek: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-10679-1_6 (28. maj 2015).
17. Leskovšek, Franc. 2015. *Nagovor župana*. Dostopno prek: <http://dobje.si/> (2. avgust 2015).
18. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lokalne volitve. 2014. *Občina Dobje*. Dostopno prek: http://volitve.gov.si/lv2014/rezultati/obcina_dobje.html (2. avgust 2015).
 - McGregor Douglas M. 1992. *An examination of need-satisfaction models of job attitudes*. London: Penguin books.
 - Mindtools. 2015. *Theory X and Theory Y. Understanding Team Member Motivation*. Dostopno prek: http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm (25. maj 2015).
 - Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
 - Page, Edward C. in Michael J. Goldsmith. 1987. *Central and Local Government Relations: A Comparative Analysis of West European Unitary States*. London: Sage.
19. Robbins, P. Stephen. 1989. *Organisational behaviour: concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
20. Skela Savič, Brigita. 2004. *Stili vodenja, vloge v timu in reševanje konfliktnih situacij. Teoretična izhodišča za praktične delavnice v Management v zdravstvu. Odličnost vodenja in upravljanja: strokovno gradivo*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
21. Solčava. 2015. *Solčavsko. Kratka predstavitev občine Solčava*. Dostopno prek: <http://www.solcava.si/prikazi.php?pid=53> (2. avgust 2015).
22. Statistični urad Republike Slovenije. 2015. *Prebivalstvo*. Dostopno prek: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> (8. julij 2015).
23. Šmidovnik, Janez. 1995. *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
24. Tarman, Urban. 2014. *Zlati kamen. Manj razprtij in več projektne delo*. Dostopno prek: <http://www.zlatikamen.si/clanki/regije-in-obcine/manj-razprtij-in-vec-projektne-dela/> (15. avgust 2015).

25. Vljaj, Stane. 2004. *Lokalna samouprava: Teorija in praksa*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
26. Volf, Anton. 2015. *O občini*. Dostopno prek: <http://www.osilnica.si/o-obcini/> (2. avgust 2015).
27. *Zakon o lokalni samoupravi (ZLS–UPB2)*. Ur. l. RS 94/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5247> (19. julij 2015).
28. *Zakon o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij (ZUODNO)*. Ur. l. RS 108/06. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO357> (4. avgust 2015).
29. Yukl, A. Gary. 1998. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
30. Wollmann, Hellmut. 2009. The ascent of the directly elected mayor in European local government in West and East. V *Local Political Leadership in Europe: Town Chief, City Boss or Loco President?*, ur. Herwig Reynaert, Kristof Steyvers, Pascal Delwit, Jean-Benoit Pilet, 115–149. Brugge: Vadnen Broele.

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Žana Špegel, študentka 4. letnika programa Politologija – analiza politik in javna uprava, in pišem diplomsko delo. Tema, ki sem si jo izbrala, je: Stili vodenja županov v najmanjših slovenskih občinah. Da bom raziskavo lahko opravila, bi potrebovala vašo pomoč. Vljudno vas prosim, da odgovorite na spodnji dve vprašanji tako, kot je napisano v navodilu.

Najlepša hvala za vaše odgovore.

VODJA ALI MENEDŽER

1. PROSIMO, DA OZNAČITE, ALI ZA VAS OSEBNO NASLEDNJE TRDITVE DRŽIJO ALI NE. PRI VSAKI TRDITVI IZBERITE LE ENO MOŽNOST.

		DRŽI	NE DRŽI
		1	0
s1	Več časa posvečate premišljevanju o takojšnjih rezultatih kot mentoriranju svojih uslužbencev.		
s2	Uslužbenci bodo motivirani, če jih boste plačali dovolj.		
s3	Všeč vam je, da ste obveščeni o dolgoročnih ciljih uslužbencev, vendar pa ni nujno, da je njihovo delo povsem opravljeno.		
s4	Če obstaja usklajen sistem, ki nagraduje vse uslužbence na enak način, potem je to dovolj.		
s5	Najboljši način, da zgradite team, je določitev zelo zahtevnega skupnega cilja.		
s6	Največji užitek pri vašem delu je oblikovanje večje učinkovitosti delovnega procesa.		
s7	Več časa in pozornosti namenjate šibkejšim uslužbencem kot pa uslužbencem, ki znajo sami poskrbeti zase.		
s8	Bolje je, da ne veste nič o osebnem življenju in interesih svojih podrejenih.		
s9	Včasih se počutite kot »zbiralec ljudi«, ker vedno znova srečujete in spoznavate nove ljudi.		
s10	Všeč vam je, da ste obdani z ljudmi, ki se spoznajo na svoje delo in so boljši od vas na svojem področju.		
s11	Ste večni učenec, ki se uči iz izkušenj drugih.		
s12	Uslužbenci preveč razpravljajo o poslanstvu in viziji – najbolje je, da samo opravljajo svoje delo.		
s13	Vaša naloga je, da ste obveščeni o vsem, kar se dogaja na vašem področju delovanja.		
s14	Pozorni ste na to, kje in kako preživljate svoj čas, ker se zavedate, da bodo vašim prioriteta sledili tudi drugi ljudje.		
s15	Močno se trudite, da lahko sodelujete in razumete ljudi, ki imajo zelo različen pogled od vašega.		
s16	Pri svojem delu se bolj osredotočate na sistem in procese kot na ljudi.		
s17	Vaše delovanje je bolj usmerjeno v sedanost kot v prihodnost.		
s18	Če storite napako, jo le redko priznate ... raje jo odpravite sami in obdržite pokončno držo.		
s19	Če je le mogoče, pri vašem delu izzivate »status quo« in ga ne sprejemate.		

KAKŠEN VODJA SEM: TEORIJA X IN Y

2. PROSIMO, DA OVREDNOTITE SPODNJE TRDITVE Z OCENAMI, ZAPISANIMI V SPODNJEM KRITERIJU. PRI VSAKI TRDITVI IZBERITE LE ENO MOŽNOST.

KRITERIJ:

- popolnoma se strinjam = **4 T**
- strinjam se = **3 T**
- ne strinjam se = **1 T**
- sploh se ne strinjam = **0 T**

1. Skoraj vsakdo bi lahko precej povečal svojo storilnost, če bi zares hotel.
2. Nerealno je pričakovati, da bodo podrejeni pokazali enako navdušenje za delo kot za svoja najljubša opravila.
3. Zelo malo podrejenih pokaže željo, da bi se pri delu poboljšali, čeprav jih kot vodja pri tem spodbujam.
4. Če daš podrejenim dovolj denarja, je manj verjetno, da si bodo delali skrbi s takšnimi neoprijemljivimi stvarmi, kot sta položaj ali osebno priznanje.
5. Kadar podrejeni govoričijo o tem, da si želijo odgovornejše delo, v resnici mislijo, da si želijo več denarja ali višji položaj.
6. Največkrat samo s strogostjo pripravim podrejene do tega, da naredijo prav to, kar od njih zahtevam.
7. Ker si večina podrejenih ne želi, da bi sami odločali, jih je težko pripraviti do tega, da bi prevzeli kakšno odgovornost.
8. Prav dober način, da podrejene pripravim do tega, da delajo več, je, da jih od časa do časa oštejem.
9. Moj ugled kot vodji se zelo zmanjša, če priznam, da ima podrejeni prav, jaz pa ne.
10. Najučinkovitejši vodja je tisti, ki pričakovane rezultate doseže, ne da se ozira na metode pri ravnanju s podrejenimi.
11. Preveč je pričakovati, da bodo podrejeni dobro delali, ne da bi jih pri tem kar naprej spodbujal.
12. Vodja, ki pričakuje, da si bodo podrejeni postavili merila za boljše delo, bo kmalu ugotovil, da ta merila niso ravno visoka.
13. Če podrejeni pri delu niso preveč domiselni in iznajdljivi, je to najbrž zaradi njihove narave – le malo ljudi ima namreč ti dve lastnosti.
14. Od podrejenih je zelo težko zahtevati nove zamisli, saj je njihov obzorje tako omejeno, da njihovi predlogi nimajo praktične vrednosti.
15. V naravi človeka je, da dela samo toliko, kot je res nujno potrebno.

PRILOGA B: Seštevek točk odgovorov anketirancev v prvem delu anketnega vprašalnika

Občina	Župan/ županja	Število zbranih točk
Hodoš	Ludvik Orban	12 točk
Solčava	Katarina Prelesnik	5 točk
Jezerško	Jurij Rebolj	11 točk
Kostel	Lili Butina	8 točk

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA C: Seštevek točk odgovorov anketirancev v drugem delu anketnega vprašalnika

Občina	Župan/ županja	Število zbranih točk
Hodoš	Ludvik Orban	34 točk
Solčava	Katarina Prelesnik	23 točk
Jezerško	Jurij Rebolj	29 točk
Kostel	Lili Butina	11 točk

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA Č: Prikaz rezultatov po novi predpostavki kategorij in kriteriju

	Zagovornik teorije Y	Previdni vodja	Dobrohotni avtokrat	Zagovornik teorije X
Majhne občine	25 %	50 %	25 %	0 %
	Zagovornik teorije Y		Zagovornik teorije X	
Majhne občine	75 %		25 %	

Vir: Lastna raziskava.