

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Claudia Jerina Mestnik

Vodstvene kompetence za učinkovito vodenje javnega zavoda v času krize

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Claudia Jerina Mestnik

Mentor: red. prof. dr. Bogomil Ferfila

Vodstvene kompetence za učinkovito vodenje javnega zavoda v času krize

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Magistrsko delo je nastalo pod mentorstvom dr. Bogomila Ferfila, ki se mu najlepše zahvaljujem za vse nasvete in napotke.

Zahvala tudi soprogu in mojim trem otrokom, ki so me na moji podiplomski študijski poti potrpežljivo spremljali. Prav tako vsem mojim prijateljem in tistim, ki so mi stali ob strani.

Posebna zahvala pa mojim staršem, še posebej očetu, ki me je ves čas mojega izobraževanja neumorno spodbujal in bi me danes s ponosom objel in čestital.

Žal ga ni več ob meni, zato mu posvečam pričujočo magistrsko nalogo.

*Zares svoboden človek je tisti,
ki doseže svoje sanje,
ne da bi se zanašal na druge. (Lao Tzu)*

Vodstvene kompetence za učinkovito vodenje javnega zavoda v času krize (povzetek)

Danes živimo v času, v katerem je prisotna kriza, ki zahteva hitro odzivanje in poglobljeno reševanje problemov. V takem obdobju je poudarek na vodenju, saj je vodstvo tisto, ki je odgovorno, da popelje podjetje iz krize. Zato je pomembno, da jo vodi oseba z izrazito osebnostjo, ki dominira s svojo energijo in vplivnostjo in je predana viziji svoje organizacije.

V magistrski nalogi smo zaradi lažjega razumevanja vplivanja zakonodaje na njihovo delovanje predstavili javne zavode, ki so ustanovljeni za opravljanje dejavnosti, ki je v javnem interesu. Spoznali smo vse dosedanje glavne teorije o vodenju, saj smo le na ta način lahko prišli do ustreznega modela vodenja v času krize. Zaradi ugotavljanja ustreznega modela smo proučili tudi pomen sprememb za vodenje ter opredelili vrste in vpliv krize na vodenje. Pri tem smo prišli do spoznanja, da je za učinkovito vodenje v času krize primerno karizmatično vodenje.

Ker učinkovito vodenje v času krize zahteva, da imajo vodje ustrezne vodstvene kompetence, smo del magistrskega dela namenili spoznavanju in določanju vodstvenih kompetenc za učinkovito vodenje javnega zavoda.

S pomočjo metode ankete smo ugotovili, da pri direktorjih javnih zavodov primanjkuje vpliva karizmatičnega vodenja, ki je pomembno za vodenje v času krize ter da direktorji tudi nimajo ustreznih vodstvenih kompetenc, s katerimi bi lahko učinkovito vodili javni zavod.

Ključne besede: javni zavod, vodenje, karizmatično vodenje, vodstvene kompetence, kriza

Leadership competences for the efficient leadership of an public institution in times of crisis (abstract)

Today we live in a time of crisis which demands quick responses and good problem solving skills. In such a period management is of vital importance since it is the leadership which can lead a company out of crisis. Thus it is important that a leader is a person with a strong personality, leading with his/her energy and influence and is dedicated to the vision of his or her organisation.

In the thesis we presented public institutions in order to make it easier to understand the impact of legislation on their operations. These institutions were established to provide activities that are in the public interest. We acquainted ourselves with all the main leadership theories to date, since only in such a way could we find a suitable model for leadership in a time of crisis. In order to find a suitable model we also studied the importance of changing styles of leadership and identified the types and the influence of crisis on leadership. Thus we became aware that effective leadership in times of crisis implies charismatic leadership.

Due to the fact that effective leadership in times of crisis requires leaders with suitable leadership competences, we dedicated part of the thesis to learning about and defining leadership competences necessary for the efficient leadership of an institution.

By means of a survey we found out that the leaders of public institutions lack the influence of charismatic leadership, which is so vital in times of crisis. In addition, we came to the conclusion that leaders also lack suitable leadership competences which would enable them to lead an institution effectively.

Key words: public institution, leader, charismatic leadership, leadership competences, crisis

KAZALO

1 UVOD	10
1.1 OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA.....	10
1.2 NAMEN IN CILJ	14
1.3 RAZISKOVALNE METODE.....	16
2 JAVNI ZAVODI	16
2.1 ORGANI ZAVODA.....	17
2.2 FINANCIRANJE JAVNIH ZAVODOV	18
2.3 DEJAVNOST JAVNEGA ZAVODA.....	19
2.3.1 DEJAVNOST JAVNEGA ZAVODA NA PODROČJU KULTURE	19
2.4 UPRAVLJANJE JAVNEGA ZAVODA.....	20
2.5. OSNOVNE RAZLIKE MED JAVNIM ZAVODOM IN GOSPODARSKO DRUŽBO, KI VPLIVA NA VODENJE	21
3 VODENJE	23
3.1. POJEM VODENJA	23
3.2 SESTAVINE IN DIMENZIJE VODENJA	24
4 VODENJE IN MENEDŽMENT	27
4.1 RAZLIKA MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM	27
4.2 RAZLIKA MED VODJEM IN MENEDŽERJEM	30
5 RAZVOJ POGLEDOV NA VODENJE	32
5.1 MODELI OSEBNIH ZNAČILNOSTI VODIJ	33
5.2 MODELI VEDENJA VODIJ	34
5.2.1 MODEL TEORIJE X IN TEORIJE Y.....	35
5.2.2 MODELA DVEH UNIVERZ.....	35
5.2.3 BLACKOV IN MOUTONOV MODEL VODENJA ALI MODEL MREŽNEGA VODENJA.....	37
5.3 SITUACIJSKI MODELI VODENJA	38
5.3.1 FIEDLERJEV SITUACIJSKI MODEL	39
5.3.2 HERSEJEV IN BLANCHARDOV SITUACIJSKI MODEL VODENJA	40
5.3.3 MODEL POTI IN CILJEV	42
5.3.4 PARTICIPATIVNI MODEL VODENJA.....	42
5.4 TRANSAKCIJSKO VODENJE	44
5.5 TRANSFORMACIJSKO VODENJE.....	46
5.6 KARIZMATIČNO VODENJE	49
5.7 AVTENTIČNO VODENJE	53
6 VODJA	54

6.1 ZNAČILNOSTI IN POMEN VODJE	55
6.2 PRIROJENO ALI PRIUČENO VODENJE	57
6.3. LASTNOSTI VODIJ.....	58
7 KOMPETENCE (SPOSOBNOSTI).....	60
7.1. VRSTE KOMPETENC	61
7.2 SPOSOBNOSTI IN LASTNOSTI VODIJ.....	63
7.2.1.1 Delitev moči	67
7.2.1.2 Vpliv moči na vedenje sodelavcev	68
7.2.1.3 Intuicija	68
7.2.1.4 Poznavanje samega sebe	69
7.2.1.5 Vrednote	69
7.2.1.6 Vizija, smotri in cilji	70
8 USPEŠEN VODJA	71
8.1 ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA VODJE.....	71
8.2 LASTNOSTI DOBREGA IN UČINKOVITEGA VODJE	73
8.3 VODITELJ PRIHODNOSTI	76
9 SPREMEMBE OKOLJA	78
9.1 RAVNANJE IN ODGOVORNOST VODSTVA PRI SPREMEMBAH	80
10 KRIZA	83
10.1 OPREDELITEV KRIZE	83
10.2 FAZE KRIZE	85
10.2.1 ODKRIVANJE ZNAKOV – 1. FAZA.....	86
10.2.2 PRIPRAVA/PREPREČITEV – 2. FAZA	86
10.2.3 OBVLADOVANJE/NADZOR POŠKODB – 3. FAZA	86
10.2.4 POSLOVNO OKREVANJE – 4. FAZA.....	87
10.2.5 UČENJE – 5. FAZA	87
10.3 POSEBNOSTI KRIZE V JAVNEM ZAVODU	87
10.4 KRIZNI VODJA	90
11 USTREZEN MODEL VODENJA V ČASU KRIZE	91
11.1 SMERNICE ZA UVEDBO USTREZNEGA MODELA VODENJA V ČASU KRIZE V JAVNEM ZAVODU	93
11.2 VODSTVENE KOMPETENCE V ČASU KRIZE	95
11.3 POVEZAVA VODSTVENIH KOMPETENC IN KRIZNEGA MENEDŽMENTA	97
12 ANALIZA VODSTVENIH SPOSOBNOSTI ZA UČINKOVITO VODENJE	98
12.1 METODOLOŠKI OKVIR.....	98
12.2 REZULTATI OPRAVLJENE ANALIZE IN POTRDITEV HIPOTEZ	99

13 ZAKLJUČEK	108
14 LITERATURA	111
PRILOGA A - VPRAŠALNIK	117
PRILOGA B - ANALIZE - FREKVENCE	119

KAZALO TABEL

TABELA 2.1: UPRAVLJANJE USTANOVITELJA.....	20
TABELA 2.2 : ZNAČILNOSTI JAVNIH ZAVODOV	22
TABELA 4.1: RAZLIKA MED MENEDŽMENTOM IN VODENJEM	29
TABELA 5.1: TRADICIONALNO IN SODOBNO POJMOVANJE	33
TABELA 5.2: MODEL OSEBNIH ZNAČILNOSTI	34
TABELA 5.3: DOMNEVE TEORIJE X IN TEORIJE Y.....	35
TABELA 5.4: NAČINI ODLOČANJA V PARTICIPATIVNEM MODELU VODENJA	43
TABELA 5.5 : RAZLIKA MED ETIČNIM IN NEETIČNIM KARIZMATIČNIM VODJEM.....	52
TABELA 7.1: VRSTE MOČI.....	67
TABELA 7.2: VRSTE MOČI IN VODENJE SODELAVCEV	68
TABELA 8.1: USPEŠNOST VODENJA	72
TABELA 8.2: ZNAČILNOSTI DOBREGA VODJE.....	75
TABELA 11.1: SEZNAM KOMPETENC	96
TABELA 12.1: VPRAŠANJA FAKTORJEV KARIZMATIČNEGA VODENJA.....	100
TABELA 12.2: VODSTVENE KOMPETENCE	102
TABELA 12.3: PRIMERJAVA VODSTVENIH SPOSOBNOSTI MED ANKETIRANCI IN NORBERTOM ABRAHAMOM	105
TABELA 12.4: IZOBRAZBENA STRUKTURA ANKETIRANCEV	106

KAZALO SLIK

SLIKA 3.1: DIMENZIJE VODENJA	25
SLIKA 3.2: SESTAVINE VODENJA.....	25
SLIKA 3.3: MODEL VODENJA: VIRI, POVEZOVALCI, REZULTATI.....	27
SLIKA 4.1: MENEDŽER VS. VODJA	31
SLIKA 4.2: NAJBOLJ UČINKOVITI MENEDŽERJI SO DOLGOROČNO TUDI VODITELJI	31
SLIKA 5.1: MODEL MREŽNEGA VODENJA.....	37
SLIKA 5.2: SITUACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNO VODENJE.....	38
SLIKA 5.3: FIDLERJEV KONTINGENČNI MODEL	39
SLIKA 5.4: HERSEYEV IN BLANCHARDOV SITUACIJSKI MODEL VODENJA.....	40
SLIKA 5.5: PARTICIPATIVNI MODEL VODENJA	43
SLIKA 5.6: KOMPONENTE TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA.....	48
SLIKA 5.7: ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ.....	54
SLIKA 6.1: KOT VODJA LAHKO	56

SLIKA 6.2: LASTNOSTI VODIJ	59
SLIKA 7.1: PET RAVNI ZMOŽNOSTI USPEŠNIH MENEDŽERJEV (VODIJ).....	65
SLIKA 7.2: TEMELJNE SPOSOBNOSTI ZA VODENJE.....	66
SLIKA 9.1: ZAINTERESIRANE STRANI JAVNEGA ZAVODA	81
SLIKA 10.1: MOGOČI POTEK KRIZE	85
SLIKA 10.2: FAZE KRIZE.....	86
SLIKA 12.1: REZULTATI VPRAŠANJ FAKTORJEV KARIZMATIČNEGA VODENJA.....	101
SLIKA 12.2: PRISOTNOST POSAMEZNE VODSTVENE KOMPETENCE.....	104
SLIKA 12.3: KOLIKO ČASA STE ŽE DIREKTOR JAVNEGA ZAVODA?	107
SLIKA 12.4 : ALI STE SE ŽE UDELEŽILI KAKŠNEGA IZOBRAŽEVANJA NA TEMO VODENJA?	107
SLIKA 12.5: FREKVENCA UDELEŽBE NA IZOBRAŽEVANJU NA TEMO VODENJA.....	107

1 UVOD

1.1 OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Edina stalnica današnje družbe so spremembe. Družba se spreminja vedno hitreje in vedno bolj radikalno. Hkrati z njo se radikalno spreminjajo vrednote, na katerih temelji. Današnjo družbo zaznamujeta individualizem in neskončna izbira med različnimi možnostmi, ki jih ponuja trg. Moč pridobivajo tisti, ki imajo znanje in ne le informacije. Krmilo prevzema talent, najredkejša dobrina danes pa je kreativnost in ne kapital (Bagon in drugi 2006, 21).

Vsaka organizacija ima svoje poslanstvo in vizijo poslovanja, vendar jo lahko uresničuje le z dobrim vodenjem in upravljanjem.

Razumevanje narave vodenja in oblikovanje ustreznih vodstvenih sposobnosti sta verjetno najpomembnejši nalogi današnje družbe. Delovanje posamezne organizacije je odvisno od vizije in sposobnosti vodje.

V povezavi z vodenjem organizacij naletimo na dve funkciji – vodenje in upravljanje. Vodje so tisti, ki oblikujejo poslanstvo in vizijo organizacije ter njeno strategijo in postavijo cilje, ki naj jih doseže. Menedžerji pa so tisti, ki operativno vodijo organizacijo v skladu s postavljeno strategijo na način, da se cilji v čim večji meri dosežajo (Bagon in drugi 2006, 28).

Čeprav so nekateri menedžerji vodje in nekateri vodje menedžerji, vodenje ni enako upravljanju. Razlika med vodenjem in upravljanjem je razlika med koordiniranjem procesov in koordiniranjem ljudi.

Delo menedžerja je definirano kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Vsekakor mora biti menedžer sposoben, da s svojim delom povezuje delo svojih sodelavcev. V večini primerov se povezuje menedžment z vodenjem, kar pa ni vedno tako. Se pa delno naloge tako menedžerja kot vodje povezujejo in hkrati razlikujejo, kar bomo ugotovili v nadaljevanju naloge.

Problem tako menedžerja kot vodje je, da vse prepogosto ta dva izraza povezujemo z gospodarstvom in si ne predstavljamo ali se nočemo zavedati, da so tako menedžerji kot vodje izrednega pomena tudi v javnih zavodih. Le uspešnost in sposobnost direktorja določata uspešnost podjetja oziroma javnega zavoda.

Za vodilnega kulturnega vodjo naj bi bilo značilno sodobno ravnovesje znanja, spretnosti in kompetenc kot izobraženca, esteta in poznavalca na eni strani ter zbiralca sredstev, publicista in diplomata na drugi (Hoving v Chong 2002). Kulturne organizacije v tujini posvečajo večjo pozornost posameznikom, ki so sposobni razjasniti dosegljive skupne naloge in cilje, razrešiti konflikte in prednostne naloge ter uspešno upravljati s kompleksnimi poslovnimi informacijami.

To je večinoma usklajeno s pričakovano vlogo korporativnih vodilnih delavcev: »organizacijski vodja«, ki je odgovoren za doseganje načrtovanih rezultatov, »vodja človeških virov«, ki vsebuje znanja in spretnosti prepričevanja in ozaveščanja in končno »arhitekt organizacijskih sprememb«, ki ima intelektualne in kreativne zmožnosti zasnovati namen organizacije in dramatične spretnosti vključiti svoje sposobnosti z osebnostnim magnetizmom (Bower v Chong 2002).

Direktor je po opredelitvi vodja javnega zavoda. V tej vlogi mora biti sposoben opravljati tako voditeljske kot upravljaljske naloge. Zato so pri direktorjih zahtevane sposobnosti, izkušnje in znanje na obeh področjih.

Direktor kot vodja je zelo pomemben člen v organizaciji, čeprav je to javni zavod. Sposoben naj bi bil vodenja in spopadanja s problemi. Direktor se mora tudi učiti in naučiti, kako se spopadati z nastalimi problemi, in jih seveda reševati. Imeti mora znanje in sposobnosti za vodenje, za ustvarjanje in prenos novega znanja ter znanja za izgradnjo primernih medsebojnih odnosov. Poleg tega naj bi poznal naravo sprememb. Pri tem mora motivirati zaposlene in s tem prenesti svoje navdušenje na čim več zaposlenih, v najboljšem primeru na celotni kolektiv. Direktor se mora usposobiti z najnovejšimi spoznanji iz sodobne teorije in prakse na področju vodenja in poslovanja.

Mnenje ljudi, ki imenujejo direktorje javnih zavodov, je, da direktorji niti ne potrebujejo posebnega znanja in izkušenj za vodenje. Vodenje ni odvisno od pridobivanja sredstev in zastopanja na trgu. Denar priteka iz javne blagajne in ni potrebno vlagati posebnega truda v pridobivanje sredstev za financiranje zavoda. Vendar je direktor na osnovi akta o ustanovitvi javnega zavoda in pogodbe o zaposlitvi odgovorna oseba za pravilnost in gospodarnost poslovanja zavoda. Sicer je svet zavoda, katere člane imenuje lokalna skupnost, pristojen za pomembne odločitve o poslovanju zavoda, toda nima nobene neposredne odgovornosti.

Poleg tega dejavnost zavoda opredeljujejo številni zakoni in predpisi, tako državni kot lokalni. Poznavanje in izvajanje vseh predpisov je skoraj nemogoče. V praksi je izvajanje vseh predpisov zelo težko, saj so pogosto medsebojno neusklajeni, preobširni, včasih celo neizvedljivi.

V današnjem času velike negotovosti in strahu pred izgubo zaposlitve si zaposleni želijo vodij, ki so vizionarji, odločni, zmožni velikih odločitev in strateškega razmišljanja na eni strani ter navdihujoči, zaupanja vredni in pogumni na drugi (Mihelčič 2008). Da potrebujemo take ljudi, se je do sedaj govorilo samo v podjetjih iz gospodarske dejavnosti. S poglobljanjem krize v Sloveniji pa se moramo vprašati, ali niso taki ljudje potrebni tudi v javnem oziroma neprofitnem sektorju.

Nove razmere zahtevajo ljudi, ki so sposobni vodje, prevzemajo iniciativo, odločajo, predvsem pa so zmožni prenesti odgovornost. Zato menimo, da so direktorji javnih zavodov dobili nove vloge, za katere se morajo še izobraziti oziroma usposobiti.

1.2 NAMEN IN CILJ

Večina direktorjev javnih zavodov v Sloveniji je pomanjkljivo izobražena za celotno področje upravljanja in vodenja. Javne zavode v glavnem vodijo umetniki, bibliotekarji, režiserji, glasbeniki, ki imajo sicer akademsko umetniško izobrazbo, nimajo pa znanja vodenja. Večinsko vodstveno osebje so eksperti na področju knjižničarstva in umetnosti, kulturologi, jezikoslovci, zgodovinarji ipd. Ob vsem tem lahko pridemo do spoznanja, da jim je vodenje javnega zavoda sekundarnega pomena.

V magistrski nalogi želimo razjasniti dilemo, ali naj vodilna mesta v javnih zavodih zasedajo ljudje z ustreznimi voditeljskimi sposobnostmi in ne le s strokovnim znanjem s področja kulture. Spodbuditi želimo proces vzgoje direktorjev, ki se ne spoznajo le na umetnost, ampak tudi na zahtevne menedžerske tehnike, finančne strokovnjake in poznavalce upravljanja s človeškimi viri. Spoznati moramo, da se naj bi skrb za kulturo in kakovost organizacije vodenja uravnotežili.

Temeljni cilj magistrske naloge bo opredeliti teoretično ozadje modelov vodenja in podati smernice za vodenje v kriznem obdobju. Na osnovi teoretičnih modelov bomo najprej med seboj primerjali posamezne modele vodenja in ugotovili, kateri model je primeren za vodenje v času krize. Pri tem bomo razjasnili pojme javni zavod, spremembe in kriza. Hkrati pa bomo z raziskavo pripadnosti določenemu modelu vodenja med direktorji splošnih knjižnic ugotovili, ali so direktorji javnih zavodov pripravljene na vodenje v času krize.

Problem in predmet raziskovanja bosta osnovni za postavitev naslednjih hipotez:

H1: Pri direktorjih javnih zavodov ne zaznavamo karizmatičnega vodenja, čeprav je karizmatično vodenje ustrezen model za učinkovito vodenje zavoda.

V teoretičnem delu magistrskega dela smo spoznali različne teorije, ki so se razvile skozi zgodovino o vodenju. Ugotovili smo, da je bilo narejenih veliko raziskav na temo vodenja, s katerimi so želeli ugotoviti, kateri je tisti pravi model, ki bo omogočil učinkovito in uspešno vodenje. Veliko je odvisno tudi od tega, kakšne so razmere v katerih vodimo. Zato je težko predpostaviti, kateri model bo zagotovil tako vodenje.

Kljub vsemu pa smo prišli do spoznanja, da je za vodenje v času krize potreben drugačen model vodenja kot v času tako imenovanih normalnih razmer. Zato lahko rečemo, da karizmatično vodenje predstavlja enega od možnih modelov vodenja pri pojavu krize, saj zelo močno motivira zaposlene, da sledijo postavljeni viziji in poslanstvu. Vse to ima vodja s karizmo, ki doseže pri zaposlenih, da se poistovetijo z vizijo in cilji organizacije. S tem pa vodju zaupajo in mu verjamejo, da bo delal dobro.

V empiričnem delu naloge smo s pomočjo ankete in postavljenih vprašalnikov v obliki trditev ugotavljali prisotnost karizmatičnega vodenja pri direktorjih splošnih knjižnic. Ugotavljanje prisotnosti karizmatično vodenja pri direktorjih splošnih knjižnic je potrebno, saj se kriza pojavlja tako v gospodarskem svetu kakor tudi v javnem sektorju. Ravno zaradi tega je pomembno, da ugotovimo, ali so oziroma ali bodo sedanji in bodoči direktorji sposobni voditi javne zavode tudi v času krize.

H2: Pri direktorjih javnih zavodov niso v zadostni meri razvite vodstvene kompetence za učinkovito vodenje javnega zavoda.

Za učinkovito in uspešno vodenje organizacije so pomembne tudi vodstvene kompetence direktorjev. Pri tem želimo vedeti, katero znanje in katere lastnosti, spretnosti, veščine, torej kompetence bodo zagotovile, da bo vodstvo uspelo sprejeti ustrezne ukrepe za premagovanje krize.

Za potrditev te hipoteze smo v empiričnem delu prav tako uporabili metodo ankete s sklopom 36 vprašanj o vodstvenih kompetencah, ki smo jih povzeli po Norbertu Abrahamu iz leta 2004, ki je ugotavljal, katere vodstvene kompetence so potrebne za vodenje na osnovi takrat predvidenih razmer v prihodnosti. Za te kompetence smo se odločili na osnovi razvitih teorij o tem, katere lastnosti in sposobnosti so potrebne za učinkovito in uspešno vodenje.

Za razvoj ustreznih vodstvenih kompetence je potrebno veliko znanja, izobraževanj in izkušenj. Direktorji splošnih knjižnic so predvsem strokovnjaki s področja književnosti, bibliotekarstva in pedagoških znanosti, zato smo predpostavljali, da jim primanjkuje vodstvenih sposobnosti. Zato smo lahko predpostavljali, da nimajo v zadostni meri razvitih vodstvenih kompetenc za učinkovito in uspešno vodenje.

Pomanjkanje tako karizmatičnega vodenja kot vodstvenih kompetenc je lahko prisotno tudi zaradi:

- Kriterijev, opredeljenih v zakonodaji in aktih ustanoviteljev

- izobrazbene strukture in
- kriterijev pri izbiri direktorjev.

V nadaljevanju dela smo potrdili obe postavljeni hipotezi.

1.3 RAZISKOVALNE METODE

Za preverjanje zastavljenih hipotez bomo uporabili več različnih dopolnjujočih se raziskovalnih metod.

Ker je področna zakonodaja zelo različna pri imenovanju direktorjev javnih zavodov, se bomo opredelili samo na knjižnično zakonodajo in splošne knjižnice kot javne zavode s področja kulture.

Metodo analize in interpretacije primarnih virov (zakonov, statotov, podzakonskih aktov, pravilnikov ipd.) smo uporabili, da smo opredelili in prikazali vpliv na problem vodenja in upravljanja ter pojasnjevanje osnovnih pojmov.

Metodo analize in interpretacije sekundarnih virov smo uporabili pri opredelitvi temeljnih teoretičnih pojmov in konceptov ter predstavitvi izbranega problema. Pri sekundarnih virih smo se v okviru predstavitve pojmovno-teoretičnih izhodišč osredotočili zlasti na izbrano strokovno literaturo in članke, ki obravnavajo modele vodenja. Prav tako smo za lažje razumevanje in obrazložitev uporabili časopisne in internetne vire. Pri metodi analize sekundarnih virov smo uporabili konceptualno analizo, saj so nas zanimali odnosi med različnimi modeli vodenja.

Metoda ankete in vprašalnikov

Da bi ugotovili in razumeli sposobnost vodenja direktorjev javnega zavoda, smo izvedli raziskavo z uporabo anketnega vprašalnika med ciljno populacijo direktorjev splošnih knjižnic. Anketni vprašalnik je bil osnova za pridobivanje kvantitativnih podatkov.

2 JAVNI ZAVODI

Zaradi lažjega razumevanja pristojnosti in možnosti samostojnega delovanja direktorjev bomo v nadaljevanju predstavili sestavo in zakonske podlage za ustanovitev in delovanje javnih zavodov.

Pri tem moramo opozoriti, da zakonodaja določa tako delovne izkušnje kot izobrazbo direktorjev, imenovanih za vodenje javnega zavoda. Na žalost se je le-ta predvsem omejila na

strokovno znanje, vse premalo pa na znanje vodenja in organizacijske sposobnosti. Seveda lahko lokalne skupnosti še dodatno omejijo z akti o ustanovitvi imenovanje ustreznih direktorjev. Zaradi lažjega dojemanja potrditve postavljenih hipotez moramo spoznati potek ustanavljanja in delovanje javnih zavodov ter pristojnosti in odgovornosti posameznih organov javnih zavodov.

Javni zavodi so v začetku devetdesetih let postali pretežna organizacijska oblika. Ustanovljeni so bili predvsem za izvajanje družbenih dejavnosti. Namenjeni so bili dvigu kvalitete življenja prebivalcev in so še danes ena izmed najpomembnejših oblik zagotavljanja storitev na področju družbenih dejavnosti.

Zavodi so organizacije, ki jih ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Zavodi so pravne osebe s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi, ki jih določa Zakon o zavodih (v nadaljevanju ZZ) in akt o ustanovitvi (Tavčar 2005).

Javni zavodi se ustanovijo za opravljanje javnih služb, lahko pa se ustanovijo tudi za dejavnosti, ki niso opredeljene kot javne službe, če se opravljanje dejavnosti zagotavlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo. Ustanovijo jih republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe (ZZ, 3. člen).

2.1 ORGANI ZAVODA

Organ upravljanja je **svet zavoda** ali drug kolegijski organ upravljanja. Svet zavoda sestavljajo predstavniki ustanovitelja, predstavniki delavcev zavoda ter predstavniki uporabnikov oziroma zainteresirane javnosti. Sestava, način imenovanja oziroma izvolitve članov, trajanje mandata in pristojnosti sveta se določijo z zakonom ali z odlokom o ustanovitvi (aktom o ustanovitvi).

Svet zavoda sprejema finančni načrt in program dela javnega zavoda ter njuno izvrševanje in splošne akte. Prav tako sprejema zaključni račun zavoda, ustanovitelju predlaga spremembo ali razširitev dejavnosti, daje ustanovitelju in direktorju zavoda predloge in mnenja o posameznih vprašanjih in opravlja druge naloge določene z zakonom ali aktom o ustanovitvi (ZZ, 30. člen).

Zavod ima lahko tudi **strokovni svet**, ki obravnava predvsem vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, odloča o strokovnih vprašanjih v okviru pooblastil, določenih v odloku o ustanovitvi, določa strokovne podlage za programe dela in razvoja zavoda, daje svetu zavoda,

direktorju in strokovnemu vodji mnenja in predloge glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti ter opravlja druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi določene naloge (ZZ, 44. člen).

Poslovodni organ zavoda je direktor ali drug individualni organ. Direktor organizira in vodi delo in poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost dela zavoda. Direktor vodi strokovno delo zavoda in je odgovoren za strokovnost dela zavoda, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi glede na naravo dejavnosti in obseg dela na poslovodni funkciji določeno, da sta poslovodna funkcija in funkcija strokovnega dela zavoda ločeni (ZZ, 31. člen).

Direktorja imenuje in razrešuje ustanovitelj, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi za to pooblaščen svet zavoda. Če poslovodna funkcija in funkcija vodenja strokovnega dela nista ločeni, imenuje in razrešuje direktorja svet zavoda s soglasjem ustanovitelja. Imenovan je lahko na podlagi javnega razpisa za čas štirih let, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno. Postopek imenovanja in razrešitve je podrobno določen v ZZ. Plača in drugi dodatki direktorja se določajo v skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju in Uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju.

2.2 FINANCIRANJE JAVNIH ZAVODOV

Financiranje javnih zavodov je možno tako iz javnih kot iz zasebnih sredstev. Samo financiranje ni določeno v ZZ, vendar lahko zavod v skladu z zakonom in aktom o ustanovitvi pridobiva sredstva za svoje delo:

- od ustanovitelja,
- s plačili za storitve,
- s prodajo blaga in storitev na trgu in
- iz drugih virov.

Zakon ne govori o natančnejših opredelitvah financiranja. Problematično je pri delovanju zavodov predvsem to, da niso sredstva opredeljena niti po višini niti po obliki.

Sredstva ustanovitelja so tista, ki jih mora le-ta zagotoviti za nemoteno delovanje zavoda (plače uslužbencev, programski del, materialni stroški).

Pod postavko s plačili za storitve se razumejo sredstva, ki jih zavod pridobiva za opravljanje javne službe od ustanovitelja (financerja) ali kot doplačila, ki jih plača uporabnik.

Zavod lahko pridobiva sredstva tudi s prodajo blaga in storitev na trgu. To so sredstva pridobljena izven opravljanja javne službe.

Sredstva pa pridobiva zavod tudi iz drugih virov, kot so darila, dotacije, donacije in podobno.

Presežek prihodkov nad odhodki sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom drugače določeno (ZZ, 48. člen). Torej zavod pridobljeni dobiček ne sme razdeliti, ne glede na vir pridobivanja prihodkov, vendar ga mora nameniti za razvoj lastne dejavnosti. Za uporabo presežka je potrebno pridobiti soglasje ustanovitelja oziroma sveta zavoda. V primeru, da zavod posluje z izgubo, je le-to potrebno pokrivati iz razpoložljivih sredstev zavoda. Če to ni mogoče, odloča o tem ustanovitelj oziroma mora nameniti sredstva iz proračuna občine za pokrivanje izgube. Javni zavodi so zavezanci za plačilo davka na dobiček, ki ga ustvarijo z opravljanjem pridobitne dejavnosti.

Čeprav je financiranje zavodov opredeljeno v več področnih zakonih, se zavodi srečujejo s pomanjkanjem zagotovljenih sredstev. Pomanjkanje sredstev je prisotno predvsem na lokalni ravni, saj se ne upoštevajo vse zakonske regulative.

2.3 DEJAVNOST JAVNEGA ZAVODA

Namen delovanja javnega zavoda je opravljanje dejavnosti, ki je v javnem interesu. Republika Slovenija ali občina je dolžna zagotoviti izvajanje javne službe in se načeloma njen interes ujema z javnim interesom, ni pa nujno.

Za opravljanje dejavnosti javne službe je pomembno, da se le-ta opredli v zakonu ali odloku in se zagotavlja v javnem interesu.

Področni zakoni za posamezne dejavnosti bolj ali manj določajo, kaj se šteje za dejavnost javne službe na posameznem področju. To so zakoni na področju vzgoje in izobraževanja, zdravstva, socialnega varstva, znanosti in kulture.

2.3.1 DEJAVNOST JAVNEGA ZAVODA NA PODROČJU KULTURE

V Sloveniji je večina kulturne dejavnosti razvita v okviru javnega sektorja. Če povzamemo iz Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK), je javni interes na področju kulture interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državni in lokalnih ravneh, ki se uresničuje z zagotavljanjem pogojev zanje. Kadar je potrebno zagotavljati javne kulturne

dobrine trajno, jih država ali lokalna skupnost zagotovi tako, da ustanovi javni zavod na področju kulture. Javna sredstva za financiranje javnih zavodov zagotovijo ustanovitelji. Osnove za izračun sredstev za izvajanje javne službe so: splošni stroški delovanja, stroški za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom, programski materialni stroški, stroški investicijskega vzdrževanja in nakupa opreme. Javni zavodi se financirajo tudi iz nejavnih virov, ki jih izvajalci pridobivajo z opravljanjem javne službe in drugih dejavnosti. Z drugimi dejavnostmi ne smejo ogroziti izvajanja javne službe. Za javne zavode s področja kulture se uporabljajo predpisi o javnih zavodih.

2.4 UPRAVLJANJE JAVNEGA ZAVODA

Pojem upravljanja v zakonu ni nikjer jasno določeno. Upravljanje je v zakonu opredeljeno ohlapno in omogoča ustanovitelju, da to določi v ustanovitvenem aktu. V zakonu je predpisano, da s sredstvi upravlja zavod, čeprav so vsa pomembna vprašanja upravljanja v rokah ustanovitelja. Pojem upravljanja, ki ga uporablja zakon, se pogosto razume v smislu pravice gospodarjenja s sredstvi, kot funkcija menedžmenta in ne kot del lastninske pravice.

Večji vpliv ustanovitelja je možno zaznati, ko je ustanovitelj država, in nekoliko manjši, ko je ustanovitelj občina. Vendar ustanovitelj odloča o vrsti in obsegu dejavnosti, ki naj jo zavod opravlja, imenuje in daje soglasje na imenovanje in razrešitev direktorja in sprejme akt o ustanovitvi. Organ upravljanja zavoda je svet zavoda, ki je sestavljen iz predstavnikov ustanovitelja, uporabnikov in delavcev zavoda. Število in zastopanost posameznih predstavnikov pa določa akt o ustanovitvi ali poseben zakon.

Samostojnost zavoda na področju strokovnosti je sicer predvidena, saj pri imenovanju strokovnega vodje ustanovitelj nima vpliva. Pokaže pa se vpliv ustanovitelja v primeru, da sta funkciji direktorja in strokovnega vodje združeni v eno. Direktorja imenuje svet zavoda, katerega pa mora potrditi potem še ustanovitelj oziroma mora podati soglasje k izboru sveta zavoda (Kamnar 1999, 49-50).

Funkcija upravljanja in uporabe premoženja je prepuščena javnemu zavodu, vendar se pod upravljanjem v zakonu razume predvsem kot vodenje znotraj zavoda.

V spodnji tabeli so prikazane oblike upravljanja ustanovitelja, ki izhajajo iz ZZ.

TABELA 2.1: UPRAVLJANJE USTANOVITELJA

Neposredno odločanje občine – konstitutivna	Nadzorna vloga (soglasje občine)	Vpliv ustanovitelja prek predstavnikov sveta zavoda
---	----------------------------------	---

vloga		
Pripojitve, spojitve, izločitve enote, preoblikovanje	Soglasje na pravila in interne predpise zavoda	Spremljanje programa dela in razvoja
Povezovanje v skupnosti zavodov	Soglasje na spremembo ali razrešitev dejavnosti	Določanje finančnega načrta in sprejemanje zaključnega računa
Ustanovitev zavoda	Soglasje na statut zavoda oziroma akt o ustanovitvi	Program dela in razvoja
Imenovanje vršilca dolžnosti	Soglasje na ustanovitev drugega zavoda ali podjetja	Predlaganje razrešitve ali spremembe dejavnosti
Imenovanje in razrešitev direktorja	Soglasje na imenovanje direktorja	Dajanje predlogov in mnenj o posameznih vprašanih ustanovitelju in direktorju Imenovanje strokovnega vodje

Vir: Kamnar 1999, 74.

Država oziroma občina, kot lastnica pomembnega dela premoženja zavodov, z ZZ ni uredila vseh tipičnih upravljaljskih funkcij. Nadzorna in usmerjevalna vloga ustanovitelja sta določeni v področni zakonodaji ali v aktu o ustanovitvi, kar dopušča različno urejanje odnosov med zavodi in ustanoviteljem na različnih področjih in v različnih zavodih znotraj iste dejavnosti, s tem pa tudi različno stopnjo avtonomije posameznih zavodov.

2.5. OSNOVNE RAZLIKE MED JAVNIM ZAVODOM IN GOSPODARSKO DRUŽBO, KI VPLIVA NA VODENJE

Kot smo že navedli, je javni zavod nepridobitna organizacija, ki je ustanovljena za opravljanje nepridobitnih dejavnosti. Zavedati se moramo, da se zaradi organizacije in drugih značilnosti razlikuje tudi menedžment nepridobitnih in pridobitnih organizacij.

Nekatere razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami so (Meggison v Tavčar 2005, 18):

Poslanstvo in smotri: pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost;

Strategije: strategije so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije nepridobitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacij;

Predračuni (finančni načrti): predračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v nepridobitnih samo nadzorovanje; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne porabijo vsa sredstva, sicer naslednjč prejmejo manj;

Prostovoljstvo: v mnogih nepridobitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljno delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljaljskih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljnega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd.);

Izbiranje direktorjev (menedžerjev): interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah, mnoge poslovodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za menedžment.

Za javne zavode so značilne še nekatere posebnosti, ki vplivajo na upravljanje in vodenje.

TABELA 2.2 : ZNAČILNOSTI JAVNIH ZAVODOV

Značilnost	
Merjenje uspešnosti delovanja	Količino in kakovost storitev je težko meriti. Pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škoduje organizaciji.
Lastništvo	Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov.
Strategija in prožnost	Obvezno izvajanje storitev, nedopustno opuščanje. Financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij.
Viri financiranja	Sredstva prejemajo iz javnih virov, prejetje sredstev je le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev, skušajo omejevati število odjemalcev, če ne vpliva na višino in kakovost sredstev.
Strokovnjaki nimajo menedžerskih znanj in imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki smotrom organizacije	V mnogih organizacijah imajo strokovnjaki večjo veljavo od menedžerjev, podcenjujejo menedžerje.
Menedžment naj ima na skrbi predvsem učinkovitost, upravljavci usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije	Lastništvo nad organizacijo je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnih organov pogosto ne prejemajo plačila; zavzetost je pogosto omejena. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. V javnih zavodih je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko ter neučinkovito.
Politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi	Politični in slični vplivi so raznoliki in pomembni: kratkoročno obnašanje voljenih menedžerjev, upravljavcev, dodeljevalcev sredstev; zahteve javnosti po transparentnosti delovanja in skrivanje informacij zaradi konkurenčnih razlogov.

Vir: Prirejeno po Tavčar 2005, 19-23.

Vladna podjetja in s tem tudi lokalna, kot so javni zavodi, se v svojem delovanju od privatnih razlikujejo v dveh pomembnih okoliščinah – ni jim treba skrbeti o bankrotu in običajno tudi ne o konkurenci drugih podjetij. Javna podjetja imajo lahko tako tudi vrsto let izgube, pa na poslovanje podjetja to ne vpliva. Tudi pomanjkanje konkurence v javnem sektorju je pomembno. Konkurenca daje možnost izbire in s tem daje neko varnostno zaklopko pred neučinkovitostjo.

Prav tako konkurenca v pozitivnem smislu oblikuje spodbudo, motivacijo oziroma kar prisilo za dobro delo in preudaren menedžmentom in s tem tudi uspešno vodenje (Ferfila 2002, 71-72).

V številnih razvitih državah so spoznali, da javni sektor ne izkorišča dovolj razvojnih spoznanj menedžmenta in tehnologije ter da deluje kot sistem preveč zaprto in samozadostno; v tem so odkrili velike možnosti za nadaljnji razvoj njegovega učinkovitega delovanja.

Za javna podjetja je značilno tudi, da si ustanovitelji težko privoščijo svojemu glavnemu menedžerju izplačati visoko plačo, kot jo dobijo menedžerji v privatnem sektorju. To vpliva na kakovost menedžerjev, ki so »na razpolago« enemu in drugemu sektorju, pa tudi na napor, ki so ga pripravljene vložiti v opravljanju svojega dela (Ferfila 2002, 73).

Da bi lahko v javnem sektorju kljub specifični vlogi vnesli več tekmovalnega duha in uporabili številna spoznanja in tehnike sodobnega menedžmenta, ki so nastajali v dolgih desetletjih intenzivnih proučevanje, se je tudi v javnem sektorju začela oblikovati nova ideologija o menedžmentu v javnem sektorju (Pečar 2003, 11).

3 VODENJE

3.1. POJEM VODENJA

Pojem vodenja so raziskovali že mnogi. O vodenju je napisanih nešteto različnih knjig. Lahko bi rekli, da je razvitih toliko definicij vodenja, kolikor je raziskovalcev s tega področja.

Skozi zgodovino se je razvilo veliko definicij in teorij o opredelitvi vodenja s poudarkom na različnih elementih, potrebnih za doseganje večje učinkovitosti vodenja.

Zaradi potrditve naše hipoteze, da je karizmatično vodenje ustrezen model vodenja v času krize, smo spoznali vse glavne modele vodenja, saj smo morali ugotoviti njihove značilnosti in posebnosti. Na osnovi značilnosti posameznih modelov vodenja smo potrdili del prve hipoteze.

Vodenje ni tema novejšega časa in se pojavlja že v starodavni literaturi. Kadarkoli beremo življenjepise, se srečujemo z opisi problemov in dilem vodenja. Že Mojzes je imel v Exodus probleme z vodenjem izraelskega ljudstva iz Egipta. Srečeval se je z vodenjem velikega števila ljudi, kar pomeni, da mora vodja zelo dobro poznati sistem delegiranja. Rešitev, ki jo je uporabil Mojzes, nam pokaže organizacijsko strukturo in pojem avtoritete delegiranja, ker brez delegiranja

ni možno določiti prioritete. V resničnem življenju je zelo težko delati z vodjo, ki je slab delegator, čeprav je v današnjem času to dokaj običajno in mnogokrat se vodje niti ne zavedajo svoje šibke točke (Erskine 1991, 415).

Skozi čas smo lahko ugotovili, da so bili zelo dobri časi in tudi zelo slabi časi za vodenje. Zavedati se moramo, da so današnji časi za vodje zelo težki, predvsem zaradi sprememb, ki so resnično ogromne. Danes je veliko bolj pomembno znanje kot fizični napor oziroma prizadevanje. Vendar vseeno vemo danes veliko več o obvladovanju sprememb in težav, ki nastajajo, kot v preteklosti.

3.2 SESTAVINE IN DIMENZIJE VODENJA

Vodenje je vplivanje na vedenje in delovanje posameznikov ali skupine in s pomočjo komunikacije, motivacije ter osebnostnih lastnosti usmerjanje njihovega delovanja k želenim ciljem. Je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Ta definicija določa, da so vodje povezani z drugimi ljudmi z namenom doseganja ciljev.

Kot navaja Burns, je funkcija vodstva, da pritegne privrženca, da sodelujejo, ne le da se jih vključi, v prihajajočih potrebah, željah in ciljeh v podjetju in v procesu izboljšanja državljanov tako vodij kot privrženecv. Burns s to definicijo poudarja pomen vključevanja uma in čustev privrženecv (Carroll in Flood 2010, 5).

Vodenje je akcija, ne pozicija. Vodenje ni napis, ki stoji na mizi, ampak so dejanja, ki se jih vodja loteva vsako minuto dneva, in vsakodnevni rezultati teh dejanj. Vodenje je izvedba in ne načrtovanje. Načrtovanje je le predigra izvedbe, kjer je dejansko najbolj pomembno, da se delo opravi bolje, hitreje in učinkoviteje. Ob koncu dneva so važni le rezultati in uspeh pri izvedbi dejanj. Vodje se vedno osredotočajo na najbolj pomembne rezultate, na svoje obveznosti in odgovornosti (Tracy 2000, 20-21).

Martin (2001) označuje vodenje kot odsev interakcije štirih glavnih spremenljivk oziroma dimenzij. Ugotovimo lahko, da je pri vodenju zelo pomembna značilnost vodje, značilnosti privrženecv; to je zaposlenih, kakor tudi njihove potrebe in vedenje. Upoštevati moramo tudi značilnosti organizacije in značilnosti okolja. Pri značilnosti organizacije moramo vedeti, kakšen je namen organizacije, njena struktura in cilj delovanja. Pri značilnosti okolja pa moramo upoštevati socialne, politične in ekonomske dejavnike.

Vodstvo vsake organizacije ima s svojim vodenjem temeljno vlogo pri usmerjanju in oblikovanju organizacije, ki ji zagotavlja občutek za smer, vizijo in namen za vse člane. Čeprav še vedno

obstaja močno priznanje potrebe po spodbujanju učinkovitega vodenja na najvišjih ravneh v katerikoli organizaciji, se je zaradi spreminjajoče se narave dela pokazala potreba po osredotočenju izgradnje zmogljivosti vodstva na številnih različnih organizacijskih ravneh (Debowski 2006, 9).

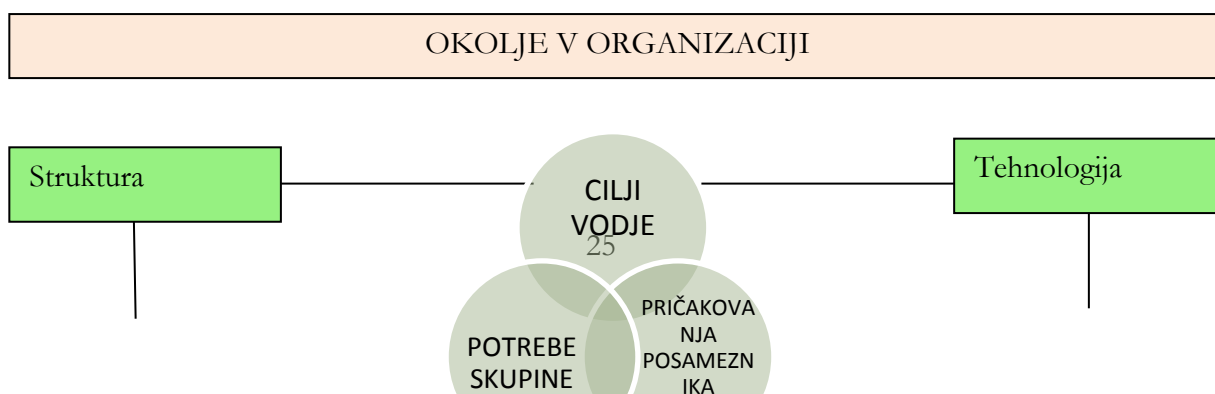
SLIKA 3.1: DIMENZIJE VODENJA



Vir: Povzeto po Možina 2002.

Kot navaja Možina (Možina in drugi 2002, 499), so osnovne štiri sestavine vodenja vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge na način, s katerim jih privede k delovanju. Sporazumevanje med vodjem in timom mora zadovoljiti obe strani. Najprej je potrebno zgraditi medsebojno zaupanje, nato pa je potrebno članom tima dati čim več samostojnosti. Naloga vodje je, da usklajuje sestavine vodenja v smiselno produktivno celoto, kot prikazuje slika.

SLIKA 3.2: SESTAVINE VODENJA



Vir: Možina in drugi 2002, 499.

Polje, kjer se trije krogi med seboj pokrivajo, predstavlja možna navzkrižja med cilji vodje, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine.

Temeljne sestavine vodenja so (Možina in drugi 2002, 500):

1. Vodja: številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog; drugi, da je najpomembnejše ustvarjati dobre odnose, tretji menijo, da je njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje.
2. Skupina: stanje v skupini je lahko harmonično, prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje, vendar ni nujno, saj se lahko pojavi tudi nesoglasje, nasprotovanje in napetost, kar negativno vpliva na izvajanje nalog.
3. Posameznik: je vsak, ki vstopa v organizacijo in ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu ipd.
4. Okolje v organizaciji se interakcijsko povezuje s strukturo organizacije, tehnologijo, delom in nalogam ter kulturo oziroma ozračjem.

Kot strukturo razumemo sistem, ki lahko omogoča veliko osebne svobode ali je ne dopušča oziroma zelo malo. Sistem je lahko centraliziran in decentraliziran. Lahko imamo več ravni ali samo eno raven vodenja. Nekatere tehnologije so natančno določene glede programov in postopkov, druge pa lahko dopuščajo več svobode in se med seboj dopolnjujejo. Podobno kot tehnologija so lahko tako predpisane in natančno določene naloge in delovni postopki v predpisih in navodilih, ponekod pa so vsaj delno ali v celoti prepuščene posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela. V vsaki organizacije je zaradi kulture in ozračja značilen vzorec življenja, vrednotenja, počutja in razpoloženja. Vse to je vpliv tradicije in neposrednih dogodkov.

Vse skupaj vpliva na delo in ljudi, zato mora vodja upoštevati pri svojem vodenju vse dejavnike, ki vplivajo na delo in ljudi.

Glavne naloge vodje so:

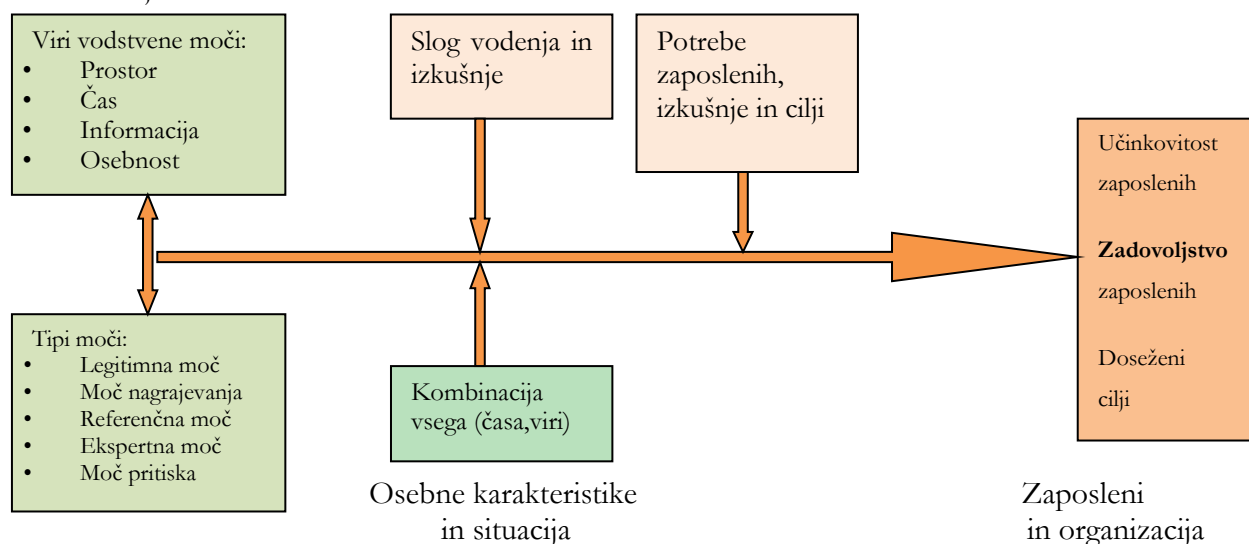
- da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje,
- da aktivno usmerja dogajanje,

- da skuša doseči sinergijo učinkov posameznikov, skupine in dejavnikov okolja.

Kot navaja Hicks (Hicks v Mihelčič 2008, 147), lahko okolje združbe najprej opredelimo kot tisto, kar združbo obdaja in je z njo v vzorčni zvezi. Gre za skupek dejavnikov, ki tisto sestavljajo, to pa je vojna in mir, znanost, etika, meddržavne gospodarske in politične povezave, vzorci tradicije in kulture, državne in območne politične ter gospodarske razmere, razvitost sindikalnega gibanja, stališča skupnosti in interesi porabnikov, delničarjev in javnosti.

SLIKA 3.3: MODEL VODENJA: VIRI, POVEZOVALCI, REZULTATI

Viri moči in razumevanja



Vir: Jago v Gibson in drugi 1985, 363.

Model predlaga, da je uspešen vodja tisti, ki se zaveda virov moči in zaznanih tipov moči, predvsem se ne sme zanašati na moč pritiska. Viri voditeljeve moči so prostor, čas, informacije in osebne značilnosti. Zavedati se mora, da doseganje ciljev ni odvisno samo od virov moči in razumevanja moči, ampak tudi od potreb zaposlenih, razmer in izkušenj vodje.

4 VODENJE IN MENEDŽMENT

4.1 RAZLIKA MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM

V današnjem času se v vsakodnevem življenju srečujemo z zelo različnimi pojmi, kot so menedžment, vodenje, poslovodenje, upravljanje, ravnanje in še drugi podobni pojmi, ki pa nimajo povsem jasno razlikovalne definicije. Vsebina in način dela so pri nas ostro razlikovanje med temi pojmi še posebej zabrisala.

Vendar lahko ugotovimo, da je večina avtorjev mnenja, da je menedžment sestavljen iz štirih funkcij, in sicer načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja.

Kot navaja Higgins (Higgins v Možina 2000, 9), je menedžment ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.

Načrtovanje torej določa cilje organizacije in sredstva za doseganje teh ciljev. V ožjem smislu razumemo načrtovanje kot opredeljevanje ciljev, nalog in poti zaposlenih v organizaciji. Širše pa zajema načrtovanje celotne organizacije, tako njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje ter predvidene rezultate.

Organiziranje je proces, kjer se določa, kakšne odločitve bodo sprejete, določa, kdo bo opravil katero nalogo in kdo bo sestavljal tim oziroma kdo bo delal s kom. Kot opredeljuje Možina (Možina 2000, 9), je organiziranje priprava virov za uresničevanje načrtov. Je ključna dejavnost v izvajanju načrtov. Poleg določanja nalog, izvajalcev, delovnih pripomočkov, materiala in časa opredelimo tudi odgovornost za delo in pristojnost, kompetentnost oseb v procesu organiziranja.

Vodenje navdušuje in motivira zaposlene, da bolje delajo za doseganje ciljev organizacije, tako da potrošijo čim manj energije, pri tem pa izvajanje nalog vsebuje tudi osebno zadovoljstvo.

Nadziranje oziroma kontroliranje je spremljanje napredka pri doseganju ciljev in sprejemanju korektivnih ukrepov, kadar je to potrebno. Nadziranje je proces, ki ugotavlja, kako so bili cilji doseženi, in če niso, zakaj ne, pri tem pa je potrebno ugotoviti tudi način, kako jih bomo izvajali v prihodnje.

Čeprav danes mnogi menijo, da sta menedžment in vodenje sinonima in med njima ne obstajajo nobene razlike, lahko vidimo, da menedžment ne kaže enačiti z vodenjem. Posledica tega enačenja je pomanjkljivo razumevanje ali celo nerazumevanje obeh pojmov. Vendar razlika med menedžmentom in vodenjem obstaja, katera pa izhaja predvsem iz nalog, ki jih je potrebno opraviti.

Mogoče lahko najlažje pojasnimo razliko med vodenjem in menedžmentom glede na opredelitev Cognerja in Kanunga.

TABELA 4.1: RAZLIKA MED MENEDŽMENTOM IN VODENJEM

Za menedžment je značilno	Za vodenje je značilno
Obvladovanje vsakodnevnih aktivnosti. Njihovo nadziranje in upravljanje.	Oblikovanje dolgoročnih ciljev z namenom spremeniti sistem. Načrtovanje strategij in taktik.
Nadzorovanje drugih. Vplivanje na druge, ki delajo po načrtih.	Vodenje drugih. Vplivanje na druge, da sledijo spremembam, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji.
Obvladovanje podsistemov v organizaciji.	Inoviranje na vseh nivojih organizacije.
Delovanje v skladu z organizacijsko kulturo.	Ustvarjanje vizije in novega pomena organizacije ter spreminjanje njene kulture.
Uporaba transakcijskega vpliva. Vplivanje na vedenje podrejenih z uporabo posledic, nagrad in kazni ter formalne avtoritete.	Uporaba transformacijskega vpliva. Vplivanje na spremembe vrednot, stališč, mišljenja in vedenja z uporabo zgleda in izkušenj.
Vztrajanje pri sistemu nadzora, ki omogoča, da stvari delajo podrejeni.	Uporaba oplnomočenje, da zaposleni lahko uresničijo lastne vrednote.
Vztrajanje pri »status quo« v organizaciji.	Izzivanje »status quo« in ustvarjanje sprememb.

Vir: Zadel v Stare 2006, 33.

Kotter (Kotter v Stare in Seljak 2006, 34) je mnenja, da je razlika med vodenjem in menedžmentom velika. Poudarja predvsem, da gre za dva koncepta, ki sta si različna. Zato menedžment opredeljuje kot:

- Načrtovanje in financiranje (vzpostavitev natančnih korakov in terminov za doseganje zastavljenih rezultatov ter lociranje ciljev, ki so potrebni za realizacijo nalog).
- Organiziranje in popolnjevanje (vzpostavitev strukture za realizacijo načrta, popolnjevanje strukture s posamezniki, delegiranje odgovornosti in avtoritete za doseg načrtovanega, uvajanje politike in postopkov za realizacijo).
- Kontroling in reševanje težav (spremljanje rezultatov, ugotavljanje odstopanj od načrtov in iskanje rešitev za odpravo napak).

Medtem ko naj bi vodenje vsebovalo:

- Opredelitev smeri (razvijanje vizije in strategij za usmerjanje sprememb, potrebnih za doseg oblikovanje vizije).
- Usmerjanje ljudi (komuniciranje in usmerjanje delovanja vseh, ki vplivajo na izvajanje in razumevanje vizije in strategije).
- Motiviranje in inspiriranje (spodbujanje ljudi, da premagajo velike politične, administrativne in druge ovire, ki onemogočajo spremembo).

Kljub temu Kralj (Kralj 2003, 443) navaja, da je vodenje ena od temeljnih nalog menedžerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovođenjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje podjetja. Čeprav je v literaturi večkrat oporekano tej trditvi in predpostavljeno, da je vodenje pravzaprav voditeljstvo (leadership) in ločeno od menedžmenta, da pa ga lahko podpira. Kralj vseeno vztraja pri svoji trditvi, da je menedžment vodenje: vodenje ljudi in vodenje poslov ter da je za uspešno vodenje poslov treba voditi ljudi.

4.2 RAZLIKA MED VODJEM IN MENEDŽERJEM

Kot smo že ugotovili, nekateri avtorji uporabljajo »vodenje« in »menedžment« izmenljivo, kot bi bila sinonima, medtem ko nekateri jasno opredeljujejo oba pojma kot popolnoma različna. Nekateri so mnenja, da je vodenje del menedžmenta. Kljub temu je večina avtorjev mnenja, da sta to vseeno dva različna pojma. To se ne pokaže samo v značilnostih in dejavnostih menedžerjev in vodij, ampak tudi na osnovi predstave o njih na delovnem mestu.

Vsekakor pa so mnenja, da morajo tako vodje kot menedžerji sprejemati:

- odločitve, katere naloge je potrebno narediti;
- razviti sredstva in zmogljivosti za uresničitev le-teh;
- poskrbeti, da bodo naloge narejene.

Pri obeh je izrednega pomena odločanje. Tako vodje kot menedžerji morajo odločati o organiziranosti, kako oceniti program ipd. Odločanje je pomembno pri tem, kako motivirati zaposlene. Predvsem pa je pomembna sposobnost sprejemanja odločitev v tveganih razmerah, kadar ne vemo, kakšne vplive bo imela posamezna odločitev tako na organizacijo in zaposlene kot tudi na okolje (Meier in drugi 2009, 486-490).

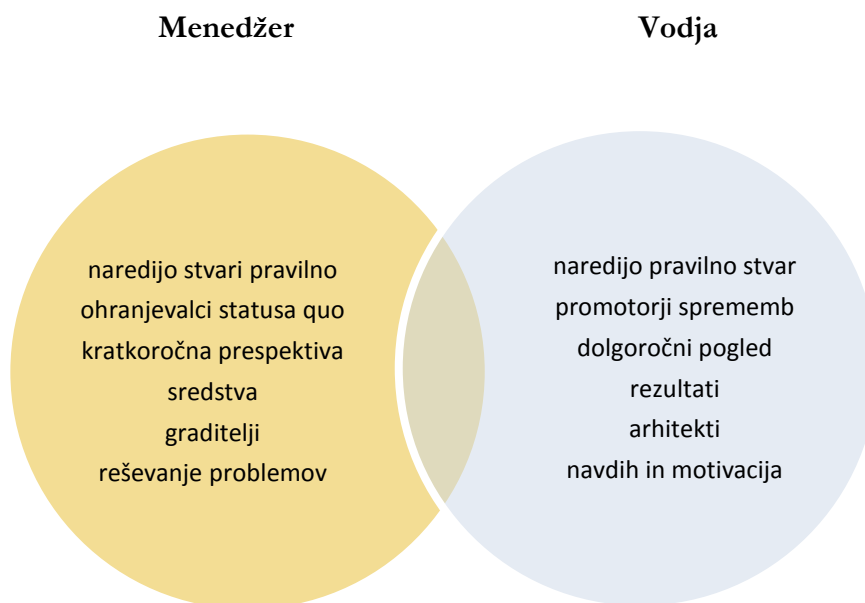
Vseeno pa obstaja razlika v načinu, kako pristopa k temu vodja in kako menedžer. Menedžer se odloči, kaj je potrebno narediti skozi projekt z namenom doseganja ciljev, določi potrebne korake za doseganje teh ciljev ter prepoznavanje in zagotavljanje virov potrebnih za njihovo doseganje. Vse poteka skozi planiranje in financiranje. Menedžerji se osredotočajo na produktivnost in učinkovitost.

Vodje pa se po drugi strani osredotočajo na določanje smeri in razvoj strategij, potrebnih za usmeritve v določene smeri. Skratka, postavljajo in uresničujejo vizijo. Vodje sledijo viziji, poslanstvu, ciljem in nalogam.

Hendry in Pettigrew (Stare 2006, 32) navajata, da vodenje kot menedžment zagotavlja doseganje ciljev organizacije, medtem ko o vodenju kot leadership govorimo tedaj, ko želimo vplivati na vedenje posameznika ali skupine, ne glede na razlog ali skladnost ciljev posameznika in organizacije.

Menedžerji se bolj osredotočajo na planiranje, kako izboljšati postopke za doseganje ciljev, medtem ko se vodje posvečajo razmišljanju in ugotavljanju, kako narediti pravilno stvar. Vse to vsebuje pri vodjih vključitev širokega spektra vzrokov, ki bi lahko pokazali nastajajoče priložnosti ali probleme. Vodje iščejo smeri za doseganje ciljev, ki bodo povečali bodoče ugodnosti in prednosti.

SLIKA 4.1: MENEDŽER VS. VODJA

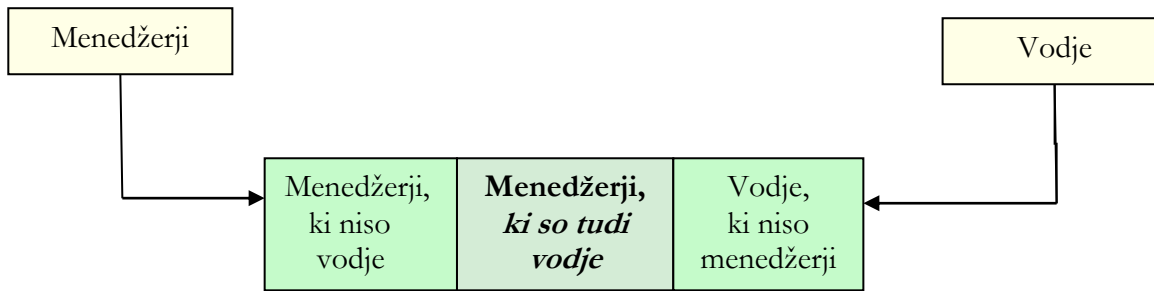


Vir: Povzeto po Williams 2009.

Kljub vsemu lahko ugotovimo, da so nekateri menedžerji tudi vodje in nekatere vodje tudi menedžerji, čeprav menedžment in vodenje nista isti aktivnosti.

Moderno vodstvo mora danes razumeti razliko med menedžmentom in vodenjem in hkrati združiti obe aktivnosti za doseganje uspešnega poslovanja. Menedžerji morajo poskrbeti, da je delo narejeno, medtem ko se vodje osredotočajo na ljudi, ki bodo naredili delo. Združevanje menedžmenta in vodenja zato zahteva preračunano in logično osredotočanje na procese organizacije skupaj s pristno skrbjo za delavce kot ljudi (Certo 1997, 350).

SLIKA 4.2: NAJBOLJ UČINKOVITI MENEDŽERJI SO DOLGOROČNO TUDI VODITELJI



Vir: Certo 1997, 350.

Navedene opredelitve nas prisilijo v nujnost razločevanja med vodenjem in menedžmentom kakor tudi med vodjo in menedžerjem. Ravno zaradi tega pa se nam pojavljajo problemi pri ugotavljanju uspešnosti vodenja in določanje sposobnosti vodij.

Čeprav sta obe funkciji v praksi prepleteni in jih je velikokrat skoraj nemogoče določiti oziroma ločiti, se bomo v nadaljevanju omejili predvsem na vodenje in s tem vodstvene sposobnosti.

Pri tem se zavedamo, da morajo danes direktorji javnih zavodov vsebovati tako menedžerske kot vodstvene sposobnosti. Vendar lahko ugotavljamo, da delujejo predvsem kot menedžerji, pri tem pa se pozablja vloga vodje, ki mora dejansko spodbuditi ljudi k temu, da dosegajo boljše rezultate, vidijo jasno vizijo in cilje zavoda.

5 RAZVOJ POGLEDOV NA VODENJE

Čeprav je vodenje zelo pomembno in ga proučujejo skozi desetletja, je še vedno kot nekakšna skrivnost. Tudi po več kot tisoč raziskav ni prišlo do enakega mnjenja med strokovnjaki o tem, kaj natančno je vodenje in kako naj ga analiziramo. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj pomembnih teorij in pogledov na vodenje (Gibson 1985, 361).

Vodstveni proces se vedno prične s situacijsko analizo, ki je odvisna od pristopa k preučevanju vodenja podjetja. V teoriji in praksi zasledimo predvsem (Bizjak in Petrin 1996, 131):

- tradicionalni pristop k analizi situacije, ki temelji predvsem na analizi trendov, na kontinuiteti, transparentci, preglednosti situacije in lastni dinamiki, to je usmerjenost k posameznim nalogam;
- sodobnejši pristop, ki temelji predvsem na upoštevanju nenadzorovanih in nepredvidljivih procesov, npr. na analizi tveganja, upoštevanja kompleksnosti problemov in na dinamiki okolja, ki se ji mora podjetje prilagajati.

TABELA 5.1: TRADICIONALNO IN SODOBNO POJMOVANJE

Tradicionalno pojmovanje vodenja	Sodobno pojmovanje vodenja
<ul style="list-style-type: none"> • vodje ustvarjajo red in stabilnost; • vodje posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem, mesečnim, četrtnim in letnim poročilom o dejavnosti podjetja; • vodje morajo biti hladni, vzvišeni, analitični, ločiti čustva od svojega dela; • vodje so izrazito karizmatične osebnosti; • dejavnost vodij je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, materiala, ljudi; • vodje na vrhu so osamljeni, ker ne komunicirajo s podrejenimi; • vodje usmerjajo in kontrolirajo druge z ukazovanjem, predpisovanjem politik in postopkov; • vodenje pomeni položaj, kdor ima položaj je avtomatično vodja. 	<ul style="list-style-type: none"> • uspešni vodje se srečujejo z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sami izzovejo; • vodje priteguje sodelavce s svojo zavzetostjo in predanostjo delu; • učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer; • vodje niso brez čustev, ampak, nasprotno, zbujejo navdušenje; • vodje so trdno prepričani v smislu svojega dela; • vodenje je usposabljanje drugih za akcijo in timsko delo; • uspešni vodje ne delujejo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge; • pomembnejša od besed so dejanja – od prepričljivosti dejanj je odvisno, ali bodo drugi sledili vodji ali ne; • vodenje ni položaj, ampak proces.

Vir: Možina in drugi 2004, 27.

5.1 MODELI OSEBNIH ZNAČILNOSTI VODIJ

Model osebnih značilnosti (Trait theory) je prva izmed teorij, ki se je pojavila pri proučevanju vodenja in sega v prelom 20. stoletje. Raziskave so se osredotočile na vodje, ki so bili na vrhu zelo uspešnih podjetji ali pa so bili izjemni v njihovi sposobnosti, da vplivajo na druge in zato dosežejo dramatične spremembe.

Temeljijo na domnevi, da so osebne, socialne in telesne posebnosti značilne za vodjo. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za

razlikovanje med vodji in nevodji. Ključne značilnosti za identifikacijo vodje so (Možina in drugi 2002, 517):

- **Telesne:** mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti;
- **Osebnostne:** prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prediren;
- **Socialne:** prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju;
- **Delovne:** usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

TABELA 5.2: MODEL OSEBNIH ZNAČILNOSTI

OSEBNE ZNAČILNOSTI			
Telesne	Starost	Videz	Vitalnost
osebnostne	stabilnost	samozavestnost	prilagodljivost
socialne	izobrazba	olikanost	mobilnost
delovne	iniciativnost	delavnost	odgovornost

Vir: Možina in drugi 2002, 517.

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da upoštevajo telesne in osebnostne značilnosti. Seveda telesne značilnosti ne morejo vplivati na to, ali je nekdo dober ali slab vodja.

Zaradi teh razlogov, vključno z neustreznim teoretiziranjem, neustreznim merjenjem mnogih značilnosti, kakor tudi nezmožnost prepoznati razliko med organizacijami in razmerami, raziskava ni bila dovolj uspešna, da bi zagotovila splošno značilnostno teorijo. Vendar so bili vseeno postavljeni temelji za nekatere sedanje teorije.

5.2 MODELI VEDENJA VODIJ

Vedenjski modeli (behavioural theories) so se začeli pojavljati, ko se je pozornost raziskovanja usmerila na vedenjske položaje vodenja. Spremenilo se je osredotočenje iz spoznavanja notranjih značilnosti vodij na proučevanje vedenjskih, v smislu, kaj je vodja naredil.

5.2.1 MODEL TEORIJE X IN TEORIJE Y

Naloga vodij je, da vplivajo in spodbujajo zaposlene. Seveda morajo temu posvetiti veliko pozornosti. Zaradi tega so se izoblikovale dve vrsti domnev, ki ju poimenujemo teorija x in teorija y.

TABELA 5.3: DOMNEVE TEORIJE X IN TEORIJE Y

DOMNEVE TEORIJE X		DOMNEVE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela, in če je le mogoče, se mu izogibajo.	N A S P R O T I	Ljudje imajo radi delo in so tudi pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.		Zaposlene ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.

Vir: Možina in drugi 2002, 518.

Iz navedenega sklepamo, da teorija x vsebuje negativne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja. Tak način je potreben, ker so vodje mnenja, da so zaposleni nemotivirani, nimajo delavnih navad ali celo leni. Za vsako delo so potrebna natančna in dodatna navodila. Zaposlene je potrebno siliti k delu.

Nasprotno pa teorija y vsebuje pozitivne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja. Pri tem načinu vodenja so vodje mnenja, da želijo ljudje trdo delati ter imajo razvite delovne navade. Zaposlenim bodo predvsem svetovali in jih spodbujali. Po navadi jih bodo vprašali za mnenje in jih pritegnili k sodelovanju pri načrtovanju dela in celo pri odločanju.

Znana ja tudi japonska teorija z, ki trdi, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost. V organizaciji je prisotno sodelovanje med vodilnimi in zaposlenimi. Sodelovanje je pomembna vrednota za vse zaposlene v organizaciji.

5.2.2 MODELA DVEH UNIVERZ

Pomembni raziskavi pri načinu vodenja sta izvedli Ohio State University in University of Michigan.

Raziskovalci Ohio State University so želeli poiskati tiste dimenzije obnašanja vodij, ki najbolj vplivajo na njihove odnose z zaposlenimi. Pri raziskavi so upoštevali odgovore zaposlenih, do katerih so prišli z vrsto vprašalnikov, v katerih so spraševali o obnašanju in načinu vodenja

njihovega vodje. Pri tem so prišli do dveh načinov vodenja, in sicer vodenje usmerjeno k skrbi za ljudi in vodenje usmerjeno k skrbi za naloge.

Način vodenja – skrb za ljudi poudarja položaj, ozračje in delovne razmere zaposlenih. Poudarek daje tudi medsebojnemu sodelovanju. Vodja, ki je usmerjen k temu, išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bi bili zadovoljni z dosežki. Vodenje, tipično za takega vodjo, vsebuje naslednje (Možina in drugi 2002, 519):

- pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro;
- ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti;
- pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah;
- je prijazen in dostopen;
- ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju.

Ni potrebno posebej navajati, da je takšen način vodenja zelo zaželen pri zaposlenih. Pri tem lahko uveljavljajo svoje koristi. V dobri organizaciji lahko tako vodenje vodi k bolj produktivnemu delu in poteka brez pritožb in konfliktov.

Način vodenja – skrb za naloge poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog. Tipično vodenje, ki se nanaša na skrb za naloge, vsebuje naslednje aktivnosti vodje (Možina in drugi 2002, 520):

- zaposlenim natančno določi naloge;
- postavi delovne standarde, ki jih vsakdo mora doseči;
- informira zaposlene o zahtevah dela;
- delo načrtuje skupaj s člani;
- spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

Ker se vodje s tem načinom vodenja ukvarjajo samo z nalogami, ne pa z zaposlenimi, so seveda manj priljubljeni. Pri takem načinu zaposleni niso uspešno motivirani, zato ne dosegajo dobrih rezultatov. Predvsem pa so zaposleni nezadovoljni in prihaja do več konfliktov.

V praksi se najbolje obnese kombinacija obeh načinov vodenja, saj mora uspešen vodja posvečati svojo skrb tako za ljudi kot naloge, katere se morajo opraviti.

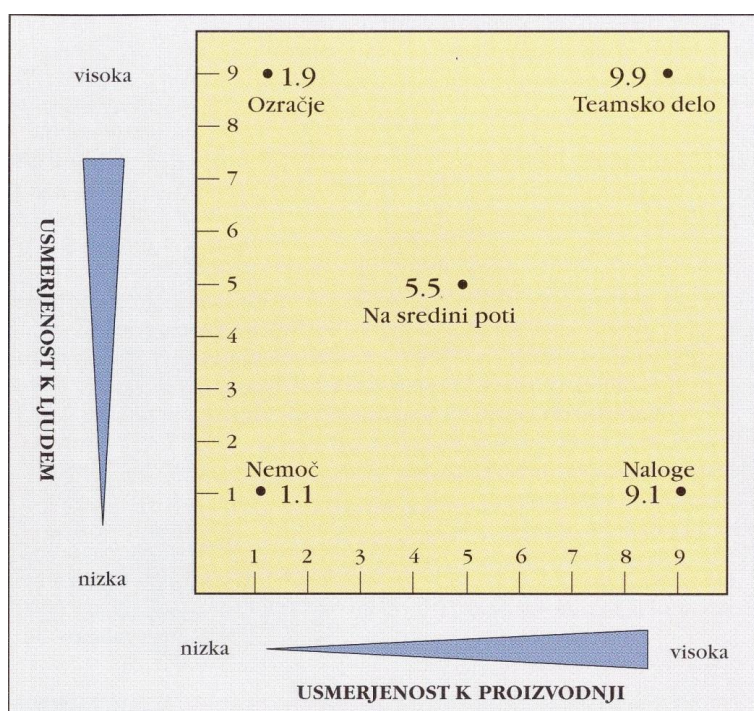
Podobne so bile študije o vodenju na Univerzi v Michiganu. Njihova raziskava je opredelila vodenje usmerjeno k proizvodnji ali usmerjeno k ljudem. Ugotovitve raziskave so bile, da vodenje, usmerjeno k proizvodnji, poudarja organiziranje dela, standarde kvalitet in še posebno

rezultate. Vodje, usmerjeni k ljudem, spodbujajo ljudi k sodelovanju in soodločanju in z vsemi sredstvi skušajo zagotoviti dobro ozračje in zadovoljstvo pri delu (Možina in drugi 2002, 520).

5.2.3 BLACKOV IN MOUTONOV MODEL VODENJA ALI MODEL MREŽNEGA VODENJA

Pri tem modelu gre za nadgradnjo raziskav obeh univerz, kjer sta Blake in Mouton z University of Texas predlagala dvodimenzionalni model vodenja, imenovan tudi model mrežnega vodenja. Model opisuje pet vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje ali k proizvodnji ali k ljudem.

SLIKA 5.1: MODEL MREŽNEGA VODENJA



Vir: Možina in drugi 2002, 521.

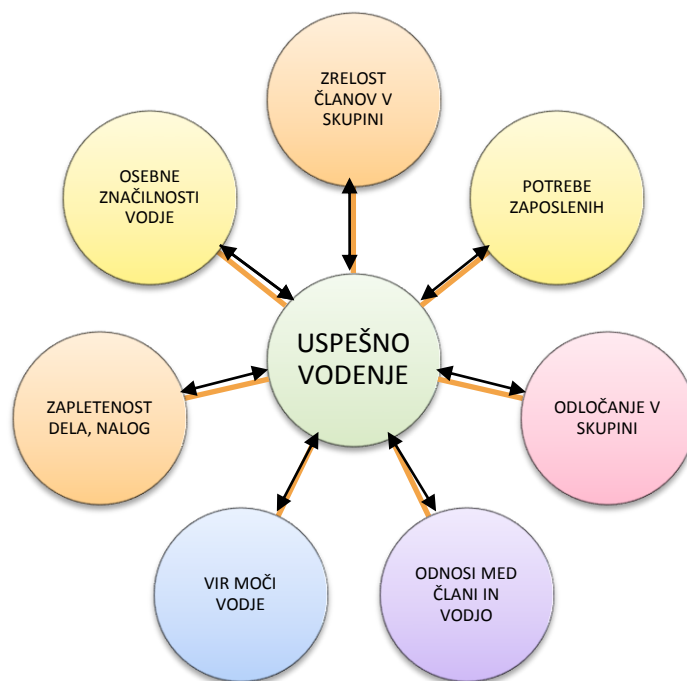
Na vsaki osi je devetstopenjska lestvica, s tem da 1 pomeni nizko usmerjenost in 9 visoko usmerjenost. Pri tem vodoravna os meri usmerjenost k proizvodnji in navpična os usmerjenost k ljudem. Timsko vodenje (9,9) je visoko usmerjeno v proizvodnjo in visoko usmerjeno k ljudem in je pogosto upoštevano kot najbolj učinkovit slog vodenja, saj zaposleni medsebojno sodelujejo, da dosežejo zastavljene naloge. Pri visoki usmerjenosti k ljudem in nizki usmerjenosti k proizvodnji (1,9) je poudarek na potrebah ljudi za zadovoljevanje medsebojnih odnosov, ki vodijo v udobno, prijateljsko atmosfero in počasen tempo dela. Pri visoki usmerjenosti v proizvodnjo in nizki usmerjenosti k ljudem (9,1) pa so pomembni samo učinkovitost in rezultati dela. Pri tem je upoštevanje potreb zaposlenih na minimumu. Ko je prisotna nizka usmerjenost v

produkcijo in nizka usmerjenost v ljudi (1,1), je popolnoma odsotna filozofija vodenja. Vodja ne posveča nobene pozornosti in truda niti v medsebojne odnose niti v rezultate dela. Na sredini pa sta prisotni tako usmeritev v ljudi kot usmeritev v produkcijo in predstavlja moderen način vodenja, ker omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije.

5.3 SITUACIJSKI MODELI VODENJA

Raziskovalci modelov vodenja niso bili prepričani v uspešnost in zadovoljivost vedenjskih modelov, zato so iskali nove modele in taka razmišljanja so pripeljala do situacijskih modelov. Prav situacija je tista, ki najbolj kritično določa način vodenja. Poznamo več situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno vodenje.

SLIKA 5.2: SITUACIJSKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNO VODENJE



Vir: Možina in drugi 2002, 522.

Bolj moderni situacijski modeli so se razvili ob predpostavki, da je vsak primer vodenja različen in zato zahteva edinstveno kombinacijo vodij, zaposlenih in situacije vodenja.

Razvili so se mnogi situacijski modeli vodenja, vendar bomo predstavili naslednje štiri modele, in sicer Fiedlerjev situacijski model, ki predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom dela vodje; Hersejev in Blanchardov situacijski model, zasnovan na trditvi, da morajo vodje prilagajati svoj način vodenja izkušnosti sodelavcev; Housejev model

poti in ciljev, ki zagovarja, da uspešni vodje pojasnijo poti in sredstva, s katerimi naj zaposleni dosegajo visoke cilje in zadovoljstvo pri delu; in nazadnje participativni model vodenja, ki poudarja pet načinov odločanja in osem vprašanj, ki vodji omogočajo doseči ustrezen način vodenja.

5.3.1 FIEDLERJEV SITUACIJSKI MODEL

Za ta model vodenja sta značilna dva načina vodenja. To sta usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu.

Vodje, ki so usmerjeni k odnosom, cenijo pri sodelavcih iskrenost, odkritost in prijaznost ter menijo, da so dobri odnosi pomembni za uspešno vodenje. Nasprotno pa vodje, ki so usmerjeni k delu, ne dajo veliko na medsebojne odnose, ampak imajo za pomembno, da je delo opravljeno, in cenijo lastnosti, ki so s tem povezane: pridnost, ubogljivost in podobno (Možina in drugi 2002, 523).

Fidler je opredelil tri situacijske spremenljivke, ki so:

- a. odnos skupine do vodje – tu je pomembno, kako je skupina sprejela vodjo. Tisti vodja, ki ga je skupina sprejela, nima težav s sodelavci in mu predvsem ni potrebno uporabljati moči pritiska, medtem ko mora vodja, katerega ljudje ne marajo, uporabiti formalno avtoriteto.
- b. zapletenost dela – pri tem se srečujemo s spoznavanjem zapletenosti dela. Zapleteno delo zahteva razlago položaja in naloge z vsemi možnimi izvedbami in postopki.
- c. moč položaja – nam pokaže legitimno nagrajevalno in prisilno moč vodje.

Fidelerjev kontingenčni model je pomemben predvsem zato, ker ne ponuja končnega odgovora o pravilnem in določenem načinu vodenja, ampak spodbuja k proučevanju razmer v organizaciji. Ne moremo kar določiti, da je vodja dober ali slab, saj je uspešnost vodje odvisna predvsem od določene situacije.

SLIKA 5.3: FIDLERJEV KONTINGENČNI MODEL

	1	2	3	4	5	6	7	8
Odnos skupine do vodje	dober	dober	dober	dober	slab	slab	slab	slab
+	+	+	+	+	+	+	+	+
Zapletenost dela	visoka	visoka	nizka	nizka	visoka	visoka	nizka	nizka
+	+	+	+	+	+	+	+	+
Moč položaja	velika	majhna	velika	majhna	velika	majhna	velika	majhna
vodi k								
uspešnemu načinu vodenja	D	D	D	O	O	O	O	D
D	Usmerjenost k delu							
O	Usmerjenost k odnosom							
	* Leva stran modela prikazuje, kako se z dodajanjem osnovnih variabel določa, kateri način vodenja je primernejši: usmerjenost k delu (D) ali k odnosom (O).							

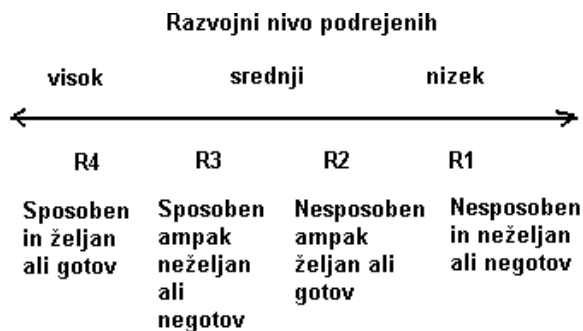
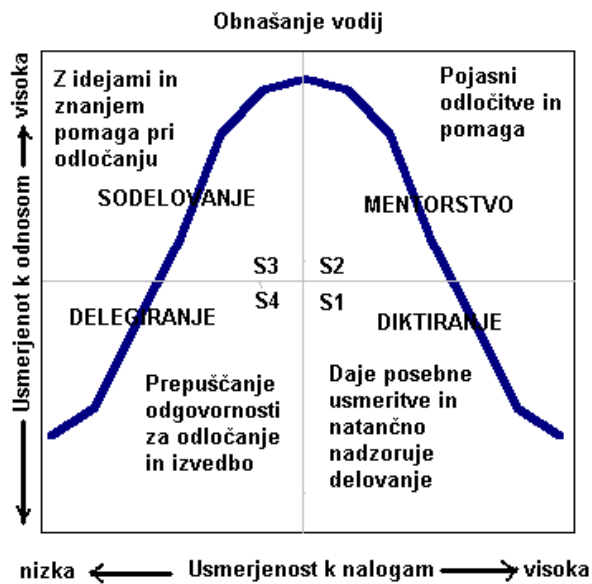
Vir: Možina in drugi 2002, 523.

5.3.2 HERSEJEV IN BLANCHARDOV SITUACIJSKI MODEL VODENJA

Model, poimenovan po dveh ameriških strokovnjakih Paulu Herseyu in Keneth H. Blanchardu, dodaja prejšnjim modelom, ki način vodenja delijo na usmerjenost na ljudi in na usmerjenost na delovne naloge, novo spremenljivko - razvojna stopnja zaposlenih. Po njunem mnenju je to odločilni dejavnik, ki vpliva na način vodenja.

Način delovanja vodenja je odvisen od razvojnega nivoja zaposlenih od nesposobnih do sposobnih. Če so zaposleni zreli, je najprimernejši način delegiranje ali sodelovanje, v nasprotnem primeru je primeren način vodenja diktiranje oziroma mentorstvo.

SLIKA 5.4: HERSEJEV IN BLANCHARDOV SITUACIJSKI MODEL VODENJA



Vir: Dubrin 1990, 321.

Pri določanju, kateri stil vodenja uporabiti pri katerem razvojnem nivoju, moramo vedeti, da morajo vodje narediti tisto, česar ljudje, ki jih nadzorujejo, v tistem trenutku niso sposobni narediti sami. Glede na to, da je R1 zavzet, vendar mu primanjkuje sposobnosti, mora vodja dajati potrebne direktive (S1 – direktivni stil). R2 primanjkuje tako sposobnosti kot tudi zavzetosti, zato mora vodja dajati tako direktive kot tudi podporo (S2 – inštruktivni stil). R3 sicer ima sposobnost, vendar mu niha zavzetost, zato ga mora vodja podpirati (S3 – bodrilni stil). Ker ima R4 tako sposobnost kot tudi potrebno zavzetost, vodji ni potrebno dajati niti direktiv niti podpore (S4 – delegiranje).

Krivulja izvedbe nam ob prehajanju razvojnega nivoja od R1 do R4 kaže, kako prehaja stil vodenja od S1 proti S4, najprej s povečanjem podpore (S2), nato zmanjšanjem direktivnosti (S3), dokler nazadnje ne pride tudi do zmanjšanja podpore (R4) (Blanchard in drugi 1995, 75).

Opisani model je pri vodjih zbudil precejšnje zanimanje in je bil ugodno sprejet med njimi. Vendar ima model pomanjkljivosti predvsem zaradi tega, ker tudi on ne pojasnjuje, kakšen je pravi način vodenja v novi situaciji, v kateri se znajde vodja.

5.3.3 MODEL POTI IN CILJEV

Eden izmed situacijskih modelov vodenja je tudi Housejev model poti in ciljev. Ta model poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo pot in način dela, s katerima zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu (Možina in drugi 1994, 542).

Naloga vodje je predvsem v motiviranju tima, da dosega visoke delovne cilje. Pomembni sta predvsem dve spremenljivki, in sicer lastnost zaposlenih in značilnost dela, ki določata način vodenja. Pri lastnosti zaposlenih se upoštevajo potrebe zaposlenih in njihove sposobnosti, medtem ko značilnost dela razlikuje med sestavljenim in enostavnim delom.

Model poudarja, da mora uspešen vodja izbrati način vodenja glede na razmere in potrebe članov skupine. Na osnovi tega model loči štiri načine vodenja (Možina in drugi 2002, 528):

1. Izzivalni način – uporablja ga vodja, ki postavlja razmeroma visoke, izzivalne cilje in pričakuje, da jih bodo člani dosegli.
2. Usmerjevalni način – vodja natanko pove, kaj od članov pričakuje, in jim nudi vso pomoč pri izvajanju nalog.
3. Svetovalni način – vodja se posvetuje s člani in jih sprašuje za mnenja preden sprejme odločitve.
4. Prijateljski način – vodja je prijazen in razumevajoč do članov skupine in z njimi ustvarja pozitivno delovno ozračje.

Vendar tudi ta model ne odgovarja in ne nudi obrazca za najboljše vodenje.

5.3.4 PARTICIPATIVNI MODEL VODENJA

Participativni model vodenja je eden izmed novejših modelov situacijskega vodenja.

Model poudarja, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih tima. Da bi vodja prišel do najboljše odločitve, mora preučiti situacijo in nato izbrati enega od petih načinov odločanja, kakor je prikazano v spodnji tabeli. Na voljo sta dva avtokratična načina (A1 in A2), dva konzultativna (K1 in K2) in en timski način (T) (Možina 2002, 529).

TABELA 5.4: NAČINI ODLOČANJA V PARTICIPATIVNEM MODELU VODENJA

NAČINI	OPREDELITVE
A1	Vodja odloča sam.
A2	Vodja povpraša za mnenje člane tima, vendar odloča sam.
K1	Vodja se o intuiciji posvetuje s člani tima in jih vpraša o mnenju ter ga oceni, vendar odloča sam.
K2	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji, toda vodja odloča sam.
T	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji in tim odloča.

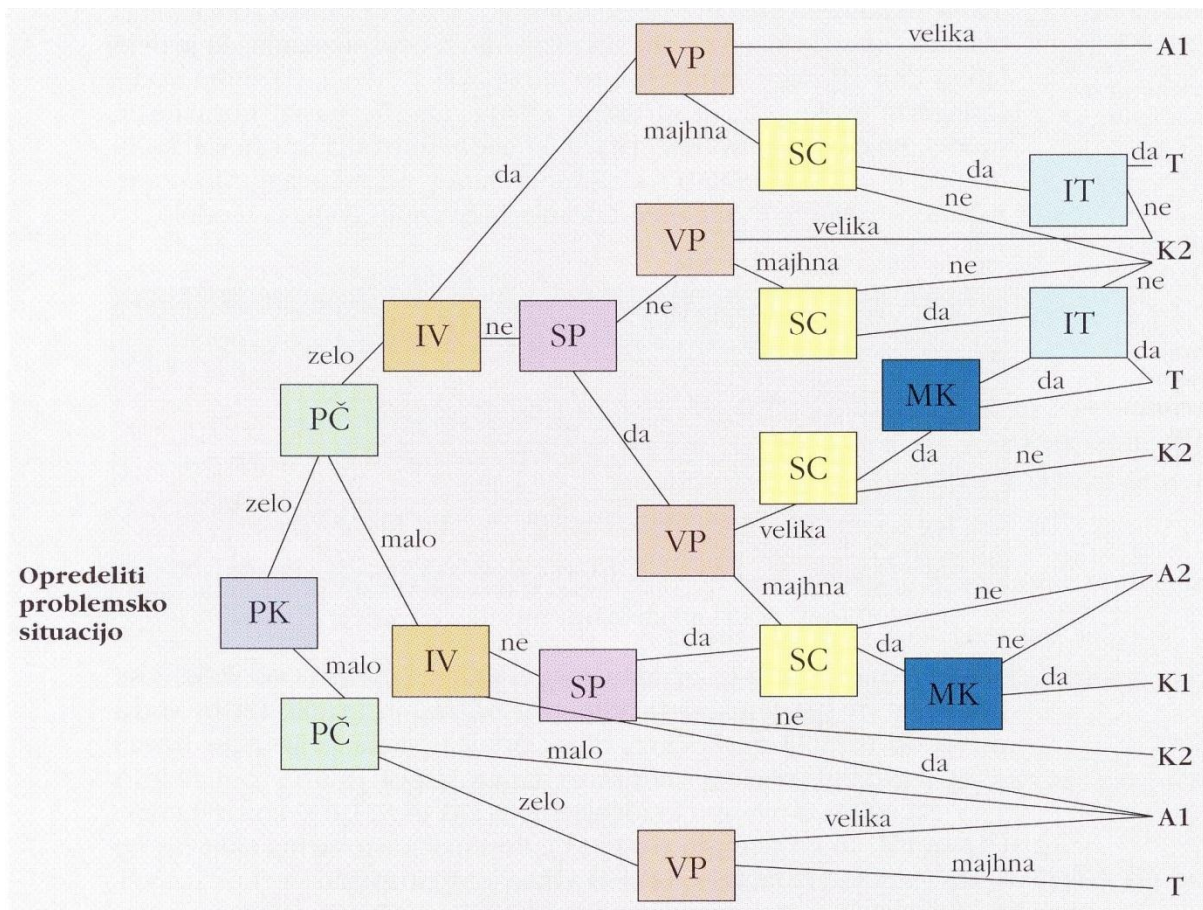
A= avtokratični način K= konzultativni način T= timski način

Vir: Možina 2002, 529.

Uporaba modela je zasnovana na osmih vprašanj, ki si jih zastavi vodja sam ali jih zastavi sodelavcem. Najprej vodja opredeli problem. Nato ga zanima pomembnost kvalitete (PK). Skratka, zanima ga, kako pomembna je ta odločitev za kakovost dela. Če je odgovor zelo ali malo, s tem določa pot k naslednji stopnji – pristanek članov (PČ). Vodjo ponovno zanima, kako pomembna je privolitev članov. Če je odgovor zelo ali malo, vodi pot k naslednjemu vprašanju. Vprašanja si postavlja po vrstnem redu, prikazanem v spodnji sliki.

SLIKA 5.5: PARTICIPATIVNI MODEL VODENJA

PK Pomembnost kvalitete: Kako pomembna je ta odločitev za kakovost dela?	<input type="button" value="zelo"/>
PČ Pristanek članov: Kako pomembno je, da v to odločitev pristanejo člani teama?	<input type="button" value="zelo"/>
IV Informiranost vodje: Ali imam kot vodja dovolj informacij za dobro odločanje?	<input type="button" value="verjetno ne"/>
SP Sestavljenost problema: Ali je problem zelo zapleten?	<input type="button" value="ne"/>
VP Verjetnost privolitve: Če sam odločim o tem, kolikšna je verjetnost, da bodo člani privolili v odločitev?	<input type="button" value="majhna"/>
SC Skladnost ciljev: Ali bi bili cilji članov usklajeni med seboj, če bi reševali ta problem?	<input type="button" value="da"/>
MK Možnost konflikta: Ali je med člani teama možen konflikt zaradi zelene rešitve problema?	<input type="button" value="da"/>
IT Informiranost teama: Ali imajo člani dovolj informacij, da bi lahko uspešno sodelovali pri odločanju?	<input type="button" value="da"/>



Vir: Možina in drugi 2002, 530.

5.4 TRANSAKCIJSKO VODENJE

Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela, in v primeru če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih. Je posredovalec dogajanj. Transakcijsko vodenje je podobno klasičnemu načinu vodenju. Ta način upošteva, da je vodja nadrejeni, ki se drži predpisov in tako stvari tudi ureja (Možina in drugi 2002, 531).

Pomembno je, da se transakcijsko vodenje osredotoča predvsem na končne rezultate in dogodke.

Po Bassovi teoriji obstaja več dimenzij transakcijskega vodenja (Možina in drugi 2002, 532):

Pogojne nagrade vključujejo zagotavljanje različnih vrst nagrad v zameno za doseganje skupnih ciljev. V nasprotnem primeru so lahko zaposleni predmet disciplinskih ukrepov zaradi nedoseganja ciljev.

Aktivno upravljanje z izjemo vključuje osredotočanje na dogodke, ki odstopajo od pričakovanih norm, kot so nepravilnosti, napake, izjeme in neupoštevanje standardov. To pomeni opazovanje odstopanj od pravil in standardov in izvedbo korektivnih ukrepov.

Pasivno upravljanje z izjemo vključuje posredovanje samo v primeru, če standardi niso izpolnjeni.

Laissez-fair vodenje vključuje odrekanje odgovornosti in izogibanje sprejemanja odločitev.

Značilnosti transakcijskega vodenja so predvsem (Covey 2000, 240):

- gradi na človekovi potrebi po tem, da opravi delo in dobi plačilo zanj;
- se ukvarja z močjo, položajem in dodatnimi ugodnostmi;
- je pogreznjeno v vsakdanje zadeve;
- je kratkoročno in usmerjeno na računalniške podatke;
- ne ločuje med vzroki in znaki in se bolj ukvarja z zdravljenjem kot preventivo;
- se osredotoča na taktične zadeve;
- se zanaša, da bodo človeški odnosi položili medosebno delovanje;
- sledi in izpolnjuje pričakovanja, povezana z vlogami, ko si prizadeva za učinkovito delovanje znotraj trenutnih sistemov;
- podpira strukture in sisteme, ki večajo končne rezultate in učinkovitost ter zagotavljajo kratkoročne dobičke.

Za transakcijskega vodjo pa so značilne naslednje lastnosti (Gruban 2002, 3):

- pojasnjuje zahteve;
- pohvali;
- jasno izrazi, kakšna bo nagrada;
- uporablja splet spodbud in kontrolnih mehanizmov;
- pogaja se za dostop do virov;
- pomaga reševati tehnične in operativne probleme;
- nepristransko uveljavlja pravila;
- pošteno uporablja nadzor;
- nadzira delovanje, da bi zagotovil, da bo delo opravljeno - »active management by exception«;
- kaznuje - »passive management by exception«.

S takšnim ravnanjem transakcijski vodje zagotovijo konsistentnost v uspešnosti izvajanja nalog in nadzor nad napakam in izgubami.

Pri tem načinu vodenja je značilno predvsem kaznovanje ali nagrajevanje zaposlenih, ki pa je odvisno od rezultatov, ki jih dosegajo pri svojem delu. Zaradi tega je motivacija zaposlenih na nizki ravni oziroma v najboljšem primeru na povprečni ravni.

5.5 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Teorija transformacijskega vodenja je nastala z namenom, da bi vodstvene delavce usmerili, da bi bili v pospešeno spreminjajočem se in nestabilnem okolju sposobni ustvariti mnenja za preživetje in uspeh podjetja (Lang in drugi 2000, 205).

V okviru transformacijskega vodenja sta se pojavili dve pomembnejši teoriji, ki sta ju razvila Burns in Bass. Zgodnja Burnsova teorija transformacijskega vodenja se je razvila večinoma iz opisnih raziskav političnih vodij. Burns je opisal vodenje kot proces razvijajočih se medsebojnih odnosov vodje in sodelavcev. Po njem želijo transformacijski vodje povečati zavednost sodelavcev s pozivanjem na višje ideale in moralne vrednote, kot so svoboda, pravičnost, enakost, mir in humanitarnost (Vrčko in drugi 2004, 82).

Bassova teorija transformacijskega vodenja temelji na Burnsovi teoriji, vendar je Bass predlagal bolj dodelano teorijo za opis transformacijskega procesa (Vrčko in drugi 2004, 83).

Za transformacijsko vodenje je značilno (Vrčko in drugi 2004, 83):

- Karizma je nujen, a ne zadosten pogoj za transformacijsko vodenje.
- Intelektualna spodbuda je proces, ki povečuje zavedanje problemov in vpliva na sodelavce, da vidijo problem z nove perspektive.
- Upoštevanje posameznika vključuje zagotavljanje podpore in spodbud.
- Inspiracija vključuje posredovanje privlačne vizije in oblikovanje primernih vedenj.

Transformacijsko vodenje vsebuje prizadevanje vodij, da bi razširili koristi zaposlenih in razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije. Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za reševanje problemov pri delu (Možina in drugi 2002, 531).

Transformacijsko vodenje se osredotoča na vrh in načela in pomeni, da spreminjamo stvarnost sveta, v katerem delujemo, da bi se približali našim vrednotam in idealom.

Covey poudarja, da je za transformacijsko vodenje značilno (Covey 2000, 239-240):

- gradi na človekovi potrebi po smislu;
- se ukvarja s smislom in vrednotami, moralo in etiko;
- presega vsakdanje zadeve;
- je usmerjeno k doseganju dolgoročnih ciljev, ne da bi sklepalo kompromis s človekovimi vrednotami in načeli;
- ločuje vzroke in simptome in deluje preventivno;
- ceni dobiček kot osnovo za razvoj;
- je proaktivno, potrpežljivo in katalitično;
- se osredotoča na poslanstva in strategije za njihovo doseganje;
- polno izrablja človeške vire;
- prepoznava in razvija novo nadarjenost;
- priznava in nagrajuje pomembna prispevanja;
- načrtuje delovna mesta, tako da imajo pomen in predstavljajo izziv;
- sprošča človekove sposobnosti;
- daje zgled ljubezni;
- vodi v nove smeri;
- naravnava notranje strukture in sisteme, da krepijo vrednote in cilje.

Gruban poudarja naslednje lastnosti transformacijskega vodje (Gruban 2002, 3):

- pri svojih »sledilcih« opozarja na rezultate nalog;
- motivira z vizijo, izzivom in visokimi standardi;
- spodbuja zaposlene, da izražajo svoj interes v dobro tima in organizacije;
- aktivira »višje« potrebe posameznika (npr. po rasti);
- intelektualno spodbuja zavedanje o problemih in novih možnostih;
- spodbuja odprto izražanje idej in razlogov;
- »trenira« in razvija ljudi;
- deluje kot zgled, predvsem na področju vrednot, integritete in entuziazma;
- ustvarja visoke norme zaupanja in predanosti;
- sodelavce obravnava kot posameznike z različnimi potrebami, sposobnostmi in željami.

S takšnim ravnanjem transformacijski vodja skrbi za motivacijo, intelektualno stimulacijo in upoštevanje posameznika.

Transformacijski vodja vzpostavi z zaposlenimi odprt odnos. Za njih in njihove cilje pokaže veliko zanimanja. Pri tem jim pomaga, da lahko svoje cilje dosežejo. Pomembno je, da so za vodjo zaposleni celovite osebe, ki želijo pri svojem delu zadovoljevati svoje ključne vrednote in potrebe. S transformacijskim načinom vodenja želi vodja spremeniti mišljenje ljudi, da so pomembni pri razvoju organizacije. Zaposleni lahko prispevajo k rezultatom podjetja, pokažejo svojo inovativnost in ustvarjalnost. Z vsem tem se poveča njihovo samozadovoljstvo in spodbuja samomotivacija.

Williams (Williams 2009, 648) navaja štiri komponente transformacijskega vodje, in sicer:

1. **Karizma ali idealizirani vpliv.** Pomeni, da transformacijski vodja deluje kot vzor za svoje privrženice. Potrebe drugih postavlja na prvo mesto in deli tveganja z ostalimi, zato je taki vodja spoštovan, občudovan, privrženici imajo vanj zaupanje in ga želijo posnemati.
2. **Navdihovanje.** Transformacijski vodja motivira in navdušuje privrženice, s tem da jim zagotavlja smisel in izziv za njihovo delo.
3. **Intelektualna stimulacija.** Transformacijski vodja spodbuja privrženice, da so ustvarjalni in inovativni, iščejo predpostavke in gledajo na probleme in razmere v novi luči, čeprav se njihove ideje razlikujejo od idej vodje.
4. **Individualno upoštevanje.** To pomeni, da transformacijski vodja posveča posebno pozornost osebnim potrebam privrženecv z ustvarjanjem priložnosti za učenje, sprejemanje in dopuščanje razlik, spodbujanje dvosmerne komunikacije. Pri tem je dober poslušalec.

SLIKA 5.6: KOMPONENTE TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA



Vir: Williams 2009, 648.

Dimovski (Dimovski in drugi 2002, 42-44) je mnenja, da je transformacijsko vodenje tisto vodenje, ki ima znaten vpliv na organizacije. Za transformacijske vodje so značilni sposobnost povzročanja sprememb, inovacije in podjetništvo. Transformacijski vodje svoje naslednike motivirajo, da jim ne samo osebno sledijo, temveč da tudi verjamejo v vizijo preobrazbe organizacije, da prepoznajo potrebo po revitalizaciji, da definirajo novo vizijo in pomagajo institucionalizirati nov organizacijski proces. Transformacijski vodja lahko organizacijo pelje skozi vse spremembe, če sledi štirim načelom, kot so definiranje jasne vizije, mobiliziranje zavezanosti, opolnomočenje zaposlenih in institucionaliziranje kulturnih sprememb.

5.6 KARIZMATIČNO VODENJE

O karizmatičnem vodenju je teoretično govoril že Max Weber v 20-ih letih dvajsetega stoletja, ki je videl karizmo kot posebno povezanost med vodji in privrženci. Šele v 80-ih letih pa so interes za karizmatično vodenje pokazali tudi raziskovalci.

Karizmatično vodenje se nanaša na zaznavo sodelavcev, da ima vodja nadnaravne moči in da je nekako edinstven. Sodelavci vodji ne le zaupajo in ga spoštujejo, ampak ga idealizirajo, ali pa ga častijo kot nadčloveškega junaka.

Karizma je definirana kot proces, v katerem vodja vpliva na privržence z zbujanjem močnih emocij in identifikacijo z vodjem. Karizma ne izvira le iz samega vodje, ampak tudi iz značilnosti njegovih sodelavcev, situacije in odnosa med vodjo in sodelavci (Vrčko in drugi 2004, 81).

Skratka, karizma je težko opisljiva moč očaranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja.

Po Hausovi teoriji karizmatičnega vodenja imajo karizmatični vodje veliko potrebo po moči. So samozavestni in močno verjamejo v lastna prepričanja in ideale. Značilna vedenja karizmatičnega vodje po Hausu so (Vrčko in drugi 2004, 82):

- upravljanje vtisa za vzdrževanje zaupanja privržencev,
- predlaganje privlačne vizije,
- govorjenje o visokih pričakovanjih do privržencev in
- večanje samozavesti sodelavcev z izražanjem zaupanja v njihove sposobnosti.

Conger in Kanungova teorija karizmatičnega vodenja pa temelji na domnevi, da je karizma atribucijski fenomen. Zaznavanje karizme je povezano z vedenjem vodje, njegovimi spretnostmi in situacijskimi dejavniki.

Karizma bo večkrat pripisana vodji, ki ima naslednje značilnosti (Vrčko in drugi 2004, 82):

- Vizija. Karizmatične vodje se zavzemajo za vizijo, ki je boljša kot »status quo« in je sprejemljiva za sodelavce. Sposobni so razjasniti pomembnost vizije na način, da jo vsi razumejo.
- Osebno tveganje. Karizmatične vodje so pripravljene na veliko osebno tveganje in so za doseganje vizije pripravljene veliko žrtvovati.
- Občutljivost za okolje. Imajo kognitivne spretnosti in so sposobni realno oceniti količino potrebnih vplivov na okolje, ki bi pomagali pri doseganju sprememb.
- Empatija – občutljivost za potrebe privržencev. Karizmatični vodje so sposobni ugotoviti sposobnosti drugih in so dovezetni za njihove potrebe in občutke.
- Nekonvencionalno vedenje. Ljudje s karizmo se vedejo na način, ki je zaznan kot nov in neobičajen in ni v skladu z normami.

Karizmatični vodja je vodja, ki ima sposobnost motivirati svoje podrejene do take mere, da presežejo pričakovano uspešnost. Njegovi privrženci postavljajo interese tima oziroma organizacije nad svoje osebne interese. Karizmatične vodje so ponavadi manj predvidljivi kot transakcijski vodje. Ustvarijo lahko navdušenje nad spremembami in so celo obsedeni z vizionarskimi idejami, ki spodbujajo in navdušujejo ljudi, da delajo veliko več. Karizmatične vodje imajo močno vizijo prihodnosti, skoraj obsedenost in znajo motivirati druge za doseganje te vizije. Tak vpliv na privržence imajo zaradi tega, ker močno verjamejo v svojo vizijo. Predstavijo jo lahko drugim na tak način, da se jim zdi resnična, osebna in pomembna (Daft in Marcic 2009, 496).

Značilnosti karizmatičnega vodja so (Gruban 2002, 3):

- predstavlja radikalno vizijo, ki izhaja iz izkušenj sledilcev,
- povezuje pretekle dogodke s sedanjimi strategijami,
- deluje nekonvencionalno, da bi dosegel vizijo - zaradi tega se drugim zdi nenavaden,
- se žrtvuje, prevzema osebno tveganje, je pogumen,
- izraža samozaupanje in si priznava zasluge za uspeh in
- uporablja osebno moč in prepričevalne manevre.

S takšnim ravnanjem karizmatični vodja ustvarja identifikacijo in internalizacijo. S spodbujanjem samospoštovanja zaposleni enako čutijo tudi v pogojih razočaranja, negotovosti in krize.

Karizmatični ljudje so izrazite osebnosti, ki dominirajo s svojo energijo in vplivnostjo, inteligentnostjo, ustvarjalnostjo, izraznostjo, a tudi z zelo dobrim posluhom za medosebne odnose.

Karizmatična osebnost ima izraženo individualnost in prepoznavnost, svoj imidž. Značilno je, da je povsem predana viziji svoje organizacije. Takšno osebo doživljamo kot idealnega vodjo, ki sledi svojemu cilju. To je oseba trdnih nazorov in stabilnih ciljev, ki je dosledna v boju za njihovo uresničitev. Karizmatična oseba ne bo odstopila od svojih namer ne glede na ovire in žrtve, na katere bi utegnila naleteti na poti za njihovo dosego. Odlikuje se s sposobnostjo nedvoumnega, enostavnega in prijetnega komuniciranja s svojimi podrejenimi, ima pa tudi instinkt, da osvoji in pridobi člane organizacije za svoje zamisli (Treven in Sriča 2001, 151).

Na splošno poznamo dve vrsti karizmatičnih vodij: etični in neetični.

Etični karizmatični vodje zagotavljajo razvojne priložnosti za privrženca, so sprejemljivi tako za pozitivne kot negativne povratne informacije, prepoznajo prispevke in trud ostalih, si delijo informacije in imajo moralne standarde, ki poudarjajo večje interese skupine, organizacije ali celo okolja (Williams 2009, 645).

Neetični karizmatični vodje nadzorujejo in manipulirajo s privrženca, delajo tisto, kar je najboljše za njih namesto za njihovo organizacijo, hočejo slišati samo pozitivne povratne informacije, delijo si informacije, ki so pomembne le za njih, in imajo moralne standarde, ki postavljajo njihove potrebe pred potrebe drugih (Williams 2009, 646).

TABELA 5.5 : RAZLIKA MED ETIČNIM IN NEETIČNIM KARIZMATIČNIM VODJEM

Karizmatično vodenje	Etično karizmatični vodja	Neetični karizmatični vodja
Izvajanje oblasti	Moč je da služi drugim.	Moč je namenjena dominiranju in manipuliranju drugih za osebne koristi.
Oblikovanje vizije	Privrženci pomagajo oblikovati vizijo.	Vizijo oblikuje vodja sam in mu služi za osebni program.
Komuniciranje s privrženci	Medsebojna komunikacija – išče stališča glede ključnih vprašanj.	Enostranska komunikacija – ne sprejema predlogov in informacij od drugih.
Sprejemanje povratnih informacij	Odprt za povratne informacije. Pripravljen se je učiti na kritikah.	Napihnjena ego uspeva na pozornosti in občudovanju. Izogiba se ali celo kaznuje iskrene povratne informacije.
Spodbujanje privržencev	Želi, da privrženci razmišljajo tako o vprašanju statusa quo kot tudi mnenju voditelja.	Ne želi, da privrženci razmišljajo. Želi nekritično, intelektualno nesporno sprejemanje njegovih idej.
Razvoj privržencev	Osredotočen je na razvoj ljudi, s katerimi dela. Izraža zaupanje in deli priznanje z drugimi.	Neobčutljiv in neodgovoren za potrebe in hotenja privržencev.
Življenje z moralnimi standardi	Sledi svojim načelom, ki so lahko v nasprotju s splošnim mnenjem. Ima tri vrline: pogum, občutek pravičnosti in poštenosti.	Sledi standardom le v primeru, ko zadovoljijo njegove takojšnje osebne interese. Manipulira z vtisom, tako da drugi mislijo, da delajo »pravo stvar«. Uporablja komunikacijske spretnosti, da manipulira z drugimi, da podpirajo njegove osebne programe.

Vir: Howell in Avolio v Williams 2009, 647.

Zato se lahko pri karizmatičnem vodenju pojavijo tudi težave:

- vodje so manipulativni narcisi, slabo vzdržujejo odnose;
- so impulzivni - lahko polarizirajo odzive zaposlenih;
- odtujujejo sodelavce, ker privzemajo zasluge za prispevke drugih;
- so defenzivni in se ne znajo učiti na napakah;
- vidijo samo veliko sliko, zanemarjajo podrobnosti;
- slabo delegiranje v ugodnih razmerah, pretiran nadzor v težkih trenutkih;
- zanesljiv občutek za usodo - ni zmožen biti kritičen in objektivni glede nevarnosti in groženj;
- ne uspe razviti spodobnih naslednikov - obkroža se s sledilci, ki so odvisni od njega;
- ne uspe institucionalizirati vizijo in ideologijo - kriza ob odhodu.

Vendar se z vidika situacijskih modelov karizmatične vodje pogosteje pojavijo, ko se organizacija nahaja v krizi, ki zahteva večje spremembe, ali pa so sodelavci kako drugače nezadovoljni s statusom quo.

Saj so karizmatični vodje pogosto usposobljeni v umetnosti vizionarskega vodenja. Za njih je vizija bodočnost, ki je atraktivna in idealna ter verodostojna, čeprav trenutno še nedosegljiva. Vizionarski voditelji govorijo v srce zaposlenih in jim s tem dajejo možnosti biti del nečesa večjega od njih samih. Tam, kjer drugi vidijo ovire in napake, vidijo karizmatične vodje možnosti in upanje (Daft in Marcic 2009, 496).

5.7 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentično vodenje je postalo zanimivo za raziskovanje in izziv po letu 2004. Popolnoma nov pristop k vodenju so zahtevale predvsem hitre spremembe, krizne situacije, iskanje novih rešitev, vse slabši odnosi med sodelavci v posamezni organizaciji in iskanje novih predvsem uspešnih poti za obstoj in učinkovitost. V vsem tem se od vodij zahteva popolnoma drugačen pogled, ki sloni predvsem na intuiciji.

Pri tem ne gre za stilsko preobrazbo vodenja, ampak poseg v temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Nova paradigma odgovarja na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritet v poslovnem svetu. Avtentično vodenje se od drugih modelov vodenja loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Sodobno poslovno okolje potrebuje vodje, ki vodijo s poslanstvom in integriteto ter so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov. Avtentični vodje se proaktivno odzivajo na spremembe in jih vidijo kot možnost za razvoj (Dimovski in drugi 2009, 102).

Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu z lastno osebnostjo, vrednotami, ob tem pa širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. Tako vodenje zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja. Ljudem pomaga, da so bolj pozitivni. Zaposleni tako razvijajo svoje prednosti in mišljenje. Zaradi tega dodajo svojim odločitvam pomen in s tem izboljšajo svoje delo in učinek celotne organizacije (Dimovski in drugi 2009, 24).

Avtentični vodje so odprti do sprememb in novih izkušenj. Ta način vodenja omogoča in spodbuja participacijo zaposlenih in opolnomočenje. Vodje zaposlene spodbujajo k učenju in lastnemu razvoju.

SLIKA 5.7: ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ



Vir: Dimovski in drugi 2009, 25.

Avtentični vodja ohranja svoje vrednote in deluje v skladu z njimi. Poleg tega upošteva še svoja čustva in lastnosti. Vodje se zavedajo sebe – samozavedanje, kakor tudi svojih vrednot, ciljev, zmožnosti, znajo uravnavati svoje vedenje v skladu s svojo identiteto, lastnostmi in znajo usklajevati svoje prednosti z zahtevami družbe.

6 VODJA

Nihče ni rojen vodja, v vodjo se razviješ. Vodje se razvijejo sami. Mnogi začnejo delati v določenem podjetju, potem obiskujejo razne seminarje, si nabirajo izkušnje in šele kasneje začnejo izstopati kot vodje. Drugi izstopijo kot vodje ob zasedbi vodstvenega delovnega mesta, ko za to dobijo možnost. Vodje pokažejo svoje vodstvene sposobnosti, ko se to izkaže za nujno in potrebno. Tako se vodje pojavijo v situacijah, ki zahtevajo vodstvene kompetence. Pomembno pa je, da se vodenje vedno začne s samostojnim razvojem posameznika.

Vodje se morajo zavedati, da so tisti, ki morajo vedeti, kaj je uspeh in kakovost podjetja oziroma zavoda, ampak so za doseganje tega tudi odgovorni. Poznati morajo vse podrobnost v delovnem procesu, npr. kako zavod deluje, nastanek, pomen za javnost, uporabnike, ustanovitelje ter seveda zaposlene. Imeti morajo torej občutek za poslovanje in delovanje javnega zavoda.

Direktorji javnih zavodov so vodje, ki morajo imeti določen stil vodenja, ki odraža njihove značilnosti, lastnosti in sposobnosti. Vse skupaj je povezano v celoto modela vodenja in odraža način vodenja. Zaradi tega moramo dobro spoznati vse značilnosti in lastnosti vodje, da bomo lahko ugotovili vodstvene kompetence potrebne za učinkovito vodenje in s tem potrdili tudi drugo hipotezo.

6.1 ZNAČILNOSTI IN POMEN VODJE

Vodilna oseba je oseba na položaju, ki je odgovorna za poslovne rezultate ljudi, ki delujejo neposredno pod njenim vodstvom (Blanchard in Miller 2008, 20).

Vodja je ključni dejavnik vodenja. S svojim delovanjem ključno vpliva in uravnava odnos do sodelavcev (vodenih, privrženecv), med sodelavci in do dela. V splošnem je vodja največkrat definiran kot tisti, ki kaj ali koga z zgleodom in nasveti usmerja in vodi. (Stare 2006, 89).

Voditelji so ljudje, ki jim zaposleni sledijo zaradi njihovih sposobnosti, kot so znanje in izkušnje, vpliva in dobrega zgleda ter pravih odločitev. Voditelji morajo zelo dobro obvladati kakršne koli spremembe, morajo dobro komunicirati, se prilagajati, pokazati inovativnost, predvsem pa morajo biti odlični pri vodenju ljudi.

Nekateri posamezniki izkazujejo svoje voditeljstvo z veliko osebno očarljivostjo in karizmo; drugi s prepričljivostjo in navdihom, tretji z rabsodnostjo. Edinstvene razmere vsakokratnega obdobja zahtevajo različne vrste voditeljstva, ne glede na to, ali so časi blagostanja ali gospodarskih težav, vojne ali miru, tehnološke eksplozije ali duhovnega razvoja (Kyle 2000, viii).

SLIKA 6.1: KOT VODJA LAHKO



Vir: Pegg 1996.

Sposobnosti sodobnih direktorjev bi morale biti takšne, da bi omogočile dobro opravljati naslednje naloge (Mihelčič 2008, 225):

- proučevati razmere, postavljati izvedene (iz poslanstva, videnja in strategije) cilje ter predlagati upravljavcem posebnosti letne politike;
- oblikovati letne strateške in okvirne izvedbene načrte ter določati procese in postopke za njihovo uresničitev;
- zagotavljati potrebne prvine poslovnega procesa in druga sredstva;
- načrtovati, usklajevati, motivirati in nadzirati delovanje članov združbe;
- vplivati na ljudi s komuniciranjem;
- odzivati se na spremembe z novimi politikami in prilagojenimi strategijami;
- uveljavljati spremembe z reorganizacijami in s povezovanjem z drugimi združbami ter uvajanjem učinkovitejših postopkov in

- zagotoviti ustrezne izide, predvsem določeno raven proizvodnosti in donosnosti, ugodno gibanje ugleda in vrednosti združbe.

Razvoj sposobnosti je vsekakor možen. Je pa pridobivanje boljših sposobnosti odvisno od znanja in izkušenj vodje. Pri tem se mora vodja spoznati z obstoječim načinom dela, torej z načinom, ki ga njegovo delo trenutno zajema. Direktor mora vsebovati željo po nadaljnjem izobraževanju in spoznavanju z načinom dela ostalih vodij. Predvsem se moramo zavedati, da ne moremo vedno spremeniti sebe. Lahko pa delamo na tem, da izboljšamo načine dela in nadgradimo svoje znanje. Sposoben vodja se mora zavedati, da se razvoj in izpopolnjevanje sposobnosti za vodenje nikdar ne končata.

6.2 PRIROJENO ALI PRIUČENO VODENJE

Vodenje ni toliko delovanje samo kot biti voditelj. Razvoj voditeljskih veščin temelji na prepoznavi dveh moči: notranje moči in moči, ki jo nudi položaj. To seveda ne pomeni, da so se voditelji rodili vsevedi in da se jim ni treba učiti nobenih voditeljskih veščin. Voditelj se ne rodi, vendar mora razvijati voditeljske sposobnosti iz dneva v dan. Vsekakor se morajo teh sposobnosti in hkrati tudi moči naučiti, kakor se morajo naučiti tega, kako k njim pristopiti ter kako jih negovati in uravnovežiti v svojem osebnem in poklicnem življenju. Biti voditelj ni toliko vprašanje igranja določene vloge, marveč pomeni dostop do moči, ki maksimalizira človekove skrajne in edinstvene individualne zmožnosti ter potenciale. Skratka, voditeljstvo ni nekaj, s čimer bi se človek rodil ali bi se za to izšolal, ampak nekaj, kar človek razvije in v kar zraste (Kyle 2000, viii).

Predvsem je verovanje v to, da se voditelji rodijo, zgolj izgovor za to, da bi opravičili pomanjkanje voditeljskih sposobnosti v sebi.

Taylor (Taylor 2003, 45) zagovarja misel, da »rojen za voditelja« ne obstaja. Vsi pa smo rojeni z edinstvenimi sposobnostmi, ki nam pomagajo na poti do vodenja – moči so v nas in v večini primerov tam tudi ostanejo. Trditev, da so voditelji rojeni in da drugi zato nimajo voditeljskih potencialov, je nelogična, depresivna in resno omejujoča za vsako človeško bitje. Vodenje je spretnost in navada. Ko postajamo bolj izurjeni, ko nam pride v navado, se manj ukvarjamo z vodstveno mehaniko in se bolj usmerjamo k rezultatom.

6.3. LASTNOSTI VODIJ

Vodenje je zelo kompleksen proces, ki se nenehno spreminja, in nanj vplivajo različni dejavniki. Ti dejavniki nastajajo v zunanjem okolju, v katerem zavod deluje, ali pa znotraj samega zavoda. Ravno zaradi tega se spreminjajo deleži in intenziteta številnih lastnosti posameznega vodje.

Človekova osebnost je zelo zapletena in kompleksna, vendar lahko v njej najdemo določene lastnosti, ki človeka kot osebnost označujejo.

Spoznali smo, da vodjo določajo njegove lastnosti. S tem mislimo na tri kategorije (Hočevar in drugi 2003, 132):

1. kdo vodja JE – vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca,
2. kaj vodja VE – znanje, sposobnosti, veščine,
3. kaj vodja POČNE – obnašanje, navade, stili, kompetence.

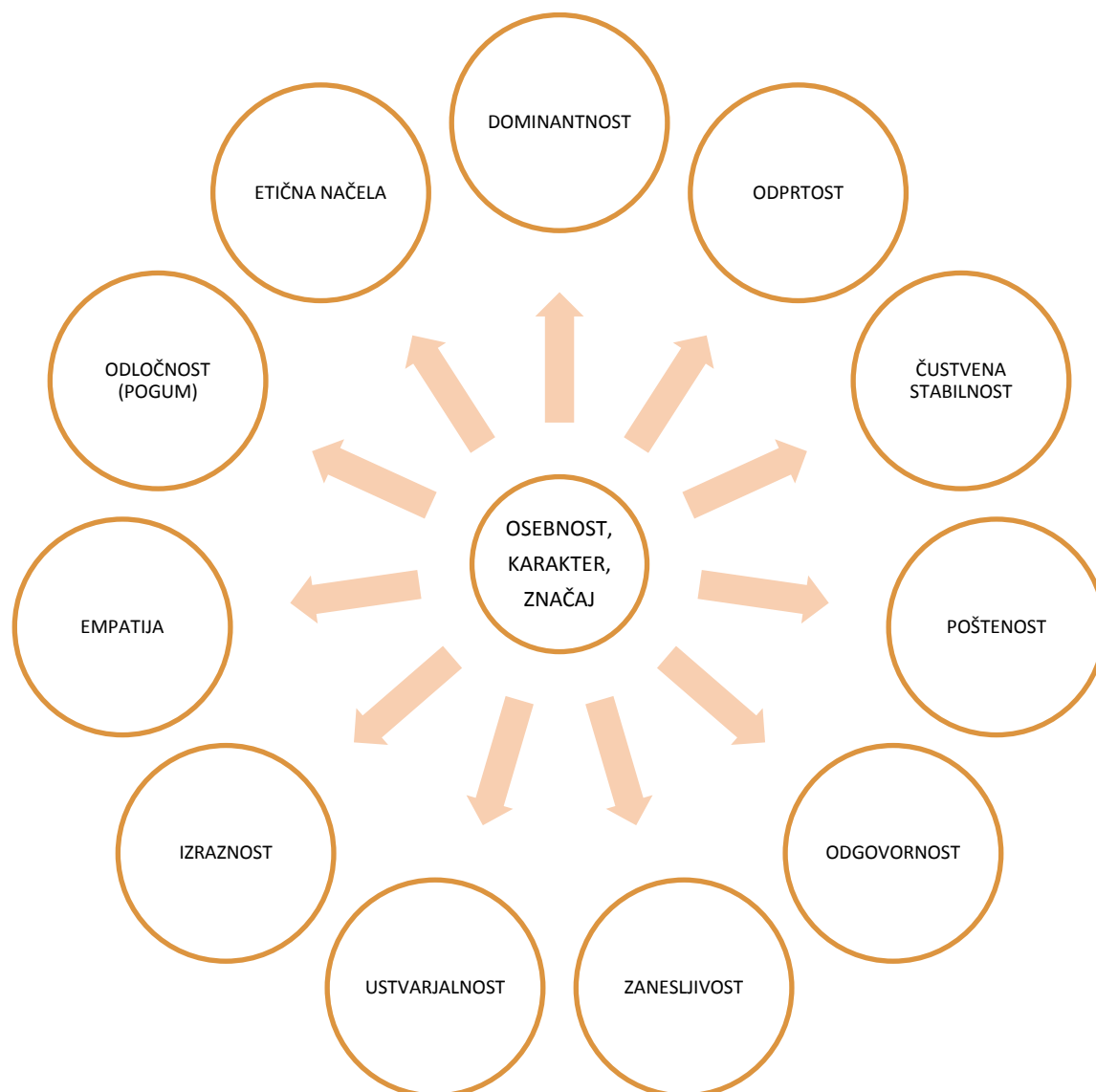
Kot navaja Mayer (Mayer v Kovač in drugi 2004, 53), je inteligentnost hitrost in prilagajanje spremembam. Skozi svoje študije je ugotovil, da zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje. Seveda prav tako podpovrečna inteligentnost ni združljiva z uspešnostjo vodenja. Značilno in logično je, da so bolj uspešni vodje tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil, kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma.

Mayer je na podlagi svojih študij prišel do ključnih lastnosti, ki naj bi jih imeli oziroma jih imajo uspešni vodje.

Mayer (Mayer v Kovač in drugi 2004, 53-56) pri osebnosti v ožjem pomenu vključuje karakterne lastnosti, med katerimi je najpomembnejša dominantnost, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Deluje kot nekakšen gonilnik, kar se pokaže v iniciativnosti, težnji po prevladovanju drugih in moči.

Naslednja pomembna osebnostna lastnost je odprtost, ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, bogati čustveni izraznosti, vzpostavljanju medsebojnih odnosov, lahkotnosti navezovanja novih znanstev, sodelovanja, navezovanja kolegičnosti in novih partnerstev. Posebno močno je povezana s sprejemljivostjo drugačnega tako v idejnem kot tudi vrednostnem smislu.

SLIKA 6.2: LASTNOSTI VODIJ



Vir: Povzeto po Mayer v Kovač in drugi 2004.

Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Čustvovanje je tudi podlaga odnosnega razumevanja in vrednotenja, načina navezovanja stikov z ljudmi in sporazumevanja.

Medtem ko pri karakternih potezah prevladujejo dedni faktorji, so pri oblikovanju značaja pomembnejši dejavniki, pridobljeni v procesu vzgoje. Poštenost je lastnost značaja vodje, ki zbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. A poštenost vodje mora biti nujno povezana tudi z odgovornostjo za druge. Zanesljivost pomeni pravočasno in kakovostno izpolnjevanje obljub in odgovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.

Ustvarjalnost je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Ni je mogoče načrtovati, lahko pa jo spodbujamo in v nekaterih primerih celo pričakujemo. Ustvarjalne vodje razmišljajo na svojstven način, imajo bogato domišljijo in so v svojem ravnanju izvirni in duhoviti. Ustvarjalnost je ena najpomembnejših komponent karizmatične osebnosti. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo pa je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev.

Izraznost je kompleksna sposobnost in veščina oddajanja sporočil. Stopnja izraznosti se od posameznika do posameznika razlikuje, vendar se jo lahko zelo hitro naučimo. Od lahkotnosti, razumljivosti, zanimivosti in prepričljivosti izražanja vodje je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno.

Empatija ali sposobnost vživljanja v doživljanje drugega je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Posebno pomembna je, ko so stališča vodje in sodelavca drugačna.

Odločnost je zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih.

Etična načela so jedro ravnanja, ki usmerja človeka na poti od vrednostno indiferentnega – biološkega do vrednostno valentnega – človeškega. Občutek za dobro ali slabo oziroma pravično ali nepravično se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvir medsebojni odnosi. Najpomembnejši cilj etičnega razvoja je dober človek, ki je tudi ena izmed primarnih lastnosti dobrega vodje.

7 KOMPETENCE (SPOSOBNOSTI)

Začetek kompetenc sega v leto 1967, ko je Argyle razvil koncept kompetenc, ki naj bi pomagale prepoznavati odličnost ravnanja posameznika. Koncept je orientiran predvsem na celotno področje človekovih lastnosti in zmožnosti. Posebno so bili poudarjeni sposobnosti posameznika, njegove navade, spretnosti in znanje, motivacija, interesi in nagnjenja (Stare 2006, 132).

Pomemben mejnik pri uvajanju kompetenc so bila stališča, ki jih je v članku »Testing for competence, rather than intelligence« McClelland predlagal, in sicer, da teste inteligentnosti zamenjamo s testiranjem kompetentnosti. Dokazoval je, da je posameznikova uspešnost pri opravljanju dela bolj odvisna od izkušenj in sposobnosti, manj pa od njegove inteligentnosti. Koncept kompetenc je omejil na področno specifične sposobnosti, znanje, učenje in strategije, ki

jih lahko spreminjamo na podlagi izkušenj. Dokončno pa je kompetence širši javnosti približal Boyatzis s študijo, v kateri je proučeval uspešnost menedžerjev. Namen študije je bil identificirati in razviti sistem, ki določa, katere karakteristike morajo imeti menedžerji, da bi lahko učinkovito opravljali različne vrste dela na različnih menedžerskih pozicijah v različnih organizacijah. Tako je želel napovedati menedžerjevo uspešnost ter učinkovitost pri delu in hkrati proučiti povezanost ter medsebojni vpliv različnih menedžerskih kompetenc (Kohont 2005, 32).

Kompetenca ni le sposobnost uporabe znanja, ampak so med seboj v celoto povezane sposobnosti, znanje, motivacija, samopodoba in vrednote, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. To pomeni, da lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem opravlja določeno nalogo (Kohont 2005, 33-34).

Dokler se posameznik ne znajde v posamezni situaciji, ne more pokazati svojih kompetenc. Seveda, v primeru, da je to za posameznika nova situacija, sploh ne more vedeti ali ima ustrezne kompetence. Zavedati se moramo, da se najvišja stopnja kompetentnosti izkaže prav v situaciji, ki ni običajna. Takšen primer je lahko kriza, ki je trenutno prisotna v gospodarstvu.

Določanje in ugotavljanje kompetenc za vodenje je eno pomembnejših področij. Opredeljevanje idealnih sposobnosti za vodenje lahko vpliva na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, hkrati pa je pomembno za uspešnost in učinkovitost podjetja.

7.1. VRSTE KOMPETENC

Kompetence so vse sposobnosti in zmožnosti, potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, lastnosti, vedenja, motive, stališča in vrednote.

Svetlik (2005) navaja, da je analiza notranje strukture kompetenc pomembnejša od samega širjenja kompetenc. Sama analiza nas pripelje do razlikovanja med na delovnem mestu pričakovanimi, iz tehnologije izhajajočimi, in dejanskimi kompetencami, ki jih ima posameznik. Razlikujemo lahko stopnje izraženosti kompetenc v smislu, ali morajo biti pričakovane kompetence na določenem delovnem mestu bolj ali manj razvite, in v smislu, na kateri ravni jih posamezniki dejansko imajo oziroma obvladujejo. Razlikujemo tudi med konkretnimi in abstraktnimi kompetencami. Ugotovimo lahko, da kompetenca ni neka absolutna zmožnost, ki je

neodvisna od razmer, v katerih se posameznik nahaja. Pri kompetencah gre predvsem za zmožnost uporabe in povezovanje znanja v različnih situacijah.

Kompetence lahko razdelimo na več načinov (Gruban 2007).

- Temeljne ali splošne (core) kompetence – praviloma za vse zaposlene in prenosljive med različnimi opravili.
- Generične (generic) kompetence – skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest.
- Delovno specifične (role specific) kompetence – specifične za posamezna delovna mesta ali opravila.

Mogoče pa jih je razvrstiti tudi kot :

- Vidne ali opazne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče razmeroma enostavno razvijati z izobraževanjem in urjenjem.
- Nevidne ali skrite kompetence (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanje), ki jih je težje razvijati z izobraževanjem in je enostavneje izbrati »prave ljudi na prava mesta«.

Ključne kompetence so hkrati tudi temeljne kompetence. To so enote vedenja, ki ga posameznik uporablja pri delu, vendar niso povezane z veliko uspešnostjo pri njem. Ne vključujejo elementov, ki bi jih lahko šteli med pomembne aspekte katerega koli dela, temveč bi lahko rekli, da so minimalni pogoj, ki posamezniku omogoča opravljanje katerega koli dela (Robotham in Jubb v Kohont 2005, 38).

Vendar ključne kompetence ne zadostujejo za reševanje posebnih situacij. Zaradi tega mora posameznik razviti tudi specifične kompetence, s katerimi lahko rešuje kritične situacije. Poleg tega so ključne kompetence v primeru kriznih razmer brez vrednosti, če niso razvite specifične kompetence za opravljanje potrebnega dela.

Kot navaja New (New v Kohont 2005, 39), so delovno specifične kompetence aspekti aktivnosti v določeni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem. So atributi, potrebni, da uspešno opravimo določeno delo.

Kohont (2005) navaja, da so temeljne sestavine, ki v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta sestavljajo kompetence so znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, motivacija, samopodoba in vrednote.

Po študiji OECD (Svetlik in Pavlin v Kohont 2005, 35) je znanje kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih imajo posamezniki, družina in skupnost in jih lahko uporabijo pri

delu, v osebnih in družbenih situacijah. Znanje je kombinacija informacij, obogatena in nadgrajena z izkušnjami, resnico, intuicijo, presojo in seveda vrednotami. S tem je posamezniku omogočeno, da sprejema nove situacije in spremembe.

Osebnostne lastnosti so tiste, po katerih se posamezniki med seboj razlikujemo. Opredelimo jih lahko kot temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba. Vsak posameznik je zato nekaj posebnega in ni enak drugemu. Prav tako pa vse skupaj sestavlja tako imenovano osebnost posameznika.

7.2 SPOSOBNOSTI IN LASTNOSTI VODIJ

S pojmom sposobnosti odgovarjamo na vprašanje, kaj kdo zmore. Ljudje smo lahko pri opravljanju različnih nalog različno bolj ali manj uspešni. Vendar ob predpostavki, da imata dva človeka enako znanje in sta enako motivirana, potem razlike v uspešnosti pripisujemo njunima različnima sposobnostima.

Po Stonerju (Stoner v Mihelčič 2008, 227) niso vse sposobnosti v enaki meri zahtevane za vse vodstvene položaje. Sposobnosti lahko razvrstimo v tri temeljne vrste:

- a. tehnične sposobnosti, s katerimi razume avtor sposobnost uporabljati orodja, postopke ali metode;
- b. sposobnosti za stike z ljudmi, s čimer razumemo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje le-teh in za motivacijo posameznikov ter skupin, in
- c. strateške sposobnosti oziroma obvladovana znanja, s katerimi razumemo umsko sposobnost usklajevanja in povezovanja (koordiniranja in integriranja) interesov ter dejavnosti ljudi v združbi (glede na zahteve okolja).

Stogdill (Stogdill v Brajša 1996, 101) govori o petih temeljnih lastnostih vodje. Na prvem mestu je sposobnost, ki zajema inteligenco, budnost, sposobnost, izražanja, izvirnost in moč presojanja. Na drugem mestu je uspešnost, ki zajema šolski uspeh, znanje in atletske sposobnosti. Na tretjem je odgovornost, ki pomeni zanesljivost, pobudo, vzdržljivost, agresivnost, samozaupanje in željo po izkazovanju. Na četrtem mestu je praticipacija, ki pomeni družbeno aktivnost, sposobnost za sodelovanje in prilagajanje ter humor. Na petem mestu je status, ki se kaže v družbenoekonomskem položaju in priljubljenosti.

Motivacija povzroča in usmerja posameznikova dejanja. Zaradi motivacije lahko uresničujemo cilje, ki smo si jih zastavili. K temu nas vodijo naše potrebe, želje, motivi interesi in volja. Pri tem pa nam ideali in vrednote pomagajo izbrati način, kako bomo naše potrebe zadovoljili.

Samopodoba so predstave in pojmi, ki jih oblikujemo o sebi. Pomembno je predvsem, da je naše vedenje odvisno predvsem od tega, kaj si mislimo o sebi.

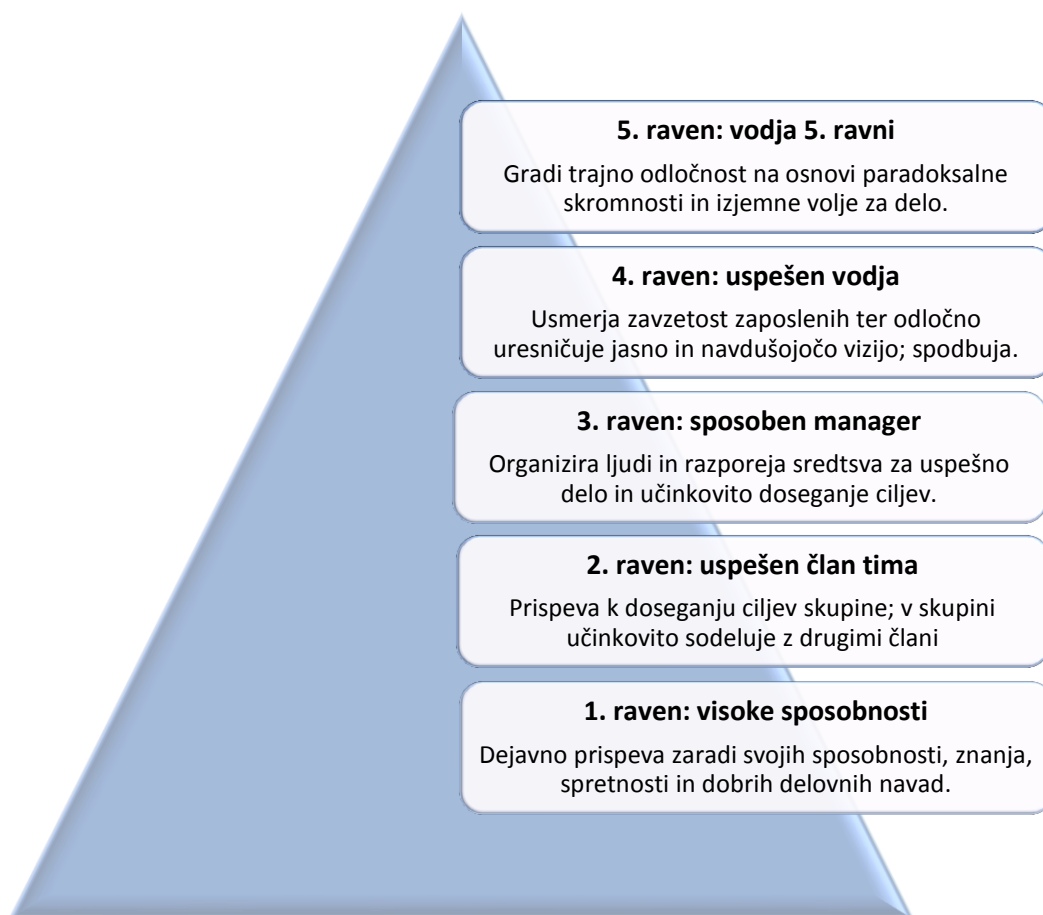
Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih. Vrednote so sestavni del kompetenc, saj vrednote usmerjajo in vodijo izbiro ravnanja v določeni situaciji in poleg zmožnosti, znanja in motivov pripomorejo k uspešnosti ali neuspešnosti posameznika v določeni situaciji.

Poleg tega lahko ločimo sposobnosti še na tri področja (Vrčko in drugi 2004, 37-38):

1. Intelektualne sposobnosti delimo še na inteligentnost in specifične sposobnosti. Inteligentnost je človekova splošna sposobnost, ki nastopa pri vseh nalogah in s katero so povezane tudi vse ostale specifične sposobnosti. Specifične sposobnosti pa so besedno razumevanje, numerična sposobnost, prostorska sposobnost, zaznavna sposobnost, sposobnost spomina in rezoniranje.
2. Senzorične sposobnosti se kažejo v količini in kakovosti sprejemanja podatkov, ki jih potrebujemo za delo.
3. Mehanske sposobnosti se kažejo v razumevanju delovanja mehanskih sklopov in strojev.

Na osnovi preučevanja najuspešnejših menedžerjev je Jim Collins (Collins v Zupan 2001, 40) ugotovil njihove skupne značilnosti oziroma zmožnosti.

SLIKA 7.1: PET RAVNI ZMOŽNOSTI USPEŠNIH MENEDŽERJEV (VODIJ)



Vir: Collin v Zupan 2001, 41.

To so sposobnosti, povezane z dosežki pri delu (Vrčko in drugi, 2004, 50):

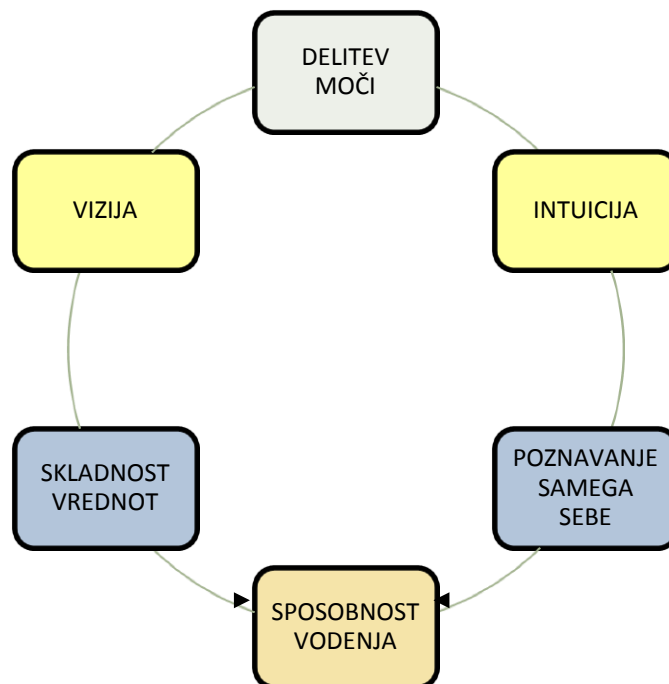
- Tehnične sposobnosti oziroma spretnosti so povezane z uporabo specialnih znanj in postopkov, ki jih uporabljamo na nekem specializiranem področju dela. Vsaj delno jih morajo poznati tudi vodje ali menedžerji ali pa biti z njimi seznanjeni. To je pomembno zaradi poznavanja potreb po novih pripomočkih, napravah ipd. in zaradi ugotavljanja potreb delavcev po različnih znanjih.
- Medosebne sposobnosti oziroma spretnosti so potrebne za uspešno delo z ljudmi. Ljudje predstavljajo edini vir konkurenčnosti, vendar jih je potrebno ustrezno usmerjati v skladu s cilji podjetja in njihovimi lastnimi cilji., spodbujati in reševati konflikte ter nasprotja.
- Konceptualne sposobnosti in znanja omogočajo razumevanje organizacije kot celote. Tako lahko razumemo delovanje posamezne organizacijske enote, njeno vpetost v delovanje celotne organizacije in delovanje organizacije kot celote. Za to je potrebno imeti tudi določena organizacijska znanja.

- Komunikacijske spretnosti in sposobnosti se nanašajo na pošiljanje informacij, mnenj in občutkov. Ločimo pisno in ustno komunikacijo, verbalno in neverbalno komunikacijo. Od teh sposobnosti je odvisna uspešnost vodje.

Za uspešnega vodjo pa so poleg zgoraj navedenih sposobnosti pomembne še druge sposobnosti in vedenja:

- delitev moči,
- intuicija,
- skladnost vrednot,
- poznavanje samega sebe in
- vizija.

SLIKA 7.2: TEMELJNE SPOSOBNOSTI ZA VODENJE



Vir: Možina in drugi 2002, 502.

7.2.1.1 Delitev moči

Delitev moči je sposobnost, da vodja deli moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Z močjo lahko vodja pritegne sodelavce k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. Pri tem je pomembno, da le-ti s tem pridobijo občutek pripadnosti organizaciji in samozaupanje. Delitev moči in nadzor zadovoljuje temeljne človeške potrebe po dosežkih, večja samospoštovanje in možnosti osebnega razvoja (Možina in drugi 2002, 503).

Za uspešno vodenje je poleg ostalih sposobnosti pomembna tudi moč. Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim ciljem. Moč je poglavitna za vodjo, katero mora znati uporabljati.

Moč se izraža z vplivom. Lahko rečemo, da moč pojmuje kot potencialen vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv bi razložili kot proces, v katerem vodja povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika. Ločimo več vrst vpliva in moči (Možina in drugi 2002, 506).

TABELA 7.1: VRSTE MOČI

Legitimna moč	<ul style="list-style-type: none">• izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji• direktor organizacije ima večji legitimni vpliv na investicijske odločitve kot njegovi podrejeni
Moč nagrajevanja	<ul style="list-style-type: none">• izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje• sodelavci sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje potem nagrajeno z materialnimi in nematerialnimi oblikami
Moč pritiska	<ul style="list-style-type: none">• izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo• vodja, ki dobiva privolitev sodelavcev na tak način, uporablja razne vrste pritiska in sankcij• ta vrsta moči je običajno manj učinkovita, velikokrat se zgodi, da se namesto izboljšanja pojavijo negativne oblike vedenja, sprenevedanja, opravičevanja ali celo ponarejanja poročil o storilnosti dela
Referenčna moč	<ul style="list-style-type: none">• izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo• sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim najbrž všeč njegove osebnostne lastnosti, zato mu sledijo in ga posnemajo• takšni vodje so karizmatične osebnosti in imajo precejšen ugled
Ekspertna moč	<ul style="list-style-type: none">• izvira iz strokovnega znanja vodje• je ključne narave za sedanje in prihodnje delo menedžerjev in izvira iz specializiranega in strokovnega znanja vodij• če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma v vodenju

Vir: Prirejeno po Možina in drugi 2002, 506-507.

7.2.1.2 Vpliv moči na vedenje sodelavcev

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času odvisno od okoliščin, v katerih se nahajajo. Pomembno je, da znajo vodje pri tem presoditi, katera moč je tista, ki jo v posamezni situaciji potrebujejo. Zaposleni pa lahko uporabo različne vrste moči dojemajo različno. Lahko tako moč uresničujejo, se z njo strinjajo ali pa ji nasprotujejo.

Načini, kako lahko sodelavci reagirajo na posamezne vrste moči voditeljev, so predstavljene v spodnji tabeli.

TABELA 7.2: VRSTE MOČI IN VODENJE SODELAVCEV

MOČ	VEDENJE		
	Uresničevanje	Strinjanje	Upiranje
Legitimna moč	možno	zelo verjetno	možno
Moč nagrajevanja	možno	zelo verjetno	možno
Moč pritiska	malo verjetno	možno	zelo verjetno
Referenčna moč	zelo verjetno	možno	možno
Ekspertna moč	zelo verjetno	možno	možno

Vir: Možina in drugi 2002, 508.

Za vodjo velja, da številčnejši ko so načini vplivanja, s katerimi vodja razpolaga, toliko večjo učinkovitost doseže. Nekateri načini vplivanja se sicer lahko prekrivajo, kot je na primer moč nagrajevanja in moč legitimnosti. Zelo hitro pa lahko položaj vodje prevzamejo drugi, v primeru, da vodja nima vpliva (Allan 1990, 104).

Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da bo uspešen vodja uporabljal predvsem ekspertno in referenčno moč, včasih pa tudi moč nagrajevanja. Izogibal pa se bo legitimne moči in moči pritiska. Uporabljal jih bo v zelo izrednih razmerah.

7.2.1.3 Intuicija

Sicer nam je intuitivnost v veliki meri neznanka, saj jo povezujemo celo z mističnostjo, ki naj ne bi imela pomembnejše vloge v poslovnem svetu. Vendar se vseeno danes vse več resnih raziskovalcev ukvarja s fenomenom intuicije. Intuicijo pridobimo lahko z izkušnjami, znanji, sposobnostjo učenja in z dojetjem okolja. Dobro intuicijo imajo tisti, ki so odprti do vplivov prostora in časa.

Intuicija je neposredna notranja spoznava potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji. To je tudi sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolja in potrebe sodelavcev,

takoj lahko ugotovijo, kaj se splača v danih okoliščinah, in izrabijo vsako priložnost, ki se ponuja (Možina in drugi 2002, 503).

7.2.1.4 Poznavanje samega sebe

Poznavanje samega sebe je sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegali svoje slabosti. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo sodelavci o tem, koliko je vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnost za večji vpogled v poznavanje samega sebe (Možina in drugi 2002, 503).

Pozitivna samopodoba je zelo pomembna za vodjo. Kadar človek zaupa vase, je zadovoljen s samim seboj. Na osnovi tega je samokritičen in usmerjen k napredku. V primeru, da ima vodja o sebi negativno mnenje, ne more potem sodelovati z drugimi oziroma ne more imeti pozitivno mnenje o njih. Zaupanje v samega sebe povečuje zaupanje v lastne zmožnosti in s tem vpliva na motivacijo že pri postavljanju ciljev.

7.2.1.5 Vrednote

Vrednote so na vso moč različne (Gordon v Tavčar 2008, 213). Lahko jih razvrščamo v šest skupin:

- teoretične: zavzetost za odkrivane resnice s sklepanjem in urejenim razmišljanjem;
- ekonomske: zavzetost za uporabnost in praktičnost, vključno kopičenje premoženja;
- estetske: zavzetost za lepoto, obliko in umetniško skladnost;
- družbene: zavzetost za ljudi in ljubezen kot razmerje med ljudmi;
- interesne (politične): zavzetost za moč in vpliv na druge ljudi;
- verske: zavzemanje za celovitost in razumevanje sveta.

Vrednote so naša prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno, ki vodijo in usmerjajo naše delovanje. Kot take zavzemajo osrednje mesto v strukturi posameznikove osebnosti, prav tako pa so v samem jedru kulture vsake organizacije. Središče osebnosti, pravi Biran Tracy, so vrednote, ki neposredno vplivajo na naslednji obroč – naša prepričanja. Prepričanja določajo naslednji obroč osebnosti – pričakovanja. Pričakovanja vplivajo na četrti obroč osebnosti, naša stališča oziroma naravnost. In naša naravnost je tista, ki določa, kako se bomo obnašali v določenih situacijah, kakšna bodo naša dejanja (Musek Lešnik 2003, 121).

Skladnost vrednot je sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji

na eni strani in vodja s svojimi načeli in zahtevami dela na drugi strani (Možina in drugi 2002, 503).

Ena najpomembnejših nalog voditelja je izbira ključnih vrednot, ki opredeljujejo organizacijo.

7.2.1.6 Vizija, smotti in cilji

Vodje morajo imeti vizijo, da vedo kam popeljati svojo organizacijo in s tem tudi zaposlene. Vizija mora biti eden izmed osnovnih ciljev vsakega vodje, ker mora zagotoviti svojim zaposlenim to, da vedo, v katero smer morajo delovati.

Vizija je trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovit mozaik osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij organizacije. Je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in uporabnikov (Kovač in drugi 2004, 17-18).

Blanchard (Blanchard in Miller 2008, 50) navaja, da videti v prihodnost pomeni ustvarjati očarljivo vizijo. To je ena izmed prednosti in najpomembnejših zahtev vodilnih ljudi. Včasih je verjetno zelo težko določiti oziroma opredeliti, kam naj bo neko podjetje usmerjeno, pa vendar je biti nekam usmerjen nekaj, kar je nuja, kar je neizogibno. Predvidevanje in posredovanje v prihodnost usmerjene vizije predstavlja precejšen del vodenja.

Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le-tega. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izviren cilj. Vizija je lahko preprosta stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so uporabniki in zaposleni (Možina in drugi 2002, 503).

Kadar zaposleni skupaj gradijo vizijo organizacije na temelju skupnih vrednot, je ta vizija za njih veliko bolj živa in resnična.

Če vizija organizacije ne izhaja iz osebnih vrednot vseh njenih ljudi, ampak je rezultat razmišljanja redkih posameznikov, ne more aktivirati tiste energije in predanosti, ki ju lahko spodbudi vizija, temelječa na skupnih vrednotah kolektiva (Musek Lešnik 2003, 159).

Pomembno je, da se vodja zaveda in zna uporabljati različne sloge vodenja, da lahko ustvari v danem položaju najboljše razmere za uspešno poslovanje zavoda. Zato morajo vodje nenehno razvijati svoje sposobnosti.

8 USPEŠEN VODJA

Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti za vodenje. Pri proučevanju načinov vodenja smo prišli do spoznanja, da je za uspešno vodenje pomembna zanesljivost, pravičnost in poštenje. Vodje morajo poznati in razumeti interese in želje svojih podrejenih.

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

Prednostna naloga učinkovitega vodje je, da podrejenim pomaga dosežati dobre rezultate na dva načina (Blanchard 2003, 9):

1. najprej poskrbi, da podrejeni spoznajo svoje cilje, nato pa
2. stori vse, kar more, da jih pri doseganju teh ciljev podpira, spodbuja in vodi.

Dandanes je prav vsako prizadevanje podjetja usmerjeno v podporo zaposlenim, ki si prizadevajo doseči visoko učinkovitost. Kadar ljudje dosegajo dobre rezultate, so zadovoljni s seboj, vedo namreč, da so opravili dobro delo in da njihov napor ni bil zaman.

Dober vodja ne more postati človek, ki nima določenih dednih dispozicij. A tudi za vodenje talentiran človek ne bo postal vrhunski vodja, če za vodenje nima interesa, ustreznega znanja in veščin. Pogosto spregledan dejavnik pa je tudi vsakokratna specifična situacija, ki v posamezniku sproži ustrezen vzorec lastnosti in obnašanja, v katerem se kažejo tipične lastnosti vodje (Kovač in drugi 2004, 57).

8.1 ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA VODJE

Skozi zgodovino so se pojavile različne ugotovitve, kakšen naj bi bil idealen vodja. V Brajši (Steyer v Brajši 1996, 101) je povzetih nekaj izjav:

Po Machiavelliju je idealen vodja močan, odločen, veren, blag, človeški, pravičen, iskren, pošten, velikodušen in pogumen. Medtem ko Platon pravi, da ima idealen vodja željo po znanju, ljubi resnico, je umirjen in ne hrepeni po bogastvu. Ni ne podel ne prostaški, je pravičen in človeški, rad se uči, dobro pomni in ima smisel za lepo. Po Ghiselliju pa talent za vodenje pomeni sposobnost imeti rad soljudi, organizirati in usklajevati delovanje drugih, željo po prevzemanju

odgovornosti in napredovanju. Potrebna je inteligenca, želja po samouresničitvi, odločnost in gotovost, občutek pripadnosti sodelavcem, pa tudi pobuda in določena stopnja zrelosti.

Kot navaja Clemmer (2008, 21), voditi pomeni, da si na čelu in drugim kažeš pot. Pomeni usmerjati dogodke. Vodenje pomeni vplivati na vedenje ali mnenje drugih. Vendar moramo začeti najprej pri sebi, šele nato lahko vplivamo na druge. Ko se nekdo razvija v vodjo, se pravzaprav razvija v izjemno učinkovitega človeka. Razvoj na področju vodenja je v končni fazi osebni razvoj.

TABELA 8.1: USPEŠNOST VODENJA

USPEŠNOST VODENJA	
<i>Delitev moči</i>	Vodja svojo moč, vpliv in kontrolo deli z zaposlenimi. S tem povečuje pripadnost zaposlenih podjetju ter njihov občutek samospoštovanja.
<i>Intuicija</i>	Je sposobnost predvidevati spremembe v prihodnosti. Dobri vodje imajo intuitivni notranji občutek za potrebne spremembe in se hitro odzivajo na zahteve okolja.
<i>Vizionarstvo</i>	Pomeni predvidevanje situacij v prihodnosti, pomeni videnje bodoče slike organizacije čez pet, deset let.
<i>Dobro poznavanje samega sebe</i>	Pomeni, da vodja prepozna svoje prednosti in pomanjkljivosti. To mu omogoča, da gradi na prednostih in izboljšuje slabosti.

Vir: Prirejeno po Krištof in drugi 2009, 74.

Prav tako navaja Handy (Handy v Hesselbein 1996, 8) tri potrebne lastnosti za vodenje:

Prepričanje v samega sebe je edina stvar, ki da posamezniku samozavest, da stopi v neznano in prepriča ostale oditi tja, kjer ni bil še nihče poprej. Kljub temu je potrebno upoštevati tudi dostojen dvom, ponižno sprejeti dejstvo, da se lahko nekdo občasno tudi moti. Zavedati se mora, da imajo tudi drugi ljudje ideje in da je poslušanje prav tako pomembno kot govorjenje.

Strast do dela zagotavlja energijo in usmeritve, ki vplivajo na organizacijo ter delujejo kot zgled drugim. Ampak tudi tu je potrebno kombinirati z nasprotjem, z zavedanjem ostalih svetov, ker se lahko taka ozka usmerjenost obrne v smernik nezmožnosti vodje, da razmišlja izven lastnega polja. Veliki vodje najdejo čas za branje, srečevanje z ljudmi izven delovnega okolja, se sprehajajo tudi v drugih svetovih.

Ljubezen do ljudi je tudi zelo pomembna za vodje. V skupnosti posameznikov lahko tiste vodje, ki spoznajo posameznikove bolečine in neprijetnosti, spoštujejo ali se jih bojijo, poleg tega pa jim ne bodo sledili prostovoljno. Tudi ta lastnost ima svojo nasprotno stran in to je osamljenost, ker morajo biti vodje vedno spredaj. Svojih skrbi ni vedno možno deliti z drugimi.

Le malokdo se bo zahvalil vodji, kadar gredo stvari dobro, veliko pa jih bo krivilo vodjo, kadar bodo šle stvari narobe. Vodje morajo pač od časa do časa hoditi po svoji poti sami. Živeti morajo posredno, njihovo zadovoljstvo mora izhajati iz uspeha drugih in le-tem morajo dati priznanje, katero je njim samim odtegnjeno.

8.2 LASTNOSTI DOBREGA IN UČINKOVITEGA VODJE

Najbolj osnovne lastnosti, ki naj jih bi imel dober vodja, je opredelil Warren Bennis (Bagon in drugi 2006, 28):

- vizija, ki nas vodi,
- strast,
- integriteta,
- zaupanje,
- radovednost in
- drznost.

Vodja mora navdušiti svoje ljudi, da preidejo od vizije k dejanjem in dosežkom. Dobri vodje morajo biti (Pegg 1996, 14-16):

- karizmatični,
- pozorni,
- predani,
- kristalno jasni,
- komunikativni,
- dosledni,
- ustvarjalni,
- sposobni,
- pogumni in
- čisto malo »nori«.

Nori so dovolj, da verjamejo, da lahko tisto, kar počnejo, nekaj spremeni. Vodja mora predstaviti jasno vizijo, prikazati ljudem, da njene dobre strani odtehtajo slabe, pridobiti »navadne« ljudi in pokazati ljudem, da lahko dosežejo pozitivne rezultate, če se bodo potrudili.

Znanje je temelj uspešnega vodenja. Pri znanju govorimo o treh vidikih (Krause 1999, 67):

- temeljno znanje – obravnava študij znanosti, zgodovine in človeške narave, kratka spoznavanje osnov umetnosti vodenja;
- strateško znanje – nanaša se na razumevanje potreb in ciljev tako podrejenih kot tudi konkurentov ter na načrtovanje učinkovitih postopkov, ki naj omogočijo doseganje ciljev;
- taktično znanje – osredotoča se na odkrivanje nevarnosti in priložnosti ter s pomočjo inovativnosti in improvizacije na hitro in primerno odzivanje nanje.

David Freemantle (Freemantle v Mihelčič 2008, 226) je v svoji knjigi nanizal kar 24 značilnosti (znanj, lastnosti, tehnik), ki bi morale biti navzoče v delu dobrega direktorja.

TABELA 8.2: ZNAČILNOSTI DOBREGA VODJE

značilnost	v izvorniku	opis značilnosti
namen	aim	izbere namen in ga uresničuje
prepričanje	beliefs	je kot sklop stališč podlaga za vse ukrepe in odločitve
pooblaščenje	chief executive	čim več nalog, ki niso povezane z usmerjanjem ljudi, prenaša na druge
razdalja	distance	zna potegniti nedvoumno razliko med razmerji pri delu in zunaj dela
energija	energy	navzoča je v njegovem delu, skupaj z navdušenjem za spremembe, ki vodijo k napredku
trdnost	firmness	ima načela, pri katerih vztraja in jih sodelavci poznajo
razpoložljivost	giving time	čim več je na razpolago ljudem, tako na svojo pobudo kot na njihovo željo
skromnost	humility	pripravljen je učiti se od drugih in priznava svoje napake ter spoštuje odlike drugih
vključenost	involvement	zna pritegniti druge ljudi, saj se bodo le tako poistovetili s cilji skupine
pridruženost	joining in	vključuje se v reševanje problemov svojih sodelavcev
poznavanje ljudi	knowledge of people	zna vzpostavljati stike s sodelavci
vodenje	leadership	sposobnost za pridobitev sodelovanja, soglasja in privrženosti sodelavcev pri opravljanju najtežjih nalog
neposrednost	memos	izogiba se pisanju zapisnikov o povedanem, dokler sogovorniki uživajo zaupanje
zainteresiranost	needs	skrbno zaznava najpomembnejše potrebe sodelavcev
ciljnost	objectives	vzpostavlja jasno hierarhijo ciljev
odločnost	pain	pri bolečih (za druge) odločitvah ne uživa, jih pa kljub temu sprejme
poglobljenost	question	ima občutek za spoznavanje pravih vzrokov problemov
učinki ali izidi	results	obstajajo kot edina mera uspešnosti delovanja direktorja
standardi	standards	so jasen okvir pri sprejemanju vseh ukrepov
zaupanje	trust	trudi se, da si ga pridobi; zavestno porabi ogromno časa za vzpostavitev poštenega sodelovanja
političnost	unions	ob jasni razmejitvi odgovornosti ni nobenega pametnega razloga zoper kar največje medsebojno spoštovanje s sindikati
počitnice	vacations	imajo zdravilne učinke, zato jih izrabi
navzočnost	walking the patch	ima visoko mesto, saj se v stikih z ljudmi učimo od ljudi za ljudi
usmerjenost	zero in	zadržuje se na pravih dejavnostih

Vir: Povzeto po Mihelčič 2008.

Bistveno sporočilo je, da učinkovit direktor ne izgublja svojega časa v iskanju opravičil. Odločno se sooča z vsemi pomanjkljivostmi svoje nikoli popolne združbe in s pomočjo svojih sodelavcev dobo opravlja svoje naloge.

Maxwell daje poudarek predvsem osebnostnim lastnostim, ki jih potrebuje vsak resnično učinkovit vodja. Pravi, da se vodja razvija vsak dan, ne v enem dnevu. Del njegovega razvoja pa predstavlja spoznavanje zakonov vodenja. A razumevanje vodenja in dejansko vodenje sta dve različni dejavnosti. Od vodenja je odvisno vse in vodenje je resnično stvar notranjosti (Maxwell 2006, 9-11).

8.3 VODITELJ PRIHODNOSTI

Voditelj prihodnosti se srečuje z večjimi in bolj kompleksnimi zahtevami, kot so se v preteklosti. Do danes so imeli vodje možnost, da sami oblikujejo svoje organizacije. To so bile organizacije, ki so upoštevale njihove vrednosti, predpostavke in stil.

Vendar so zelo hitra rast tehnologije, sprememba okolja in predvsem zavedanje, da so ljudje ključni faktor za učinkovitost organizacije, spremenili način vodenja. Vodje so spoznali, da morajo imeti organizacije tako ekonomsko kot tudi socialno strategijo in vizijo, ne glede na katerem področju delujejo. Vse skupaj je zmanjšalo avtonomijo voditelja v organizaciji.

Skozi svoje dosedanje raziskave je Taylor prišel do ugotovitev, katere so sposobnosti, lastnosti vodij v prihodnosti. To je sedem najpomembnejših sposobnosti (Taylor 2003, 91-93):

1. **Širša vizija.** Voditelj mora znati prihodnost prepričljivo pokazati svojim ljudem, omogočiti sooblikovanje vizije, jo obdržati ustrezno in usmerjeno na uspeh. Imeti mora široko perspektivo in združevati mora strateško poslovno znanje z jasnim pogledom na tržišče in njegove usmeritve.
2. **Osebnostni profil.** Glavni lastnosti bosta visok profil in vidnost. Vsakdanji sprehod skozi oddelke in redna srečanja v slogu odprtih forumov bodo na njihovih prednostnih seznamih. Vsakogar bo poznal po imenu in se osebno zanimal za mišljenje, skrbi in interese drugih ljudi. Uspešni voditelji bodo posedovali karizmo, združevali prijazno naravo, pozitivno energijo in dinamično osebnost. Imeli bodo pokončno držo in ponosni bodo na to, kar delajo, hkrati pa bo njihovo vedenje ponižno. Posedovali bodo občutek za humor in naravnost, ki izvabi iz drugih le najboljše.
3. **Vojak.** Ena glavnih značilnosti voditelja prihodnosti bo njegova sposobnost, da privede stvari do konca – sprožil bo dejanja in vodil tako, da bo drugim za zgled. Upal si bo

tvegati, prepričan bo v rezultate in večje nagrade. Delal bo napake in sprejemal odgovornost zanje, vendar se bo tudi rešil iz okoliščin zaradi svojega prepričanja in zaupanja v celotno smer in vizijo.

4. **Zavezništva in prijateljstva.** Življenje voditelja je lahko zelo samotarsko. Poleg tega ena sama oseba težko doseže osebni ali skupinski uspeh. Voditelj prihodnosti bo oblikoval močna zavezništva z drugimi družbami, direktorji in zunanjimi skupinami, da bi dosegel z njimi skupne cilje. Vedoč, da nimajo vseh odgovorov, bodo voditelji trdo delali na osebnotnem razvoju, ki ga bodo združevali z zunanjim vodenjem in posvetovanjem. Prepoznali bodo resnično močne igralce znotraj organizacije in se jim približali, prijatelje bodo pustili blizu, svoje sovražnike pa še bližje.
5. **Duh – višji jaz.** Uspešni voditelji so v skladu sami s seboj in živijo uravnoteženo življenje. Energičnega duha združujejo z občutkom za prioritete in perspektivo. Vedo, kako pomembno se je sprostiti. Vztrajno opravljajo delo in so uspešni, globoko so zakoreninjeni v samozavesti in veri vase, ki premaguje nasprotja. Pomembno je, da prevzemajo odgovornost za stvari, ki so pod njihovim nadzorom, in za reakcije, s katerimi se odzivajo na stvari, ki niso pod njihovim nadzorom.
6. **Domišljija in umske sposobnosti.** Najmočnejši dejavniki uspeha so, da voditelj razvija svoj že izostren um, razpozna moč človeških idej in prispevkov ter zagotavlja rast ustvarjalnosti. Svojim podrejenim voditelj ne bo dovolil, da se pogreznejo v pobude družbe, ki nima jasno zastavljene smeri, ampak bo poskušal ustvariti odprto kulturo.
7. **Sposobnost navdihovati druge.** Voditelj prihodnosti si bo spoštovanje in zaupanje pridobival na podlagi tega, kdo je, kaj dela in kaj verjame, in ne zaradi delovnega naziva, tega, kar govori, ali zaradi hierarhičnega položaja v organizaciji. Poleg tega pa bo sprejemal odgovornost za svoje ljudi.

Resnični voditelj prihodnosti bo osebnost, določena z močnimi vrednotami in vero v zmožnost posameznikov, da se razvijajo. Imeli bodo predstavo o okolju, v katerem bodo njihove organizacije želele obstajati. Vsi skupaj pa bodo v takem okolju tudi živeli. Vsekakor bodo vizionarji z močno vero, da lahko oblikujejo prihodnost, in bodo ukrepali na podlagi takih prepričanj s svojim osebnim vedenjem.

9 SPREMEMBE OKOLJA

Na eni strani govorimo o generatorjih sprememb, ki silijo podjetja v prilagoditev prihodnosti. Glavna generatorja sta okolje ter njegovo hitro spreminjanje. Po drugi strani pa govorimo o vrstah in oblikah sprememb, ki jih podjetja hitreje ali počasneje izvajajo, in se tako prilagajajo pričakovanim trendom v prihodnosti. Na tretji strani pa govorimo o področjih spreminjanja, kjer so na prvem mestu ljudje (Bernik in drugi 2000, 128).

Daryl Conner je leta 1992 razvil eno od bolj znanih sprememb in ugotovil, da na dogajanja v našem okolju vplivajo številni dejavniki, ki jih je razvrstil v sedem skupin (Conner v Bernik in drugi 2000, 129):

- hitrejša komunikacija in pridobivanje znanja,
- naraščanje prebivalstva,
- vse večja medsebojna odvisnost in konkurenca,
- omejeni viri,
- različnost političnih in religioznih nazorov,
- stalno prehajanje moči in
- ekološke nevarnosti.

Leta 1999 so raziskovalci na Wharton Business School prepoznali naslednje generatorje sprememb (Bernik in drugi 2000, 139):

- kompjuterizacija,
- tržni razvoj,
- družbene zahteve – okolje in
- zahteve kupcev (uporabnikov).

Podjetja so odgovorila s spremembami na sledečih področjih:

1. popolno prepoznavanje potreb in zadovoljevanja kupca (uporabnika) z njegovo vključitvijo v poslovni proces,
2. prenova voditeljev,
3. sprememba vloge zaposlenih,
4. obvladovanje informacij,
5. podpora inovativnosti in ustvarjalnosti,

6. pospeševanje vseh procesov in delovanja in
7. redefiniranje kvalitete.

Podjetja, ne le gospodarska, ampak tudi javni zavodi, so nakazana že z družbenoekonomskim sistemom, ne pa izbrana poljubno. To pomeni, da mora dober vodja razumeti tudi družbenoekonomski sistem in njegove spremembe, če naj bi jih znal izrabiti v prid podjetja. Družbenoekonomski sistem namreč bolj ali manj določi pojme organizacije, organizacijske oblike in načela organiziranja (Mihelčič 2008, 100-101).

Vsaka organizacija zaradi svojega delovanja na trgu proizvodov in virov ter storitev in različnega vpliva ljudi zunaj organizacije je neločljivo vgrajena v socialno družbo. Ker organizacijo seveda sestavljajo ljudje in druge vrednosti, so organizacije inherentno socialne v njihovi sestavi. Zaradi teh razlogov ne morejo biti organizacije realistično obravnavne kot povsem ekonomski subjekti. Ravno nasprotno, socialni vplivi na odločitve in aktivnosti organizacije morajo biti pomembni pri vodenju (Sanchez in Heene 2004, 49).

Vodstvo ima lahko še posebno močan vpliv na organizacijo. Močan vodja lahko uspešno predstavi organizacijo, model in različne vrednosti javnosti, prav tako tudi proces reinženiranja, strateške usmeritve in tekoče spodbude (Debowski 2006, 84).

Lahko pa se pojavijo odpori tudi pri vodjih oziroma menedžerjih zaradi različnih vzrokov (Možina in drugi 2002, 755):

1. Zaverovanost v izkušnje, v preteklost: kaže se v lagodnosti, zaverovanosti, napuhu. Prelom s preteklostjo je prvi pogoj za snovanje novega.
2. Uradniška miselnost: pomembne so pristojnosti, nič naj se ne zgodi proti pravilom (kar je v javnem sektorju zelo težko, in ravno zaradi tega so onemogočene katerekoli spremembe na bolje).
3. Oportunizem in podložništvo: upognjen hrbet onemogoča pogled v daljave.

Živimo v dinamičnem okolju, v katerem je edina konstanta, ki je še ostala, dejstvo, da se vse spreminja. Ta koncept pa se na žalost ne odraža tudi na voljnosti za sprejemanje sprememb v javni upravi. Ker uvajanje sprememb pogosto zahteva spremembe v načinu izvajanja dosedanjih nalog, uvajanju nove informacijske podpore, dodatna in drugačna znanja in predvsem spremembo miselnosti tako direktorja kot vseh zaposlenih, se problemi le še večajo. Če direktor nima vizije in sposobnosti za sprejemanje in uvajanje sprememb, se pogosto postavi v pasiven

položaj, saj novih okoliščin ne sprejema in jih vidi kot le še dodatno obremenitev, ne pa kot način za boljše doseganje svojih rezultatov in s tem tudi rezultatov celotnega javnega zavoda.

Zavod je vedno del okolja. Vodje se morajo zavedati, da je preživetje le-tega odvisno od zadovoljevanja zahtev okolja.

9.1 RAVNANJE IN ODGOVORNOST VODSTVA PRI SPREMEMBAH

Vodstvo je odgovorno za obvladovanje nastajajočih sprememb. Ko nekaj teče po ustaljenih tirnicah, je tako najboljšo. Takšno je mnenje večine ljudi. Z globalizacijo in novimi zahtevami okolja je prišlo do vsakodnevnih sprememb pogojev poslovanja organizacij na državni in lokalni kakor tudi na globalni ravni. Organizacija mora biti zato sposobna in mora podpirati neprestano vključevanje zahtev po spremembah. Če se vodstvo tega ne zaveda, je tako kot bi obstali na enem mestu, napredek pa gre mimo. Posledice so lahko pogubne tako za vodjo kot organizacijo (Tič in Strašek 2004, 85).

Odgovornost za ukrepanje je v rokah vodstva in je nikakor ni moč prenesti na druge. Neuspešni poskusi sprememb v podjetjih nastajajo predvsem zato, ker je vodstvu primanjkovalo akcije. Tudi vodje so samo ljudje in mnogi se sploh ne zavedajo, da je potrebna sprememba. Pogosto se ji upirajo zato, ker se počutijo varne v okvirih ustaljenega načina delovanja, žal pa s svojim vplivom lahko dosežejo, da vse ostane po starem. Takemu vodstvu primanjkuje inovativnosti, ker je običajno v občutku udobja (Turner 2004, 155).

Delovanje zavoda je zasnovano na začetku iz poslovne strategije oziroma poslovnega načrta v obliki letnih načrtov, ki upoštevajo vizijo, poslanstvo in vrednote zavoda pri določanju tako dolgoročnih kot kratkoročnih ciljev. Glavni snovalci teh so direktorji, v boljših primerih skupaj z zaposlenimi. Vsebinsko načrtov in strategije širijo direktorji med zaposlene z uporabo enega ali več slogov vodenja, zasnovanih v veliki meri na sposobnostih in značilnih osebnostnih črtah vodij.

Pri oblikovanju poslovne politike sta trdno določeni samo dve točki: začetna – poslanstvo in končna – cilj. Med začetno in končno točko je možno poiskati veliko različnih poti. Vsaka taka pot je lahko drugačna, vendar vsaka upošteva različne parametre okolja, v katerem zavod deluje. Pri tem je možno poslovno politiko spreminjati in jo prilagajati razmeram in trenutni situaciji. Ravno zaradi tega je možno oblikovati drugačne poslovne politike od prvotno sprejete. Vsaka pa vodi k istemu cilju, vendar upošteva različna stanja okolja (Banič 1998, 17).

Javni zavod ima več zainteresiranih strani, katere mora upoštevati pri snovanju vizije, poslanstva politike in ciljev organizacije.

SLIKA 9.1: ZAINTERESIRANE STRANI JAVNEGA ZAVODA



Uporabniki so najpomembnejša zainteresirana stran za organizacijo, saj se vse delovanje javnega zavoda prilagaja njihovim zahtevam in zadovoljstvu. To je potrebno zaradi namena, s katerim je javni zavod ustanovljen. Zato mora javni zavod določiti, kaj uporabnik potrebuje in pričakuje. S tem določi potrebe uporabnikov po izdelkih in storitvah, določi njihove specifične zahteve in njihova pričakovanja. Zagotoviti se mora sporočanje vseh zahtev uporabnikov znotraj javnega zavoda in s tem potrditev, da je zahteve mogoče izpolniti.

Zaposleni so tisti, ki kreirajo vrednost podjetja. Zelo je pomembno, da direktor in nižje vodstvo poznata zahteve in pričakovanja zaposlenih. Čeprav ima lahko podjetje vrhunsko informacijsko opremo in storitve, ne pomeni nič, če zaposleni nočejo oziroma ne znajo delati z njo.

Pričakovanja zaposlenih se morajo zadovoljiti (Tič in Strašek 2004, 93):

- z definiranimi odgovornostmi in pooblastili,
- s primernim nagrajevanjem in potrjevanjem za uspešno delo,
- s primerno kariero,
- z medsebojnim formalnim in neformalnim komuniciranjem,

- z zadovoljstvom do dela,
- z možnostjo za usposabljanje,
- s primernim delovnim okoljem in
- s priložnostmi za sodelovanje v sistemu vodenja.

Lokalna skupnost oziroma ustanovitelj javnega zavoda pa pričakuje, da bo zavod deloval z dobrim rezultatom in investicijskimi možnostmi. Pri tem pa naj bi zastopal ustanovitelja z ugledom in dobro sliko v javnosti. Pomembno je, da zavod dobi od ustanovitelja jasne želje, potrebe in zahteve. Če to ni jasno definirano, lahko prihaja do težav in problemov. Poleg lokalne skupnosti mora javni zavod upoštevati pričakovanja, potrebe in zahteve **države** v skladu z zakonodajo, predpisi in nacionalno strategijo.

Pomembne za javni zavod so tudi zahteve **širše skupnosti**, saj so ljudje bolj ozaveščeni, sami predpisi in pravila pa postajajo vedno bolj strogi in zahtevni tako s strani zdravja in varnosti kakor tudi zaščite, ohranjanja in varovanja okolja.

Uspeh pri uporabi ustreznega sloga vodenja ob uvajanju sprememb je odvisen predvsem od samega vodje. Pri tem je pomembna sposobnost prilagajanja sloga vodenja danim razmeram in zahtevam okolja.

Direktor mora biti ob uveljavljanju vseh svojih sposobnosti sposoben predvidevati spremembe in usmerjati svoja prizadevanja v učinkovito obvladovanje sprememb. Pri tem pa uporablja neki slog vodenja. Izbira pravilnega sloga vodenja mora biti odvisna od konkretnih razmer, v katerih se nahaja. Prav ta sposobnost direktorja, da zna ob vseh svojih osebnostnih lastnostih prilagoditi svoj slog vodenja danim razmeram, je tisto, kar naredi vrhunskega direktorja.

Inovativnost in ustvarjalnost lahko štejemo med faktorje uspešnosti podjetji. Prav tako smo mnjenja, da javni zavod, ki bo naklonjen inovacijam in tehnološkemu napredku, bo lahko uspešen in se bo lahko prilagajal spremembam. Poskrbeti pa moramo, da v podjetju oziroma zavodu ustvarimo razmere, ki bodo motivirale ustvarjalnost in spodbujale inovativnost.

Vodje so v mnogih organizacijah morali spremeniti skoraj vse načine poslovanja, da lahko ugodijo svojim uporabnikom in odjemalcem. Poseben napor so morali vložiti v to, da so zaposleni ostali motivirani in zadovoljni. Vse to so naredili, da so ostali kompetitivni v hitro spreminjajočem se okolju.

10 KRIZA

Vsaka kriza ima specifične značilnosti, vse krize pa imajo tudi veliko skupnega. V krizi odločevalci na različnih ravneh zaznajo ogrožanje temeljnih vrednot ali norm, kakor tudi ogrožanje njihovega položaja vodilnih v javnih zavodih. Kriza ponuja omejen čas za oblikovanje politike in sprejemanje odločitev. S tem kriza vodstvo postavlja pod velik stres in ga prisili, da sprejema odločitve v negotovih razmerah (Malešič 2004, 11).

Banič (Banič 1998, 1) navaja, da se kriza praviloma ne doživlja kot priložnost, da se uveljavijo spremembe, da se začne proces obnove, temveč kot neko prehodno obdobje med dvema normalnima oziroma nekriznima stanjema. Tako pojmovanje krize je seveda napačno in neustrezno, saj kriza zrcali zunanje značilnosti nekega stanja, ki je dejansko trajno.

Kriza je prav poseben čas, ki se razlikuje od normalnih razmer, saj so v tem obdobju potrebna popolnoma drugačna dejanja in odločitve. Da bi lahko pojasnili in potrdili našo hipotezo o ustreznem vodenju in vodstvenih kompetencah direktorjev javnih zavodov, je potrebno predhodno pojasniti, kakšne so razmere v času krize in kakšen način vodenja zahteva takšen čas.

10.1 OPREDELITEV KRIZE

V literaturi zasledimo različno pojmovanje krize oziroma definicije krize. Avtorja Wiener in Kahn sta opredelila krizo z naslednjimi dvanajstimi izhodišči (Kovač 2009, 13):

1. kriza je velikokrat preobrat v sosledju dogodkov in ukrepov;
2. kriza povzroča nujnost ukrepanja sodelujočih;
3. kriza ogroža cilje in vrednote;
4. posledice krize imajo velik vpliv na prihodnost udeležencev;
5. kriza je sestavljena iz sovpadanja različnih dogodkov in je začetek novega obdobja;
6. proizvod krize je negotovost in ocenjevanje situacije, ki nujno vodi do izdelave alternativ;
7. kriza otežuje kontrolo nad dogajanjem;
8. kriza izzove pri sodelujočih občutke negotovosti in stresa;
9. razpoložljive informacije so za sodelujoče nezadostne;
10. pomanjkanje informacij izzove časovne pritiske na sodelujoče;
11. kriza spreminja razmerja med sodelujočimi;
12. kriza povzroča napetost.

V kriznem obdobju so razmere izredne in zato so potrebne hitre in učinkovite odločitve, saj je možnost popravkov majhna. Značilnost kriznih razmer je, da je celotno dogajanje hitrejše, spremembe nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in resursi omejeni, omejena je tudi razpoložljivost informacij ter velika verjetnost nesodelovanja. Krizno stanje daje sicer veliko možnost propada, ki pa ni nujen. Včasih celo tako stanje privede do novih priložnosti in pozitivnih preobratov (Kramar Zupan 2009, 82).

V sedanji krizi so tako vodstvo kot ljudje, ki jih ti vodijo, soočeni z neznano situacijo. Velika večina menedžerjev in vodij ve le, kaj pomeni premikati se navzgor.

Kot je povedal ameriški bankir Walter Brittain: »Lahko se spomnite najboljše strategije na svetu. A 90 odstotkov njenega uspeha sloni na izvedbi.« To še toliko bolj drži v krizi (Simon 2009, 177-178):

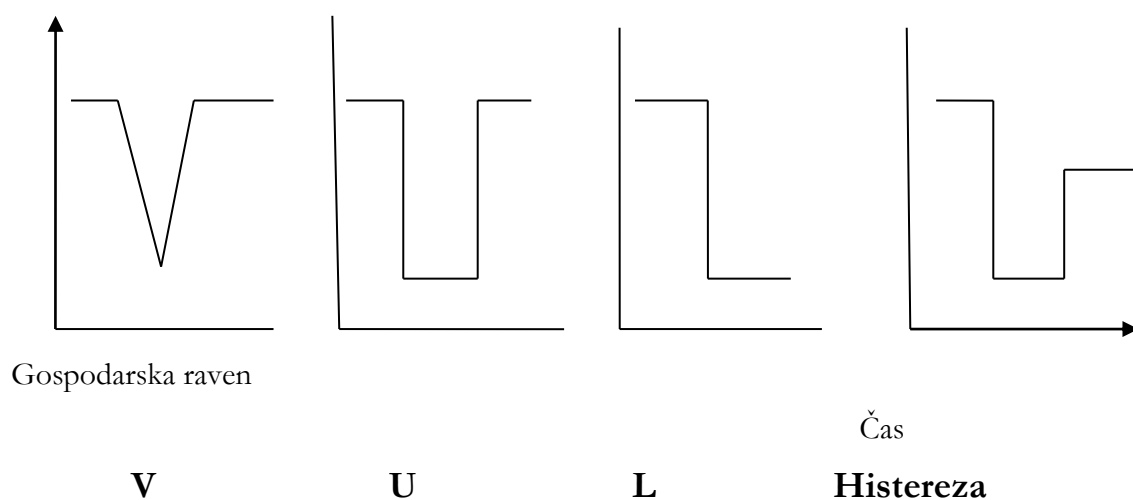
- Med krizo hitrost postane pomembna. Odločitve je treba sprejeti in izvesti hitro.
- Nujnost pa je v nasprotju s potrebo po izogibanju hudim napakam. Tveganje, da je napaka usoda, je v kriznih situacijah toliko večje.
- Hitra rešitev mora biti izbrana previdno kljub časovnemu pritisku. Merila, ki jih je treba pretehtati, vključujejo splošno izvedljivost, hitrost izvedbe, učinek na prodajo, stroške, prispevek k dobičku in tveganje.
- Pri vsaki hitri rešitvi se je treba odločiti, kaj bo družba storila, kakšne oblike bo izvedba, kdo bo odgovoren, kako bo rešitev komunicirana ter kateri učinki se bodo čutili in kdaj.
- Informacije je treba zbrati z uporabo hitrih metod, kot so analiza podatkov, ki so na voljo, ankete med strokovnjaki, poenostavljene ankete med uporabniki ter pristop poskusov in napak. Hitrost postane pomembnejša od reprezentativnosti.
- Z odločitvami, katerih posledic ni mogoče popraviti, je treba zaradi izjemne negotovosti odlašati čim dlje.
- Izide je treba spremljati in nadzorovati brez odlašanja, da se zaznajo nezaželeni rezultati in takoj uvede korektivne ukrepe.
- Vodilni in menedžerji se v krizi soočajo s težkimi in neznanimi izzivi. Pristnost in kredibilnost sta še pomembnejši kot v dobrih časih.

Zavedati se moramo, da so v obdobju krize, ko poslovno okolje ni ne stabilno ne predvidljivo, viri financiranja redki, obilje ni prisotno, vsaka napoved in nadzor nad poslovanjem zelo težka (Gibbert 2010, 1).

Ta trenutek še nihče ne more napovedati poteka krize, kako dolgo bo trajala ali kaj nas čaka po njej. Sprejeti je treba daljnosežne odločitve, vendar te slonijo na domnevah.

Potek krize je lahko različen, kot prikazujejo spodnji diagrami.

SLIKA 10.1: MOGOČI POTEK KRIZE



Vir: Simon 2009, 180.

Pri črki V poteka kriza tako, da se začne z nenadnim padcem in strmim vzponom v okrevanje. Medtem ko imamo pri črki U daljše obdobje med padcem in gospodarskim vzponom. Obliki V in U bi pomenili vrnitev na prejšnje ravni. Veliko resnejši pa je razvoj v obliki črke L s trajnim ali vsaj dolgotrajnim upadom. Imamo pa še četrto obliko – histereza, v kateri je okrevanje delno namesto popolno. To pomeni, da se po recesiji stanje ne povrne na prejšnjo raven, ampak ostane na neki vmesni stopnji.

Ta čas nihče ne more natančno odgovoriti na vprašanje, kakšna bo kriza. Očitno pa je, da bosta potek in trajanje krize odločilno vplivala na sposobnost družb, da preživijo, kakor tudi na delovanje celotnega javnega sektorja in s tem tudi javne zavode.

10.2 FAZE KRIZE

Kriza je zapleten dogodek. Čeprav se zdi, da se mnogo kriz zgodi v trenutku, so se v resnici razvijale skozi daljše obdobje. Raziskovalci so razvili pet faz krize, ki se dogajajo skozi celo obdobje krize (James in Wooten 2010, 31-34):



Vir: Prirejeno po James in Wooten 2010, 32.

10.2.1 ODKRIVANJE ZNAKOV – 1. FAZA

Medtem ko je ta faza manj opazna pri nenadnih kriznih situacijah, kot so naravne katastrofe, imajo drugi tipi krize nešteto zgodnjih opozorilnih znakov, ki vodijo napredne vodje, da spoznajo, da je nekaj narobe. Na žalost ti opozorilni znaki pogosto ostajajo neupoštevani zaradi več razlogov. Prvi izmed teh razlogov je, da imamo iluzijo o nedotakljivosti, ki vodi k odnosu »slabe stvari se dogajajo drugim«. Drugič, ljudje so predmet ego obrambnih mehanizmov, kot so zanikanja, ki omogočajo voditeljem ohranjanje neokrnjene podobe o sebi in svoji organizaciji, tudi v luči informacij ali dokazov o nasprotnem. In nazadnje in mogoče najbolj težavno je neuspeh pri odkrivanju znakov, prav zato ker je to odločitev in vedenje organizacijskih vodij, ki prispevajo k obravnavanju krize.

10.2.2 PRIPRAVA/PREPREČITEV – 2. FAZA

Priprava in preprečitev je faza, v kateri vodje opravljajo dejavnosti, s katerimi pripravljajo načrte za pripravo na krizo ali za njeno preprečitev. Te dejavnosti vsebujejo razvoj politik krize in postopke identifikacije ekipe kriznega odzivanja, ki opravljajo vaje za delovanje v krizi. Vsekakor je nemogoče, da bi vodjem uspelo preprečiti vsako krizo. Vendar z nekaj realističnega planiranja in predvidevanji, bi imeli vodje boljše možnosti za preprečitev nekaterih kriz in lažje delovanje v krizah, katerih ni mogoče preprečiti.

10.2.3 OBVLADOVANJE/NADZOR POŠKODB – 3. FAZA

Obvladovanju in nadzoru poškodb posvečajo vodje večino časa upravljanja in pozornosti, ko pride do krize. To je ena izmed faz, ki se povezuje s kriznim menedžmentom in pomemben korak k naslednji fazi - poslovnemu okrevanju. Cilj te faze je omejitev ugleda, finančne in druge nevarnosti za preživetje podjetja v luči krize. To se doseže z dejavnostmi omejitve širitve krize v tiste dele organizacije in okolja, ki jih kriza še ni prizadela.

10.2.4 POSLOVNO OKREVANJE – 4. FAZA

Eno izmed pomembnih ciljev vsake krizne situacije je vrnitev v normalno stanje. Vodje morajo imeti vrsto kratkoročnih in dolgoročnih pobud, da se vrne organizacija v normalno delovanje poslovanja.

10.2.5 UČENJE – 5. FAZA

Organizacijsko učenje je proces pridobivanja, razlaganja, upoštevanje in širjenje novih informacij v celotni organizaciji. Ko gre za obvladovanje kriznih razmer, trdno vodstvo tvega pri sprejemanju reaktivne in obrambne drža, ki preprečuje učenje. Za podjetja, ki ne sprejemajo stališča učenja, še vedno velja prejšnja faza krize, ki pa je okrepljena z izrecnimi poskusi razumeti temeljne organizacijske dejavnike, ki so povzročili krizo. Šele potem bi lahko ta vzvod sprejeli kot lažje razumevanje temeljnih sprememb sistemov in postopkov v podjetju.

10.3 POSEBNOSTI KRIZE V JAVNEM ZAVODU

Kot navaja Bergant, posebnosti znakov krize v javnem zavodu izhajajo iz posebnosti zavoda, ki so v primerjavi z gospodarsko družbo naslednje (Bergant 2009, 46-47):

1. **Neprireditnost.** Stopnja dobičkonosnosti ni tista, ki kaže na uspeh izvrševanja nalog (Kamnar v Bergant 2009). Dobiček ni cilj, ampak je želeni stranski rezultat.
2. **Presežek prihodkov nad odhodki.** Presežek se, upošteva Zakon o davku od dobička (6. člen), deli na presežek, ki ga istovetimo z dobičkom in ga zavodi ustvarijo s pridobitno dejavnostjo, in presežek, ustvarjen z neprireditno dejavnostjo. Razlikovanje med obema dejavnostima ni normativno določeno. Se pa v praksi pridobitna dejavnost enači s prodajo storitev na trgu, neprireditna pa z javno službo (Kamnar v Bergant 2009). Zaradi tega lahko ugotovimo, da presežek prihodkov nad odhodki zaradi nedefiniranosti še ne pomeni uspešnega poslovanja. Po drugi strani pa presežek odhodkov nad prihodki še ne pomeni nujno krize v zavodu, čeprav je s tem zmanjšanja finančna moč zavoda. Vse je odvisno od finančnega načrta javnega zavoda.
3. **Uporaba presežka prihodkov nad odhodki.** Kot je navedeno v Zakonu o zavodih (48. člen), lahko javni zavod presežek prihodkov nad odhodki uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi določeno drugače. S presežkom lahko razpolaga tudi ustanovitelj, kadar je tako navedeno v

ustanovitvenem aktu. V primeru, da se presežek nesmotrno porabi, lahko kaže na možno krizo v zavodu.

4. **Tržna in netržna dejavnost.** Tržna in netržna dejavnost nista dosledno opredeljeni. Sicer Zakon o zavodih predvideva, da zavodi pridobivajo sredstva s prodajo storitev na trgu (48. člen), kar pomeni, da prodaja svoje storitve na trgu, čemur bi lahko rekli tržna dejavnost javnega zavoda. Zakon sicer tržne dejavnosti izrecno ne omenja, je pa zaradi uporabe pojma javne službe moč razumeti vso ostalo dejavnost kot tržno dejavnost (Kamnar v Bergant 2009). Mnogokrat je ta ločitev nepregledna, kar je lahko potencialni vzrok za prikrivanje neučinkovitosti in morebitnih prvih znakov krize.
5. **Upravljanje.** Le-to ni tako tesno povezano z ustanoviteljstvom oziroma lastništvom zavoda, kot v primeru podjetij. Zato je tudi zaznavanje prvih znakov krize manj učinkovito.
6. **Odgovornost ustanovitelja.** Odgovornost je urejena z zakonom, ustanovitvenim aktom in svetom zavoda, ki je potrjen s strani ustanovitelja. Vendar ustanovitelj ne prevzema odgovornosti in je ne izvaja, dokler niso znaki krize že akutni. To je v primeru pokrivanja izgube.
7. **Financiranje poslovanja.** Izvaja se s sredstvi, ki jih zavodi ne proizvajajo sami, ampak jih zagotavljajo ustanovitelji s proračunskimi sredstvi. Zato prvi znaki plačilne nesposobnosti pogosto niso spremljani niti zaznani pravočasno.
8. **Temeljni pogoj za dolgoročni obstoj.** Javni zavod lahko dalj časa posluje kljub svoji nizki učinkovitosti in uspešnosti, saj so sredstva za poslovanje in delovanje zagotovljena. Ravno zaradi tega ni takoj občutiti posledic krize na poslovanje zavoda.
9. **Dobrine.** Javni zavodi ne proizvajajo dobrin, ki bi bile tržne, ampak so njihove storitve nemerljive. Zato je težko ugotoviti kakovost in ustreznost storitev, ki bi kazali na učinkovito poslovanje. Šele s posebnimi pristopi, ki merijo učinkovitost, lahko pridemo do zaznavanja krize.
10. **Učinki poslovanja.** Le-ti so lahko neposredni, kot so rezultati poslovanja, in posredni v smislu posledice sprememb na osnovi kombinacije rezultatov poslovanja in njihovega delovanja. To dodatno zaplete merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja javnih zavodov, s tem pa je težje tudi sestavljanje katalogov prvih znakov krize oziroma njihovo spremljanje (Bergant 2009, 46-47).
11. **Aktivnosti.** Posamezna aktivnost ima lahko več različnih koristi oziroma učinkov na različnih področjih, več posameznih aktivnosti pa ima lahko le en skupni učinek (Westwick v Bergant 2009, 46-47).

12. **Stroški poslovanja.** Stroški se povečujejo oziroma zmanjšujejo zaradi raznih državnih odločitev. Z različnimi odločitvami in dodatnimi dejavnostmi lahko tako država kot lokalna skupnost obremenita poslovanje javnega zavoda. Vse skupaj zaplete spremljanje prvih znakov krize.
13. **Zunanji nadzor.** Nadzor nad poslovanjem javnega zavoda se izvaja prvotno preko sveta zavoda in ustanovitelja. Največ nadzora pa se izvaja preko različnih državnih organov, ki imajo načeloma relativno visoke pristojnosti, vendar jim primanjkuje sodil za ocenjevanje ustreznosti poslovanja. Tudi zaradi tega lahko pride do pomanjkanja zaznavanja prvih znakov krize.
14. **Zunanje poročanje.** Poročanje za potrebe zunanjih uporabnikov informacij je standardizirano in veliko bolj analitično v primerjavi z letnimi poročili podjetij. Tu obstaja veliko večja nevarnost zbiranja in kopičenje podatkov, ki se hranijo, ne da bi jih kdo uporabljal, po drugi strani pa ni podatkov, ki bi sicer bili lahko koristni (Bergant 2009, 47).
15. **Notranje poročanje.** Poročanje za potrebe odločanja v javnem zavodu je v nekaterih primerih zelo slabo razvito in se ga ne uporablja za analiziranje stanja zavoda. Ravno tako slabo analiziranje in spremljanje notranjih informacij o poslovanju pa sta lahko vzroka za neustrezno zaznavanje prvih znakov krize.
16. **Cilji in dejavnost.** Dejavnost in posredno s tem tudi cilji poslovanja javnih zavodov so določeni z državno regulativo. Zaradi tega morajo javni zavodi posredovati številne podatke in poročila o delovanju, ki pa ne omogočajo zaznavanje znakov krize.
17. **Sodilo uspešnosti.** Obseg poslovanja je v veliki meri odvisen od financerjev in ustanoviteljev. Dejansko pa je lahko povpraševanje po storitvah, ki naj bi jih zavod ponujal, veliko večje. Vendar jih mora zavod zaradi pomanjkanja zadostnih finančnih sredstev pogosto zmanjšati, kar pa ni nujno znak krize.
18. **Hitrost učinkov.** Pogosto se učinki delovanja zavodov pokažejo v določenem časovnem intervalu glede na porabljen sredstva oziroma odhodke. Pri ocenjevanju znakov krize je treba ta časovni odlog upoštevati (Westwick v Bergant 2009, 47).
19. **Politična usmeritev.** Sprememba politične usmeritve lahko pomembno vpliva na delovanje javnega zavoda. Ker se spremeni samo delovanje zavoda, se ustrezno spremenijo tudi sodila za učinkovitost in uspešnost poslovanja javnega zavoda. Od tega pa so odvisne tudi ugotovitve prvih znakov krize.

10.4 KRIZNI VODJA

Od kriznega vodje se pričakuje, da obvladuje poslovanje podjetja in da je seznanjen z najnovejšimi podatki o standardih uspešnosti ter tržnih in tehnoloških razmerah. Prav tako mora poznati področje, na katerem podjetje ali zavod deluje.

Tudi zavod se lahko kot podjetje v času krize srečuje z različnimi težavami, kot so:

- slabi poslovni rezultati,
- pomanjkanje finančnih sredstev z grozečo nelikvidnostjo,
- neprepoznavna strategija razvoja in vizija zavoda,
- naraščanje stroškov poslovanja,
- primanjkovanje ustreznih kadrov,
- nesoglasja in nezadovoljstvo med zaposlenimi,
- slabi odnosi z ustanovitelji in s tem financerji in
- slabi odnosi z zunanjim okoljem.

Ravno zaradi navedenega se krizni vodja ob tem srečuje s številnim vprašanji (Končina in Mirtič, 1999, 117):

- ali lahko podjetje oziroma zavod sploh preživi;
- kakšna je dolgoročna perspektiva;
- kako zagotavljati likvidnost;
- kakšne so potrebe po investicijah;
- kako zagotavljati kakovost in kvantiteto storitev;
- kakšno je znanje zaposlenih;
- kakšna je motiviranost zaposlenih;
- kakšne so storitve za uporabnike;
- kako komunicirati s sodelavci.

Spisek vprašanj še ni dokončen, kar je sicer odvisno od veličine in oblike krize. Odgovore na ta vprašanja pa vodja ne more dobiti v organizaciji sami, saj v takem primeru organizacija ne bi bila v krizi.

Resničen preizkus vodstvenih sposobnosti pri sprejemanju odločitev je zato vodenje v kriznih situacijah, saj, kot navaja Tracy, je edino gotovo dejstvo, ki velja za vse organizacije, da se slej ko

prej soočajo s takšnimi in drugačnimi kriznimi situacijami. Sposobnost vodje sprejemanja odločitev v kriznih situacijah je resnični pokazatelj vodstvenih sposobnosti. Vsi vrhunski vodje, najpomembnejši, najuspešnejši in najvplivnejši, so si pridobili svojo čast in slavo, ker so se odlično izkazali pri sprejemanju odločitev v stresnih položajih (Tracy 2000, 388).

Krizni vodja mora znati sodelavcem pokazati pot iz težav ter jim dajati zgled s požrtvovalnostjo in odrekanjem, predvsem pa s hitrim in brezkompromisnimi odločitvami v kriznih trenutkih.

Vloga kriznega vodje je torej zahtevna in obsežna, ki pa ne obsega samo reševanja tekočih problemov, ampak popravljanje starih napak. V povezavi s tem najdemo za vodenje radikalnih sprememb, kot je reševanje krize, tudi naziv karizmatično vodenje (Lang v Dubrovski 2000, 58).

11 USTREZEN MODEL VODENJA V ČASU KRIZE

Pri modelih vodenja ne obstaja prav ali narobe, ko gre za slog vodenja. Edino lahko ocenimo slog vodenja po njegovi učinkovitosti. Katera kombinacija modelov vodenja bo učinkovita pri reševanju problemov in nalog? Ali bo naš slog učinkovit z ljudmi, katere moramo voditi v določeni situaciji? Ali nam bo naš slog vodenja dovolil, da učinkovito opravimo naše odgovornosti za doseganje ciljev organizacije?

Vsakdo ima svoj slog vodenja, ki mu je najbolj blizu, vendar so učinkoviti vodje pozorni na skupni učinek, ki ga da kombinacija slogov. Učinkovit vodja je pripravljen in zmožen prilagoditi svoj slog vodenja glede na potrebe časa, prostora, ljudi za doseganje najboljših rezultatov. Obstaja čas in kraj za vse, vendar nič ni dobro za vsak čas in kraj. Skratka, lahko rečemo, da najbolj učinkovit slog vodenja za vodenje tima in odločanje v normalnih poslovnih razmerah ni nujno učinkovit tudi v času krize in izrednih poslovnih razmerah (Wang 2010, 105-106).

Direktorji morajo znati razlikovati znake temeljnih od znakov stranskih problemov. Iskanje korenin vzrokov za stanja pomaga najti usmeritve za prihodnje delovanje. Tako delovanje mora postati nova rutina v delu direktorjev. Čeprav lahko negativni učinki motenj v kakšnem od področij sistema bolj ogrožajo ravnotežje kot v kakšnem drugem, lahko vsaka od motenj oteži prizadevanje združbe, da bi dosegla popolnost organizacijskih procesov in s tem visoko kakovost organizacije. Vsaka motnja oziroma znak bi moral pomeniti za vodstvo rdečo luč, ki ga opozarja, da je treba na podlagi ugotovitve in proučitve vzrokov sprejeti ukrepe, preden bo prišlo do nepopravljive škode (Mihelčič 2008, 119-120).

Dobri in uspešni vodje se izkažejo v kriznih položajih. Z gotovostjo lahko trdimo, da se organizacije slej ko prej soočijo s krizo v smislu tako nepričakovanega preobrata kakor nazadovanja. Odločilna preizkušnja, ko se vodja lahko dokaže, je njegova učinkovitost v krizni situaciji (Tracy, 2000, 12).

Zakonodaja in institucije, ki so povezane z delovanjem zavodov, so toge in neažurne. S tem omejujejo zavode pri konkurenčni sposobnosti delovanja in s tem neposredni vpliv na družbo in gospodarstvo.

Vodje oziroma direktorji imajo največje pristojnosti in odgovornosti hkrati pa tudi moč, da sprožijo proces spreminjanja. Seveda se moramo zavedati, da je dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost vodenja in s tem vodje, zelo veliko. Pri tem so najpomembnejši potenciali posameznega vodje v ožjem smislu osebnostne lastnosti in v širšem komunikacija, motivacija za vodenje, inovativnost ter inteligentnost.

Preveritev ustreznosti direktorjevega sloga vodenja poteka vedno v nekih danih razmerah. Prav zato je za uspeh načina delovanja direktorja poznavanje teh razmer seveda nujen pogoj. Dane trenutne razmere sestavljajo (Mihelčič 2008, 230):

- dani družbenoekonomski sistem s svojimi razglašeni in dejansko uveljavljenimi vrednotami,
- razglašeni ter uveljavljeni sistem vrednot v družbi,
- konkretne gospodarske in družbene razmere v državi,
- politika in poslovna strategija zavoda, ki bi ju bilo treba uresničiti, na kateri pa je vsaj deloma še moč vplivati,
- organizacijska kultura združbe,
- usmerjenost organizacije kot enega od izrazov njenih razsežnosti ali kazalca poudarka v razmerjih,
- osebnostne lastnosti sodelavcev in
- raven poistovetenja oziroma pripadnosti zaposlenih v združbi.

Iz vsega tega lahko sklepamo, da zavod v posameznih obdobjih, značilnih po različnih vplivih in pritiskih, potrebuje različni slog vodenja.

Čeprav je vodenje opredeljeno kot proces vplivanja na obnašanje enega ali več ljudi, ki sledijo vodji, lahko skozi raziskave spoznamo, da tudi privrženci vplivajo na vodjo. Spoznali smo lahko, da je to medsebojni vpliv med vodjem in privrženci oziroma zaposlenimi. Ko razmišljamo o

vodenju, moramo razumeti vodenje kot proces medsebojnega vpliva med vodjem in privrženci. Voditelji morajo izbrati in prilagoditi svoj stil vodenja glede na delovanje in odziv svojih privržencev. Skratka, spoznamo lahko, da so vodje daleč od popolnoma svobodne in neovirane izbire svojega stila vodenja (Arnold in Feldman 1986, 138-139).

11.1 SMERNICE ZA UVEDBO USTREZNEGA MODELA VODENJA V ČASU KRIZE V JAVNEM ZAVODU

V zadnjih letih je bilo precej pozornosti usmerjene na teorije in sisteme učinkovitejšega poslovanja organizacij. Vendar danes ne potrebujemo novih teorij o vodenju na splošno, potrebno je boljše razumevanje zahtev vodenja v težkih razmerah, kot so uvajanje sprememb v kriznih okoliščinah.

Pristop k vodenju podjetja v krizi mora biti drugačen kot vodenje podjetja v normalnih razmerah. Direktor mora predvsem poskrbeti, da se podjetje ohrani in s tem omogoča nadaljnje delovanje podjetja. V krizi so viri sredstev omejeni ali se celo zmanjšujejo. Časa za sprejemanje odločitev ni veliko zato mora vodja reagirati na situacijo s hitrimi odločitvami. Seveda pa vse te razmere zahtevajo od direktorjev krizi prilagojene načine vodenja, predvsem pa dodatno znanje in kompetence.

Izhodišče oblikovanja modela preverjanja uspešnosti vodenja je model, ki pojmuje vodenje kot proces. V tem modelu je kompetenčni model vodenja tisti povezovalni dejavnik med potencialom za vodenje in uspešnostjo vodenja, na osnovi katerega je mogoče preverjati uspešnost vodenja ter ugotavljati, kako potencial vodje vpliva na uspešnost vodenja. Kompetenčni model vodenja je treba izoblikovati tako, da bo eden izmed dejavnikov in hkrati tudi kriterijev vodenja. Na tak način lahko služi kot osnovno merilo za ugotavljanje uspešnosti vodje in hkrati kot orodje za oblikovanje razvoja vodje (Stare 2006, 94).

Lahko sklepamo, da bo slog vodenja vplival na celotno delovanje zavoda. Vendar ne moremo zagotovo reči, kateri slog vodenja naj ima direktor. Obstoji vrsta učinkovitih slogov vodenja. Toda direktorji so zelo različne osebnosti. Nekateri so tihi, mirni rezervirani, drugi so spet avtoritativni, močni, dobri komunikatorji, lahko so metodološki ali impulzivni, imamo mlade in starejše. Eni delujejo intuitivno in modro, drugi tvegajo. Pomembno je, da učinkoviti slog vodenja raste znotraj posameznika. Slog naj bi bil prilagojen posamezniku oziroma posameznemu zavodu in vrednotam, ki jih zavod ima opredeljene. Lahko pa ugotovimo, da neučinkovit slog zavira razvoj.

Vodenje v krizi zahteva poleg izjemne usposobljenosti veliko zvestobo moralnim in filozofskim elementom lastnega značaja, kar je poudarek, ki je vse doslej manjkal v procesu usposabljanja velike večine vodstvenih delavcev. Tiste, ki so bili deležni klasičnega vodstvenega usposabljanja, so učili analitičnega razmišljanja in prepričanja, da načrtovanje rešuje večino problemov. Zato so začeli uvajati sistematične vodstvene paradigme, ki pa ne delujejo. Vzrok temu je, da so prezapleteni in se ne osredotočajo na nalogo boljše izpeljave bistvenih in kritičnih opravil, poleg tega zanemarjajo človeški dejavnik. Zato lahko pride do neuspeha zaradi podcenjevanja potrebe po učinkovitem vodenju (Krause 1999, 18).

Sposobnost hitrega okrevanja od kriznih situacij v podjetjih in izkazovanje prožnosti sta odliki dobrih vodij.

Za uvajanje sprememb je potrebna predvsem volja vodij, da sledijo zahtevam trga, da tekmujejo s konkurenco in čim bolj izkoriščajo obstoječe vire. Vendar mora biti ob tem izpolnjen pogoj, da imamo v zavodu sposobne vodje, ki znajo skupaj z zaposlenimi načrtovati spremembe. Predvsem pa jih morajo znati izpeljati v resničnosti. Ob tem pa je potrebno premostiti odpore pri uvajanju sprememb. Vodje morajo zagotoviti čim boljše komuniciranje z zaposlenimi, znati prepričati ustanovitelje oziroma lastnike in po potrebi najti pot, ki ni vedno ravna. Važno pri tem je, da pripelje do želenega cilja.

Krizna situacija naj bi bila odločilni pojav za nastop karizmatičnega vodenja oziroma karizmatičnega vodje, da odigra svojo vlogo. Odgovor na vprašanje, zakaj se vodja, ki je karizmatičen, pojavi prav v krizi in zakaj je večinoma uspešen, se skriva v dejstvu, da so vrednote karizmatične osebe povezane z odklanjanjem statusa quo. Poleg tega so karizmatične vodje naklonjeni nekonvencionalnim rešitvam obstoječih družbenih problemov (Mihelič 2009, 97).

Hunt in ostali (Hunt in drugi v Mihelič 2009, 98) podpirajo tezo o tem, da je pet dejavnikov, če so v medsebojni interakciji, povod za pojav karizme:

1. Izjemno nadarjena oseba.
2. Pojav družbene krize ali situacije, ki ustvarja vzdušje brezupnega stanja.
3. Zbirka idej, ki nudijo radikalne rešitve za izhod iz krize.
4. Sodelavci, ki so nad izjemno osebnostjo očarani in pričenjajo verjeti, da ta oseba poseduje transcendentno moč.
5. Potrditev izjemnosti osebe preko ponavljajočih se uspehov.

Ker je kriza situacija, ki vsekakor zahteva spremembe obstoječega stanja, mora organizacijo v takih razmerah voditi oseba, ki je spremembam naklonjena in je obenem zmožna pozitivno vplivati na zaposlene. Na zaposlene vpliva z vizijo in določenimi cilji. Skratka oseba, ki ima karizmo, da uspešno spremeni organizacijo in jo popelje iz krize.

Prav zaradi vseh ugotovitev, ki smo jih do sedaj spoznali, lahko potrdimo del hipoteze, ki smo jo postavili, da je karizmatično vodenje ustrezen model vodenja za učinkovito vodenje javnega zavoda v času krize.

11.2 VODSTVENE KOMPETENCE V ČASU KRIZE

V času krize se moramo najprej spopasti z opredelitvijo naših problemov, kar je povezano z našo strateško usmeritev. V okviru strateške usmeritve moramo določiti glavni problem in naša nadaljnja dejanja, predvsem naše rešitve. Poizkusiti moramo krizo preprečiti ali prehiteti nastajajoče krizne razmere. Poleg tega moramo vedeti, kako bodo odločitve in reševanje določenih problemov vplivale na nastanek ali povečanje drugih problemov.

Strateško usmeritev pripravi vodstvo, zato je prva postaja v obvladovanju kompetenc za izhod iz krize odgovor na vprašanje, kako kompetentno je vodstvo. Zanima nas, koliko je sposobno videti prihodnost, kakšno vizijo je sposobno oblikovati, koliko je pripravljeno na spremembe in dojemanje novosti, kako hitro se odziva in prilagaja, kolikšna je njegova moč za spopadanje s problemi in spremembami, kolikšna je njegova pripravljenost in poguma za radikalne spremembe, kakšna je sposobnost sprejemanja odločitev, zagotavljanja razmer za uvajanje novih programov, koliko moči ima pri uveljavljanju idej in načrtov, kako zna prenesti zamisli na zaposlene, ali je sposobno videti probleme z različnih vidikov ipd. (Majcen 2010, 41).

Norbert Abraham (Abraham v Majcen 2010, 42-43) je izdelal seznam kompetenc za bodoče menedžerje. V vsako od treh dimenzij, ki so umske sposobnosti, spretnosti v medsebojnih odnosih in osebnostne lastnosti, je uvrstil 12 kompetenc.

TABELA 11.1: SEZNAM KOMPETENC

1.	INTELEKTUALNE SPOSOBNOSTI	2.	SPRETNOSTI V MEDSEBOJNIH ODNOSIH	3.	OSEBNOSTNE LASTNOSTI
1.1	Sposobnost izražanja	2.1	Empatija	3.1	Borbenost, želja po rezultatih in zmagi
1.2	Analitično mišljenje	2.2	Odprtost/ nekonfliktnost	3.2	Dinamičnost/ambicioznost
1.3	Sposobnost obvladovanja sprememb	2.3	Kooperativnost	3.3	Nagnjenost k doseganju rezultatov »80/20 mentaliteta«
1.4	Strateško razmišljanje	2.4	Motivacijske sposobnosti	3.4	Sposobnost spreminjanja/ prilagodljivost/ odprtost do sprememb
1.5	Nagnjenost k odločanju/ imeti mnenje	2.5	Sposobnost povezovanja/ timskega dela	3.5	Optimizem/entuziazem
1.6	Zmožnost zaznavanja	2.6	Prepričljivost/karizma	3.6	Vztrajnost/elastičnost
1.7	Podjetniško razmišljanje/ ukrepanje	2.7	Sposobnost ustvarjanja mrež	3.7	Iniciativnost/proaktivna naravnost
1.8	Sposobnost presojanja/ tehtanja	2.8	Samozavest	3.8	Usmerjenost v kakovost in podrobnosti
1.9	Kreativnost	2.9	Samoodločanje/ Samopodoba	3.9	Samomotivacija
1.10	Organiziranost lastnega dela	2.10	Ekstravertiranost/ usmerjenost v zunanji svet	3.10	Vodstvena hotenja, želja po vodenju, prevzemanje vodstvenih obveznosti
1.11	Problemska usmerjenost	2.11	Pogajalske sposobnosti	3.11	Stanovitnost
1.12	Sposobnost hitrega razumevanja (dojemanja)	2.12	Sposobnost uveljavljanja, poveljevanja, vladanja	3.12	Usmerjenost k nalogam

Vir: Abraham v Majcen 2010, 43.

Različna prisotnost posameznih sposobnosti daje vodjem tisto moč, ki jim omogoča, da jim ljudje želijo slediti. Nasprotno pa pomanjkanje določene sposobnosti lahko odvrne ljudi, da sledijo določenemu vodji. Iz tega lahko sklepamo, da je uspešen vodja tisti, ki učinkovito vodi v značajskih in ostalih lastnostih posameznika.

Kompetence potrebne v krizi, so lahko, vendar niso nujno vedno enake tistim, na katere se zanašajo zaposleni pri spodbujanju uspešnega delovanja organizacije.

Učinkovito krizno upravljanje zahteva od vodij, da razvijejo krizne vodstvene kompetence ne le pri njih samih, ampak tudi pri tistih, katere vodijo. Vodje morajo prevzeti odgovornost za delitev delovnega procesa, ki vsebuje kompetence, zasnovane na pristopu kriznega menedžmenta.

11.3 POVEZAVA VODSTVENIH KOMPETENC IN KRIZNEGA MENEDŽMENTA

Pomemben kazalec učinkovitega vodenja v času krize in ekstremnih dogodkov je sposobnost pozitivnega vplivanja tako na okolje kot na zaposlene. Vodenje v času krize zahteva temeljni sklop kompetenc, ki dovoljujejo vodjem, da delujejo v pravilni smeri in potem tudi izvajajo pravilne odločitve.

Učinkovito vodenje v času krize zahteva, da vodje razvijejo kompetence ne samo za in same po sebi, temveč spodbuja njihov razvoj v tistih, ki jih vodijo. Tak pristop poudarja znanje, veščine in sposobnosti, skratka vse značilnosti, ki so pod nadzorom voditelja, ki jih kot vodja lahko spremeni ali razvije skozi čas.

Vsak vodja se spoprijema s težkimi časi – in takrat se vodje lahko odlikujejo in pokažejo, kdo v resnici so. Vsaka sprememba, vsak izziv in vsaka kriza zahtevajo težko odločitev in način, kako se z njo odpravi, loči dobre vodje od preostalih. Vodja mora biti pripravljen storiti stvari, ki jih drugi nočejo. Vodja se mora izpostaviti in za učinkovite vodje je značilno, da so pripravljeni tvegati. Če vodja ni pripravljen tvegati, potem ne more postati vodja. Napredek seveda zahteva tveganje. Večinoma bo odločitev prinesla določene posledice, zato ji pravimo težka odločitev, čeprav bodo lahko o vsaki odločitvi zaposleni dvomili in kritizirali (Maxwell 2009, 127-129).

Zelo pomembne kompetence, ki bodo vplivale na uspešno vodenje v času sprememb in tudi krize, so (Spencer in Spencer 1993, 343):

Strateško razmišljanje. Je sposobnost razumeti naglo spreminjanje okolja, možnosti trga, grožnje konkurence, prednosti in slabosti svoje organizacije ter ugotoviti optimalen strateški odgovor.

Vodenje sprememb. Je sposobnost predstaviti in uveljaviti privlačno vizijo organizacije, ki zagotavlja pozitiven odziv in je videti tako uresničljiva kot tudi zaželena, ki sproži prave motivacije in predanost in deluje kot podpornik tako inovacijam kot poslovanju. Tako vodenje mora zagotoviti organizaciji sredstva, optimalna za uvajanje pogostih sprememb.

Upravljanje medsebojnih odnosov. Je sposobnost ustanoviti medsebojne odnose z vplivom drugih kompleksnih omrežij, katerih sodelovanje je potrebno, da organizacija doseže uspeh. To so tista omrežja, nad katerimi organizacija nima vpliva, kot so lokalne in državne oblasti, uporabniki, sindikati ipd.

12 ANALIZA VODSTVENIH SPOSOBNOSTI ZA UČINKOVITO VODENJE

12.1 METODOLOŠKI OKVIR

Da bi ugotovili in razumeli sposobnost vodenja direktorjev javnega zavoda, smo izvedli raziskavo z uporabo anketnega vprašalnika med ciljno populacijo direktorjev splošnih knjižnic. Anketni vprašalnik je bil osnova za pridobivanje kvantitativnih podatkov.

Obseg zajetih anketirancev je bil omejen samo na direktorje zavodov s področja knjižničarstva, zaradi različnega vpliva zakonodaje in tržnega delovanja ostalih javnih zavodov.

S sekundarno analizo podatkov, pridobljenih iz anket preko spletne ankete 1KA – EnKlikAnketa (<http://www.1ka.si/index.php?fl=8&lact=20&andnew=1>), smo uredili podatke. Vprašalnik je sestavljen v obliki trditev (Priloga A).

Cilj empirične raziskave je poleg ugotovitve ustreznega modela vodenja in prisotnosti vodstvenih sposobnosti preveriti v teoretičnem delu postavljene domneve. Rezultati naj bi potrdili prisotnost oziroma odsotnost karizmatičnega vodenja pri direktorjih knjižnic.

Podatke smo zbrali s pomočjo dveh sklopov vprašalnikov.

1. Prvi sklop vprašanj: Vodstvene sposobnosti
2. Drugi sklop vprašanj: Prisotnost karizmatičnega vodenja v javnem zavodu

Poleg tega nas je zanimalo tudi izobrazbena struktura anketirancev, število let na vodstvenem položaju in udeležba na izobraževanjih na temo vodenja.

Populacija, ki smo jo zajeli v raziskavo, so bili direktorji splošnih knjižnic. Anketo smo posredovali po e-mailu 60 direktorjem splošnih knjižnic. Na anketo se jih je odzvalo 29.

12.2 REZULTATI OPRAVLJENE ANALIZE IN POTRDITEV HIPOTEZ

Na osnovi teoretičnih spoznanj in raziskav do sedaj smo lahko ugotovili, da je krizna situacija odločilni pojav za nastop in uveljavitev karizmatičnega vodje.

Karizmatični vodja svoje privrženke motivira izključno s svojimi lastnostmi in osebnostjo, ki jo lahko opredelimo kot karizmo za doseganje ciljev. Karizmatični vodja je pretežno usmerjen v ljudi. Motivira jih z zadovoljevanjem njihovih potreb, katere zelo dobro razume.

Pri karizmatičnem vodji je zelo pomembna vizija o prihodnosti, s katero preko komuniciranja poveže potrebe in cilje zaposlenih s cilji organizacije. Ta proces pa je enostavnejši, ko so zaposleni nezadovoljni z razmerami v organizaciji. Zato imajo karizmatični vodje poseben vpliv in pomen v kriznih razmerah. V razmerah krize karizmatični vodja jasno komunicira, kaj je treba storiti in kakšne bodo posledice sprejetih odločitev. Kriza omogoča vodji, da spodbuja privrženke, da sprejmejo tudi nove in netradicionalne ukrepe. Zaradi tega imajo karizmatične vodje več svobode pri vodenju in s tem spodbujajo privrženke, da skupaj poiščejo rešitve iz krize.

Po Bassu smo prevzeli koncept opredelitve karizmatičnega vodje. Na podlagi zastavljenih vprašanj pripisujemo odgovorom vrednosti, ki opredeljujejo prisotnost sposobnosti značilnih za karizmatično vodenje (Bass v Daft in Marcic 2009, 496).

Trditve pri sodih postavkah predstavljajo vedenje in dejavnosti karizmatičnega vodje. Karizmatične vodje se osebno zavzemajo za oblikovanje idej, ciljev in smeri sprememb, ki jih uporabljajo za intuitivni pristop, razvoj svežih idej, rešitev starih problemov in iskanje novi smernic organizacije. Trditve pri lihih postavkah se štejejo za bolj tradicionalne dejavnosti upravljanja ali transakcijsko vodenje. Vodstvo se odziva na organizacijske težave na neoseben način, sprejemajo racionalne odločitve ter usklajujejo in olajšajo delo drugih. V primeru, da anketiranec odgovori pritrdilo na več sodih kot lihih trditvah, je potencialni karizmatični vodja.

V tabeli (glej Tabelo 12.1) so navedeni odgovori, ki pojasnjujejo prisotnost karizmatičnih sposobnosti pri direktorjih splošnih knjižnic.

Na osnovi odgovorov lahko vidimo, da je pri sodih postavkah dalo pritrdilni odgovor 174 anketirancev, pri lihih postavkah pa 198 anketirancev.

Iz pridobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da dajejo vodje zaposlenim občutek lastnega poslanstva in splošnega namena zavoda in so lojalni zavodu ter na to spodbujajo tudi zaposlene, kar je močan pokazatelj karizmatičnega vodenja. Vendar so pri ostalih trditvah odgovori negativni

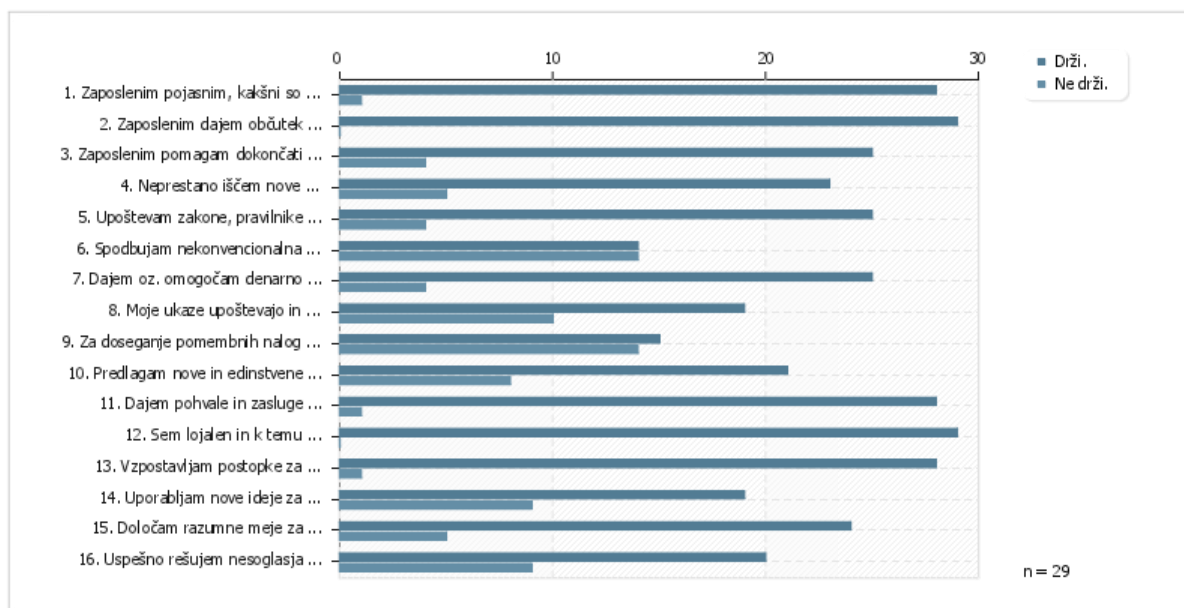
v smislu prisotnosti karizmatičnega vodenja. Najnižji rezultat se je pojavil pri spodbujanju nekonvencionalnih prepričanj in vrednot, opravljanju nalog ter pri upoštevanju in spoštovanju ukazov, kar je pokazatelj pomanjkanja karizme vodij.

TABELA 12.1: VPRAŠANJA FAKTORJEV KARIZMATIČNEGA VODENJA

Q3	Prosimo vas, da označite, ali za vas veljajo, ne veljajo spodaj navedene trditve.							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Drži.	Ne drži.	Skupaj				
Q3a	1. Zaposlenim pojasnim, kakšni so cilji zavoda in kako jih bomo dosegli.	28 (96.6 %)	1 (3.4 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.03	0.19
Q3b	2. Zaposlenim dajem občutek lastnega poslanstva in splošnega namena zavoda.	29 (100.0 %)	0 (0.0 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.00	0.00
Q3c	3. Zaposlenim pomagam dokončati naloge pravočasno.	25 (86.2 %)	4 (13.8 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.14	0.35
Q3d	4. Neprestano iščem nove storitvene priložnosti in novosti za uporabnike.	23 (82.1 %)	5 (17.9 %)	28 (100.0 %)	28	48	1.18	0.39
Q3e	5. Upoštevam zakone, pravilnike in navodila kot vodilo za reševanje problemov.	25 (86.2 %)	4 (13.8 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.14	0.35
Q3f	6. Spodbujam nekonvencionalna prepričanja in vrednote.	14 (50.0 %)	14 (50.0 %)	28 (100.0 %)	28	48	1.50	0.51
Q3g	7. Dajem oz. omogočam denarno nagrado v zameno za delovno prizadevnost zaposlenih (v primeru, da bi bilo mogoče).	25 (86.2 %)	4 (13.8 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.14	0.35
Q3h	8. Moje ukaze upoštevajo in spoštujejo vsi zaposleni.	19 (65.5 %)	10 (34.5 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.34	0.48
Q3i	9. Za doseganje pomembnih nalog moram delati sam.	15 (51.7 %)	14 (48.3 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.48	0.51
Q3j	10. Predlagam nove in edinstvene načine reševanja zadev.	21 (72.4 %)	8 (27.6 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.28	0.45
Q3k	11. Dajem pohvale in zasluge zaposlenim, ki svoje delo opravljajo dobro.	28 (96.6 %)	1 (3.4 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.03	0.19
Q3l	12. Sem lojalen in k temu spodbujam tudi svoje zaposlene.	29 (100.0 %)	0 (0.0 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.00	0.00
Q3m	13. Vzpostavljam postopke za nemoteno delovanje oddelka ali celotnega zavoda.	28 (96.6 %)	1 (3.4 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.03	0.19
Q3n	14. Uporabljam nove ideje za motiviranje zaposlenih.	19 (67.9 %)	9 (32.1 %)	28 (100.0 %)	28	48	1.32	0.48
Q3o	15. Določam razumne meje za uveljavljanje novih postopkov.	24 (82.8 %)	5 (17.2 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.17	0.38
Q3p	16. Uspešno rešujem nesoglasja med zaposlenimi.	20 (69.0 %)	9 (31.0 %)	29 (100.0 %)	29	48	1.31	0.47

Vir: raziskava 2011.

SLIKA 12.1: REZULTATI VPRAŠANJ FAKTORJEV KARIZMATIČNEGA VODENJA



Zaradi navedenega lahko potrdimo hipotezo, da pri direktorjih javnih zavodov ne zaznavamo karizmatičnega vodenja.

V prvem delu ankete smo ugotavljali vodstvene kompetence direktorjev knjižnic. Z anketnim vprašalnikom smo z samoocentivjo direktorjev pridobili podatke o prisotnosti posamezne kompetence pri direktorju.

Kot smo že predhodno ugotovili, lahko kompetence delimo na:

- Vidne ali opazne kompetence. Za te kompetence je značilno predvsem, da se jih da razviti z izobraževanjem ter urjenjem kakor tudi z večletnimi izkušnjami. To so znanje, veščine in spretnosti.
- Nevidne ali skrite kompetence. Te kompetence pa je težko, nekatere celo nemogoče razviti ali pridobiti z izobraževanjem ali urjenjem. To so lastnosti, vedenje, vrednote in prepričanja. Te vrste kompetence mora vodja že vsebovati predno ga postavijo na vodstveni položaj. Zato je pri pomanjkanju nevidnih kompetence potrebno izbrati za vodjo tako osebo, ki navedene kompetence že ima.

Vprašalnik je sestavljen na osnovi kompetenc, katere je Norbert Abraham leta 2004 (Abraham v Majcen 2010, 42) opredelil kot kompetence bodočega vodje. Po njegovih ugotovitvah sta med najbolj pomembnimi kompetencami nagnjenost k odločanju in zmožnost zaznavanja. V okviru intelektualnih sposobnosti sta še zelo pomembni problemska usmerjenost in sposobnost hitrega razumevanja. Pri spretnosti v medsebojnih odnosih so pomembne kooperativnost, motivacijske sposobnosti, prepričljivost (karizma), pogajalske sposobnosti in sposobnost uveljavljanja

poveljevanja (vladanja). Zelo pomembne osebnostne lastnosti pa so borbenost (želja po rezultatih in zmagi), odprtost do sprememb (sposobnost spreminjanja), optimizem (entuziazem), usmerjenost v kakovost in podrobnosti ter samomotivacija (Majcen 2010, 42).

Anketiranci so odgovarjali na osnovi samoocenitve, glede na oceno prisotnosti posamezne kompetence v trenutnem obdobju kariere. Prisotnost so ocenjevali po petstopenjski lestvici, pri čemer je pomenilo:

5 – zelo visoka – kompetenca je pri vas izjemno razvita, nadpovprečna

4 – visoka – zelo veliko uporabljate to kompetenco, ker je pri vas odlično razvita

3 – srednja – kompetenca je normalno razvita in zadošča za vaše tekoče vodenje zavoda

2 – nizka – imate potencial za navedeno kompetenco, katerega želite še nadgraditi

1 – zelo nizka – z navedeno kompetenco se do sedaj niste ukvarjali, niti ne čutite potrebe po tej kompetenci

TABELA 12.2: VODSTVENE KOMPETENCE

Q1	Tekom kariere razvijamo svoje kompetence. Kako ocenjujete prisotnost posamezne kompetence pri vas v sedanjem obdobju vaše kariere?	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje *	Std. Odklon
		5 - Zelo visoka	4 - Visoka	3 - Srednja	2 - Nizka	1 - Zelo nizka	Skupaj				
Q1aa	1. Sposobnost izražanja.	4 (13.8%)	17 (58.6%)	8 (27.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.14	0.64
Q1ab	2. Analitično mišljenje.	2 (6.9%)	16 (55.2%)	11 (37.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.31	0.60
Q1ac	3. Sposobnost obvladovanja sprememb.	4 (13.8%)	16 (55.2%)	9 (31.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.17	0.66
Q1ad	4. Strateško razmišljanje.	3 (10.3%)	11 (37.9%)	13 (44.8%)	2 (6.9%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.48	0.78
Q1ae	5. Nagnjenost k odločanju/imeti mnenje	6 (20.7%)	15 (51.7%)	8 (27.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.07	0.70
Q1af	6. Zmožnost zaznavanja	12 (41.4%)	11 (37.9%)	6 (20.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	1.79	0.77
Q1ag	7. Podjetniško razmišljanje/ukrepanje	4 (13.8%)	11 (37.9%)	9 (31.0%)	3 (10.3%)	2 (6.9%)	29 (100.0%)	29	48	2.59	1.09
Q1ah	8. Sposobnost presojanja/tehtanja.	3 (10.3%)	21 (72.4%)	5 (17.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.07	0.53
Q1ai	9. Kreativnost.	9 (31.0%)	11 (37.9%)	8 (27.6%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.03	0.87
Q1aj	10. Organiziranost lastnega dela.	5 (17.2%)	13 (44.8%)	11 (37.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.21	0.73
Q1ak	11. Problemska usmerjenost.	3 (10.3%)	13 (44.8%)	11 (37.9%)	2 (6.9%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.41	0.78
Q1al	12. Sposobnost hitrega razumevanja/dojemanja.	6 (20.7%)	15 (51.7%)	7 (24.1%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.10	0.77
Q1am	13. Empatija.	10 (35.7%)	10 (35.7%)	7 (25.0%)	1 (3.6%)	0 (0.0%)	28 (100.0%)	28	48	1.96	0.88
Q1an	14. Odprtost/nekonfliktnost.	9 (31.0%)	10 (34.5%)	9 (31.0%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.07	0.88
Q1ao	15. Kooperativnost.	9 (31.0%)	13 (44.8%)	7 (24.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	1.93	0.75
Q1ap	16. Motivacijske sposobnosti.	4 (13.8%)	15 (51.7%)	9 (31.0%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.24	0.74
Q1aq	17. Sposobnost povezovanja/timskega dela.	8 (27.6%)	12 (41.4%)	8 (27.6%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.07	0.84

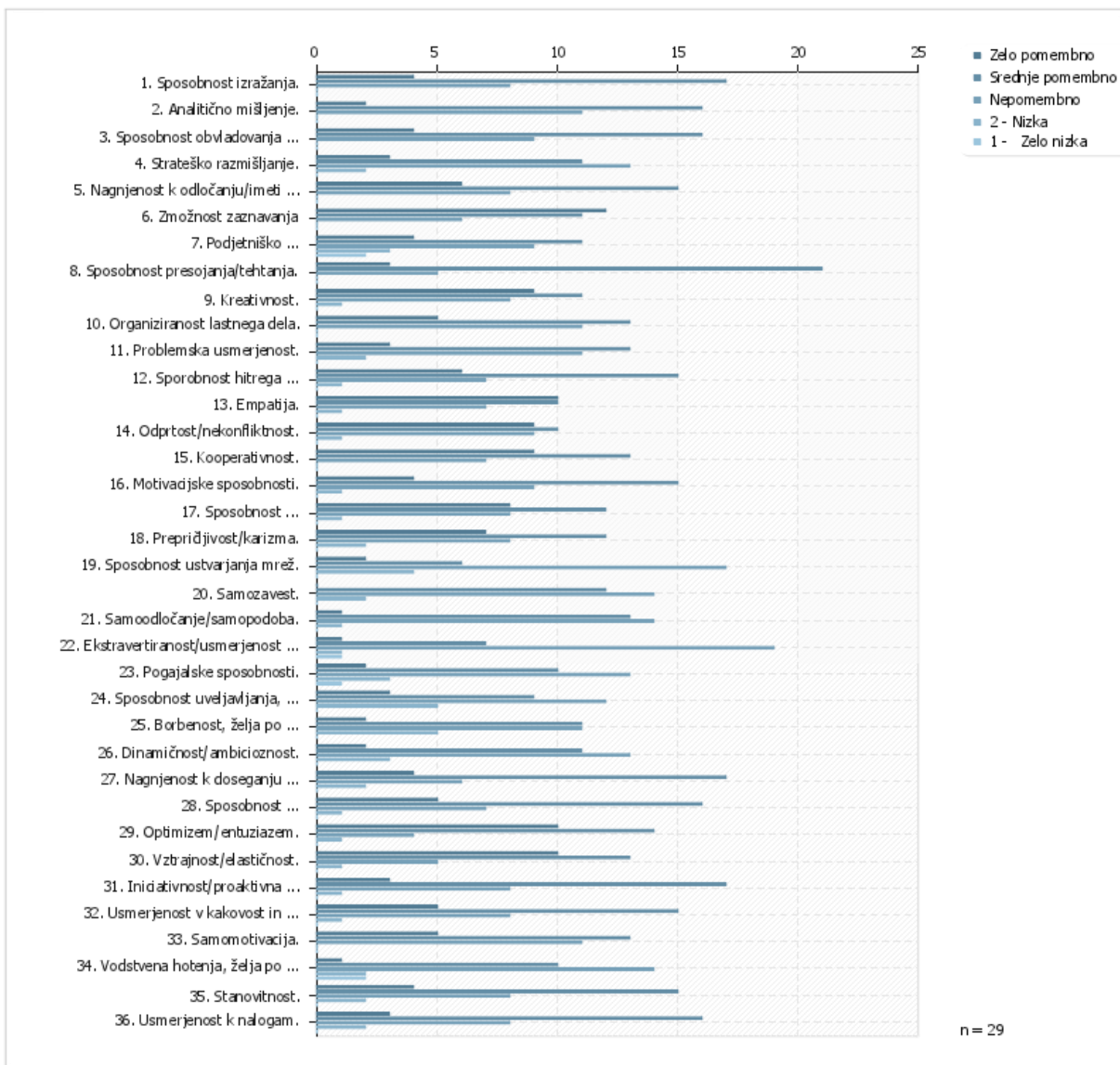
Q1ar	18. Prepričljivost/karizma.	7 (24.1%)	12 (41.4%)	8 (27.6%)	2 (6.9%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.17	0.89
Q1as	19. Sposobnost ustvarjanja mrež.	2 (6.9%)	6 (20.7%)	17 (58.6%)	4 (13.8%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.79	0.77
Q1at	20. Samozavest.	0 (0.0%)	12 (42.9%)	14 (50.0%)	2 (7.1%)	0 (0.0%)	28 (100.0%)	28	48	2.64	0.62
Q1au	21. Samoodločanje/samopodoba.	1 (3.4%)	13 (44.8%)	14 (48.3%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.52	0.63
Q1av	22. Ekstravertiranost/usmerjenost v zunanji svet.	1 (3.4%)	7 (24.1%)	19 (65.5%)	1 (3.4%)	1 (3.4%)	29 (100.0%)	29	48	2.79	0.73
Q1aw	23. Pogajalske sposobnosti.	2 (6.9%)	10 (34.5%)	13 (44.8%)	3 (10.3%)	1 (3.4%)	29 (100.0%)	29	48	2.69	0.89
Q1ax	24. Sposobnost uveljavljanja, poveljevanja, vladanja.	3 (10.3%)	9 (31.0%)	12 (41.4%)	5 (17.2%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.66	0.90
Q1ay	25. Borbenost, želja po rezultatih in zmagi.	2 (6.9%)	11 (37.9%)	11 (37.9%)	5 (17.2%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.66	0.86
Q1az	26. Dinamičnost/ambicioznost.	2 (6.9%)	11 (37.9%)	13 (44.8%)	3 (10.3%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.59	0.78
Q1ba	27. Nagnjenost k doseganju rezultatov.	4 (13.8%)	17 (58.6%)	6 (20.7%)	2 (6.9%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.21	0.77
Q1bb	28. Sposobnost spreminjanja/prilagodljivost/odprtost do sprememb.	5 (17.2%)	16 (55.2%)	7 (24.1%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.14	0.74
Q1bc	29. Optimizem/entuziazem.	10 (34.5%)	14 (48.3%)	4 (13.8%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	1.86	0.79
Q1bd	30. Vztrajnost/elastičnost.	10 (34.5%)	13 (44.8%)	5 (17.2%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	1.90	0.82
Q1be	31. Iniciativnost/proaktivna naravnost.	3 (10.3%)	17 (58.6%)	8 (27.6%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.24	0.69
Q1bf	32. Usmerjenost v kakovost in podrobnost.	5 (17.2%)	15 (51.7%)	8 (27.6%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.17	0.76
Q1bg	33. Samomotivacija.	5 (17.2%)	13 (44.8%)	11 (37.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.21	0.73
Q1bh	34. Vodstvena hotenja, želja po vodenju.	1 (3.4%)	10 (34.5%)	14 (48.3%)	2 (6.9%)	2 (6.9%)	29 (100.0%)	29	48	2.79	0.90
Q1bi	35. Stanovitnost.	4 (13.8%)	15 (51.7%)	8 (27.6%)	2 (6.9%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.28	0.80
Q1bj	36. Usmerjenost k nalogam.	3 (10.3%)	16 (55.2%)	8 (27.6%)	2 (6.9%)	0 (0.0%)	29 (100.0%)	29	48	2.31	0.76

*manjše vrednosti povprečja prikazujejo večjo prisotnost posamezne kompetence

Vir: Raziskava 2011.

Po pridobljenih odgovorih smo prišli do ugotovitev, da sta pri direktorjih javnih zavodov v sklopu intelektualnih sposobnosti najbolj prisotni zmožnost zaznavanja in sposobnost presojanja. Pomembne so tudi kreativnost in nagnjenost k odločanju. Pri spretnosti v medsebojnih odnosih so ocenili najvišjo prisotnost kooperativnosti in empatije, nadalje pa so pomembne še odprtost (nekonfliktnost), sposobnost povezovanja (timskega dela) in prepričljivost (karizma). Kot osebne lastnosti pa so anketiranci na prvo mesto opredelili optimizem (entuziazem) in vztrajnost, bolj pa so prisotne še sposobnost spreminjanja (odprtost do sprememb), usmerjenost v kakovost in podrobnost in nagnjenost k doseganju rezultatov.

SLIKA 12.2: PRISOTNOST POSAMEZNE VODSTVENE KOMPETENCE



Vir: Raziskava 2011.

Pri rezultatih je potrebno upoštevati tudi subjektivno oceno posameznih direktorjev.

TABELA 12.3: PRIMERJAVA VODSTVENIH SPOSOBNOSTI MED ANKETIRANCI IN NORBERTOM ABRAHAMOM

	Anketiranci		Norbert Abraham
Intelektualne sposobnosti	<ul style="list-style-type: none"> • zmožnost zaznavanja • sposobnost presojanja • kreativnost • nagnjenost k odločanju 		<ul style="list-style-type: none"> • nagnjenost k odločanju • zmožnost zaznavanja • problemska usmerjenost • sposobnost hitrega razumevanja
Spretnosti v medsebojnih odnosih	<ul style="list-style-type: none"> • kooperativnost • empatija • odprtost (nekonfliktnost) • sposobnost povezovanja (timskega dela) • prepričljivost (karizma) 		<ul style="list-style-type: none"> • kooperativnost • motivacijske sposobnosti • prepričljivost (karizma) • pogajalske sposobnosti • sposobnost uveljavljanja poveljevanja (vladanja)
Osebnostne lastnosti	<ul style="list-style-type: none"> • optimizem • vztrajnost • odprtost do sprememb (sposobnost spreminjanja) • usmerjenost v kakovost in podrobnost • nagnjenost k doseganju rezultatov 		<ul style="list-style-type: none"> • borbenost (želja po rezultatih in zmagi) • odprtost do sprememb (sposobnost spreminjanja) • optimizem (entuziazem) • usmerjenost v kakovost in podrobnosti • samomotivacija

Iz zgornje tabele lahko ugotovimo, da sta med prvimi enaki pri intelektualnih sposobnosti in spretnosti v medsebojnih odnosih ustrezni le dve sposobnosti, pri čemer je pri Norbertu Abrahamu nagnjenost k odločanju pri vrhu, medtem ko pri anketirancih na zadnjem. Pri spretnosti v medsebojnih odnosih je kooperativnost na vrhu pri obeh, prepričljivost (karizma) pa je pri anketirancih na zadnjem mestu. Pri osebnostnih lastnosti pa se ujemajo v treh sposobnostih, čeprav je optimizem pri anketirancih na prvem mestu, medtem ko je pri Norbertu Abrahamu na tretjem.

Na podlagi ugotovitev lahko potrdimo tudi drugo hipotezo o pomanjkanju razvitih vodstvenih kompetenc pri direktorji za učinkovito vodenje javnega zavoda v času krize.

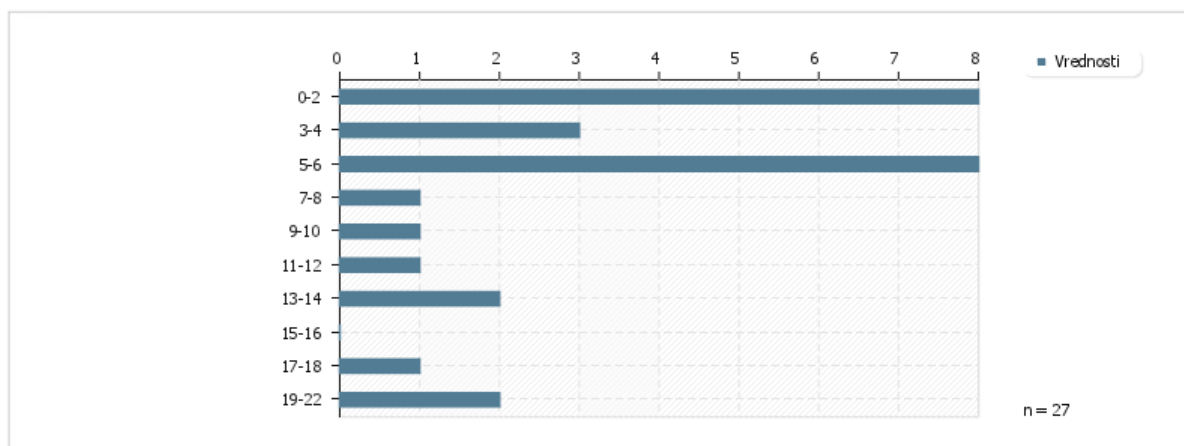
Zavedati se moramo, da smo v anketo vključili le direktorje splošni knjižnic, ki izhajajo v glavnem iz stroke. To pomeni, da imajo dokončano izobrazbo na takih smereh, ki se ne ukvarjajo z izobraževanjem s področja ekonomskih ved (npr. organizacij in poslovanje).

TABELA 12.4: IZOBRAZBENA STRUKTURA ANKETIRANCEV

Q4	Katera je vaša dokončana vrsta izobrazbe? (bibliotekar, slavist, zgodovinar, profesor ipd.)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	komunikolog	1	2.1%	3.7%	3.7%
	slavist	1	2.1%	3.7%	7.4%
	profesor	3	6.3%	11.1%	18.5%
	univerzitetni diplomirani bibliotekar in slavist	1	2.1%	3.7%	22.2%
	diplomirani ekonomist	1	2.1%	3.7%	25.9%
	bibliotekar, umetnostni zgodovinar, italijanist	1	2.1%	3.7%	29.6%
	bibliotekar	1	2.1%	3.7%	33.3%
	bibliotekar	1	2.1%	3.7%	37.0%
	prof.	1	2.1%	3.7%	40.7%
	dipl. lit. komp.	1	2.1%	3.7%	44.4%
	management	1	2.1%	3.7%	48.1%
	slovenist	1	2.1%	3.7%	51.9%
	višji knjižničar	1	2.1%	3.7%	55.6%
	zgodovinar	1	2.1%	3.7%	59.3%
	profesorica slovenščine in etnologinja	1	2.1%	3.7%	63.0%
	mag. org. dela	1	2.1%	3.7%	66.7%
	univ. dipl inž.	1	2.1%	3.7%	70.4%
	univ. dipl. geogr. in prof. zgod.	1	2.1%	3.7%	74.1%
	slavist (prof. slov. in rus. j.) in bibliotekar (bibl. svetovalec)	1	2.1%	3.7%	77.8%
	univ. dipl. ekonomist	1	2.1%	3.7%	81.5%
	novinar	1	2.1%	3.7%	85.2%
	diplomirana ekonomistka	1	2.1%	3.7%	88.9%
	magister literarnih znanosti	1	2.1%	3.7%	92.6%
	diplomirana univerzitetna novinarka	1	2.1%	3.7%	96.3%
	sociolog	1	2.1%	3.7%	100.0%
Veljavni	Skupaj	27	56.3%	100.0%	

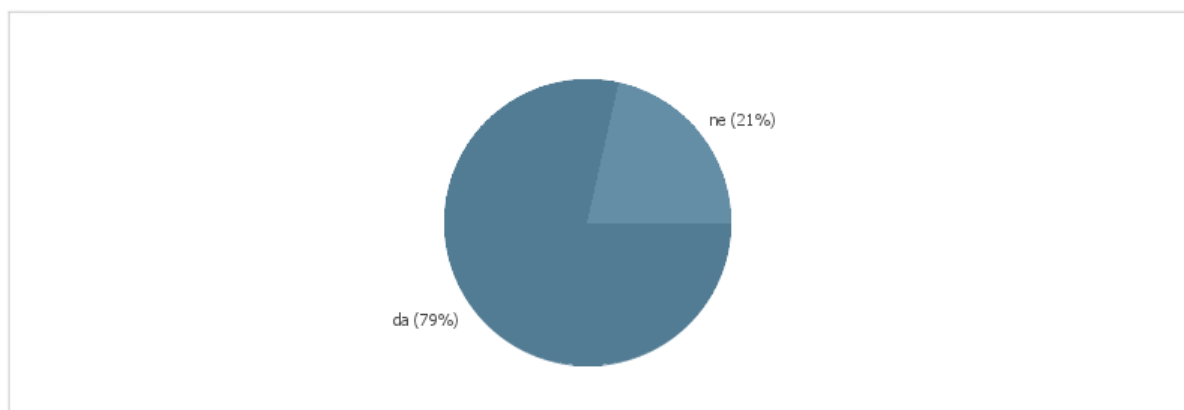
Na delovnem mestu direktorja javnega zavoda so anketiranci različno število let, vendar izstopa skupina, ki je kot direktor 0 do 2 in 5 do 6 let. Iz navedenega lahko sklepamo, da jih je večina nastopila prvi mandat oziroma drugi.

SLIKA 12.3: KOLIKO ČASA STE ŽE DIREKTOR JAVNEGA ZAVODA?



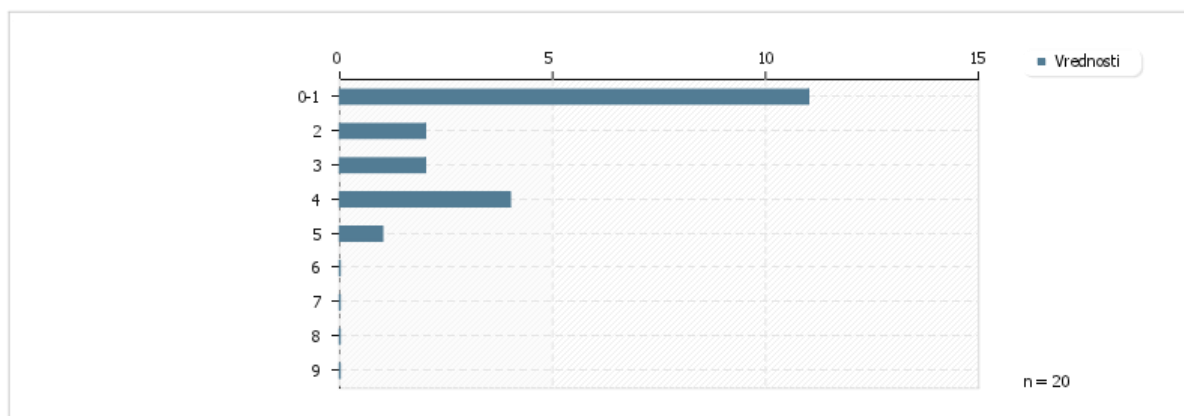
Poleg tega smo anketirance vprašali tudi, ali so se že kdaj izobraževali na temo vodenja. Kar 79 % anketirancev je odgovorilo pritrdilno.

SLIKA 12.4: ALI STE SE ŽE UDELEŽILI KAKŠNEGA IZOBRAŽEVANJA NA TEMO VODENJA?



Vendar lahko iz ankete ugotovimo, da se jih je večina udeležila le enkrat. Poleg tega je vprašanje, kako kvalitetno in obsežno je bilo to izobraževanje.

SLIKA 12.5: FREKVENCA UDELEŽBE NA IZOBRAŽEVANJU NA TEMO VODENJA



13 ZAKLJUČEK

Prva teoretična spoznanja o vodenju organizacije so se izoblikovala šele v novejši ekonomski teoriji na začetku dvajsetega stoletja, čeprav smo osnove vodenja poznali že v času plemenskega vodenja. Osnova vodenja se je skozi stoletja ohranila in prenesla tudi v naš čas in v vodenje organizacij.

Skozi zgodovino lahko spoznamo, da so bile najuspešnejše tiste organizacije, katere so vodili vplivni posamezniki, ki so imeli pravo videnje oziroma vizijo in so obvladovali delovanje samega podjetja ali zavoda. To si bili tisti, ki so vedeli zakaj, kdaj in kako pritegniti druge ljudi k sodelovanju. K sodelovanju pa so jih pritegnili tako, da so uravnali njihovo delovanje z zadovoljevanjem njihovih potreb.

Čeprav se vodenje v Sloveniji večinoma pojmuje za podjetja v gospodarstvu, se moramo zavedati, da se moramo prizadevati, da se vodenje in menedžerstvo uvede tudi v javne zavode, saj bi s tem dosegali večjo učinkovitost, racionalnost ter prijaznost do uporabnikov.

Direktorji javnih zavodov se bodo morali zavedati, da ni dovolj, da se zavod spremeni le navznoter, tako da se spreminja notranja organizacija, ampak se bodo morali spreminjati tudi navzven. Za javni zavod, ki ni pripravljen, da se sooči s spremembami, je vsaka sprememba zanj lahko kritična in dobi razsežnost krize. Vsaka sprememba je lahko edinstvena, vendar so vodstvo in vodstvene sposobnosti bistvenega pomena za vsako uspešno spremembo. Rešitev za uspešno vodenje pri spremembah ni v določenih strategijah, ampak v ljudeh in vrednotah, ki jih usmerjajo. Pomembno je, da so tako ljudje kot organizacije sposobni hitrega učenja in spreminjanja.

V današnjem času se srečujemo s pomanjkanjem osredotočenosti vodenja k doseganju učinkovitosti in uspešnosti. Zavedati se moramo, da v javnih zavodih ne obstaja sistem merjenja učinkovitosti vodenja. Mnogi direktorji javnih zavodov ne vidijo možnosti izboljšanja svoje učinkovitosti vodenja. Pri svojem delu vidijo svojo prioriteto v strokovnem delu in manj v vodenju zavoda. Nekateri pa so zadovoljni z doseženo ravno in ne vidijo potrebe po povečanju dodane vrednosti poslovanja javnega zavoda. Zelo majhen del potencialov direktorjev se namenja vodenju in s tem odločanju o tem, kaj je pomembno in kaj ne, sposobnosti učinkovitega vodenja in s tem ustvarjanju vizije o uspešnem osebnem razvoju in celotnem javnem zavodu.

Kot smo že navedli v nalogi, je vodja tisti, ki dela prave stvari, medtem ko je menedžer tisti, ki dela stvari na pravi način. Seveda je ravnanje vodij zato usmerjeno bolj v iskanje ustvarjalnih in

inovativnih rešitev ter obvladovanje sprememb kot v načrtovanje in obvladovanje funkcioniranja zavoda. Na žalost mora direktor javnega zavoda večinoma opravljati obe funkciji.

Lahko se pridružimo Mayerjevi ugotovitvi, da spoznanje o lastnosti inteligence razkriva vzroke za dvojno napako pri kadrovanju vodij. Ob zamenjavi vodij pogosto prevlada na videz logična odločitev, naj to postane najboljši strokovnjak iz neposrednega okolja. Običajno s tem izgubimo najboljšega strokovnjaka in dobimo slabega vodjo. Tisti, ki so hkrati uspešni v obeh vlogah, so zelo redki, a vse bolj iskani. Danes so ključni ljudje tisti, ki so hkrati vodilni strokovnjaki in vodje (Mayer v Kovač in drugi, 2004, 53).

Direktorji javnih zavodov bodo morali v bodoče dejansko voditi in ne le slediti, obstoječe stanje bodo morali spremeniti, ne pa ga sprejemati takega kot je. Začeti bodo morali nadzorovati poslovanje in sistem. Pomembno je, da se ne bodo osredotočali le na pravila in predpise. Čeprav je samo poslovanje zavoda zelo omejeno z državno in lokalno regulativo, bodo direktorji morali spoznati, da so vodje zavoda in ne administratorji. Pokazati bodo morali svojo inovativnost in iskati izhode iz neugodnega obstoječega stanja. Uvajati bodo morali spremembe in izboljšave, ne pa se omejiti samo na kritiziranje zatečenega stanja.

Seveda bo to pri direktorjih, ki ne sprejemajo sprememb, zelo težko, vendar se bodo morali prilagoditi. Zavedati se moramo, da mora biti vodja sposoben odzivanja in prilagajanja na različne spremembe.

Kdor bo spoznal, da krize ne moremo premagovati s starimi vzorci ravnanja in da je potrebno v zavodu nekaj temeljito spremeniti, bo lahko uspešno vodil zavod v času krize. Pomembno je, da se bo na nastalo situacijo hitro odzval. Ravno zaradi tega potrebujejo javni zavodi posameznike z drugačnimi kompetencami.

Pri imenovanju na vodstveno delovno mesto lahko izgubimo dobrega strokovnjaka in dobimo slabega direktorja. Zato bi morali razviti pri imenovanju direktorjev javnih zavod poleg strokovnosti predvsem tudi vodstvene sposobnosti. Vodstvene sposobnosti pa bi morali ugotavljati s posebnimi instrumenti za merjenje vodstvenega kapitala, s katerimi lahko ugotovimo, koliko ima posameznik vodstvenega potenciala. Prav tako bi morali uporabiti ta instrument tudi že pri imenovanih direktorjih, ki že zasedajo vodstvene položaje, da bi lahko ugotovili pomanjkanje posameznih vodstvenih kompetenc.

Na razvoj vodstvenih kompetenc vpliva tako izobraževanje kakor tudi delovne izkušnje. Oseba, ki je že dalj časa direktor, ima vsekakor več izkušenj in pridobljenih kompetenc. Za krepitev

vodstvenih kompetenc so zelo pomembne delovne izkušnje kot izobraževanje. Na žalost pa je to tudi edino merilo, ki ga uporabljajo pri imenovanju direktorjev. Zaradi pomanjkanja ustreznih vodstvenih kompetenc v času krize bi se morali posvetiti tudi razvoju vodij, s katerimi bi pridobili izkušnje, razvijali sposobnosti in veščine, da bi z njihovo pomočjo postali uspešni direktorji. Glavni cilji, zaradi katerih bi morali pristopiti k temu razvoju, so razvoj in napredek javnega zavoda, povečanje učinkovitosti vodenja, povečanje motivacije zaposlenih in predvsem preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in znanj.

Močni in uspešni voditelji – voditelji, ki svoj položaj dolgo obdržijo – uspešno prestanejo proces razvoja, učenja in dozorevanja. Začnejo z izvirno vrlino privlačnosti ali s posebno strokovnostjo ter jo razvijejo. Naučijo se razmišljati o sebi. V svojem okolju se naučijo videti prek tistega, kar vidijo drugi. Naučijo se manj osredotočati nase in bolj na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo. Ustvarijo pričakovanja, globino svojih prirojenih zmožnosti pa skromno ocenjujejo. Ker venomer skušajo doseči tudi druge dele svoje notranjosti, krepijo svojo voditeljsko sposobnost. Ti voditelji spoznajo, da je vodenje praksa, ki jo izvajamo vsak dan (Kyle 2000, ix).

14 LITERATURA

- Allan, Jane. 1990. *Kako razviti osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram
- Arnold, Hugh H. in Daniel C. Feldman. 1986. *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bagon, Judita, Andreja Cirman, Tatjana Hajtnik, Anita Ivačič, Helena Kamnar, Maša Kociper, Dušan Kričej, Sašo Matas, Gorazd Perenič, Nataša Pirc Musar, Jože Šturm, Marjeta T. Vesel, Zdenka Ulaga, Dejan Verčič, Gregor Virant, Franci Zavrl in Urša Zore Tavčar. 2006. *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.
- Banič, Ivo D. 1998. *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Vilijem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bergant, dr. Živko. 2009. *Znaki krize in javno podjetje/zavod*. Poslovodno računovodstvo 2/2009: 29-51.
- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blanchard, Kenneth H., Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus
- Blanchard, Kenneth H. 2003. *Srce voditelja*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.
- Blanchard, Kenneth H. in Mark Miller. 2008. *Skrivnost: kaj vedo in počnejo odlični vodje*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Daft, Richard L. in Dorothy Marcic. 2009. *Management: the new workplace*. Australia: South-Western: Cengage Learning.
- Debowski, Shelda. 2006. *Knowledge management*. Milton: J.Wiley Australia
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
- Dubrin, Andrew J. 1990. *Effective business psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Carroll, Stephen J. in Patrick C. Flood. 2010. *The persuasive leader: Lessons from the arts*. United Kingdom: Jossey-Bass.
- Certo, Samuel C. 1997. *Modern management: diversity, quality, ethics and the global environment*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chong, Derrick. 2002. *Arts Management*. London and New York: Routledge.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Erskine, Robert. 1991. *Business management*. London: Prentice Hall.
- Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gibbert, Michael. 2010. *Strategy making in a crisis : from analysis to imagination*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Gibson L. James, John M. Ivancevich in James H. Donnelly, Jr. 1985. *Organizations: behavior-structure-processes*. Plano: Business Publications, inc.
- Gruban, Brane. 2007. *Model kompetenc*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/index.print.html> (10. marec 2011)
- Gruban, Brane. 2002. *Trije »univerzalni« modeli vodenja*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/trije-modeli-vodenja.pdf>
- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith in Richard Beckhard. 1996. *The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass

- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- James, Erika Hayes in Lynn Perry Wooten. 2010. *Leading under pressure: from surviving to thriving before, during and after a crisis*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna Založba Slovenije.
- Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgom*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc v *Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovač, Jure. 2009. Organizacijske razsežnosti kriznega managementa. V *10. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. Ravnateljevanje podjetij v krizi. V *10. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Krištof, Zvonka, Romana Martinčič in Matjaž Vrčko. 2009. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Kotter, John P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kyle, David T. 2000. *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.

Lang dr. Rainhart, dr. Jure Kovač, Mojca Bernik, dr. Jože Florjančič, dr. Jože Jesenko, Manca Jesenko, dr. Bogdan Kavčič, Branko Lukežič, dr. Drago Mežnar, Sven Müller, Thomas Steger in Ingo Winkler. 2000. *Management v tranzicijskih procesih*. Kranj: Moderna organizacija.

Lipovec, Filip. 1974. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta.

Maxwell, John C. 2009. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.

Maxwell, John C. 2006. *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi sledili*. Ljubljana: Lisac&Lisac.

Majcen, mag. Milena. 2010. Vloga kompetentnosti zaposlenih pri premagovanju krize. *HRM* 34 (letnik 8): 40-45.

Malešič, Marjan. 2004. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Martin, John. 2001. *Organizational behaviour*. London: Thomson Learning.

Meier, Kenneth J., Jeffrey L. Brudney in John Bohte. 2009. *Applied statistics for public and nonprofit administration*. Australia: Thomson Wadsworth.

Mihelič, Katarina Katja. 2009. Vodenje podjetja v času krize v *Zbornik referator: Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah*. Ljubljana: društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta.

Mihelčič, Marjan. 2008. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.

Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *MANAGEMENT*. Radovljica: Didakta.

Možina Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *MANAGEMENT: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: GEA College.

Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

Pečar, Zdravko dr. 2003. *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sanchez, Ron, Aime Heene. 2004. *The new strategic management: organization, competition, and competence*. Chichester: J. Wiley.

Simon, Hermann. 2009. *Križa - kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah : 33 učinkovitih rešitev za vašo gospodarsko družbo*. Ljubljana: Planet GV.

Spencer, Lyle M., Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.

Svetlik, dr. Ivan. 2005. O kompetencah v *Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11-27. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Stare, Janez in Janko Seljak. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Stare, Janez. 2006. Model of effective leadership in public administration. *Uprava: mednarodna znanstvena revija za teorijo in prakso* (letnik IV, št. 2-3).

Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.

- Taylor, David. 2003. *Razgaljeni voditelj: prave poti k uspehu so končno razkrite*. Ljubljana: Prophetes globalizacija
- Tič, Danilo in Vilijem Strašek. 2004. *Integracija sistema vodenja organizacije*. Samozaložba.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Treven, Sonja in Velimir Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Turner, Colin. 2004. *Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK-UPB1)*. Ur. l. RS 77/2007 (27. avgust 2007).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wang, Caroline. 2010. *Managerial decision making and leadership : the essential pocket strategy book*. San Francisco : Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Williams, Chuck R. 2009. *Principles of Management*. Australia: South-Western Cengage Learning.

PRILOGA A - VPRAŠALNIK

Spoštovani, zaključujem podiplomski študij Fakultete za družbene vede v Ljubljani. V okviru magistrske naloge raziskujem vodstvene kompetence za učinkovito vodenje javnega zavoda v času krize. Vaši odgovori na anketna vprašanja bodo pomagali pri preverjanju teze moje magistrske naloge. Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje. Claudia Jerina Mestnik

Tekom kariere razvijamo svoje kompetence. Kako ocenjujete prisotnost posamezne kompetence pri vas v sedanjem obdobju vaše kariere?

	5 - Zelo visoka	4 - Visoka	3 - Srednja	2 - Nizka	1 - Zelo nizka
1. Sposobnost izražanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Analitično mišljenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sposobnost obvladovanja sprememb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Strateško razmišljanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Nagnjenost k odločanju/imeti mnenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Zmožnost zaznavanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Podjetniško razmišljanje/ukrepanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sposobnost presojanja/tehtanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kreativnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Organiziranost lastnega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Problemska usmerjenost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sposobnost hitrega razumevanja/ dojemanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Empatija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Odprtost/nekonfliktnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Kooperativnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Motivacijske sposobnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sposobnost povezovanja/timskega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Prepričljivost/karizma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sposobnost ustvarjanja mrež.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Samozavest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Samoodločanje/samopodoba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Ekstravertiranost/usmerjenost v zunanji svet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Pogajalske sposobnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Sposobnost uveljavljanja, poveljevanja, vladanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Borbenost, želja po rezultatih in zmagi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Dinamičnost/ambicioznost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Nagnjenost k doseganju rezultatov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Sposobnost spreminjanja/ prilagodljivost/odprtost do sprememb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Optimizem/entuziazem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Vztrajnost/elastičnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Iniciativnost/proaktivna naravnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Usmerjenost v kakovost in podrobnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Samomotivacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Vodstvena hotenja, želja po vodenju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Stanovitnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 5 - Zelo
visoka | 4 -
Visoka | 3 -
Srednja | 2 - Nizka | 1 –Zelo
nizka |
| 36. Usmerjenost k nalogam. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Prosim vas, da označite, ali za vas veljajo/ ne veljajo spodaj navedene trditve.

- | | Drži. | Ne
drži. |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 1. Zaposlenim pojasnim, kakšni so cilji zavoda in kako jih bomo dosegli. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Zaposlenim dajem občutek lastnega poslanstva in splošnega namena zavoda. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Zaposlenim pomagam dokončati naloge pravočasno. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Neprestano iščem nove storitvene priložnosti in novosti za uporabnike. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Upoštevam zakone, pravilnike in navodila kot vodilo za reševanje problemov. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Spodbujam nekonvencionalna prepričanja in vrednote. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Dajem oz. omogočam denarno nagrado v zameno za delovno prizadevnost zaposlenih (v primeru, da bi bilo mogoče). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Moje ukaze upoštevajo in spoštujejo vsi zaposleni. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Za doseganje pomembnih nalog moram delati sam. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Predlagam nove in edinstvene načine reševanja zadev. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Dajem pohvale in zasluge zaposlenim, ki svoje delo opravljajo dobro. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Sem lojalen in k temu spodbujam tudi svoje zaposlene. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Vzpostavljam postopke za nemoteno delovanje oddelka ali celotnega zavoda. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Uporabljam nove ideje za motiviranje zaposlenih. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Določam razumne meje za uveljavljanje novih postopkov. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Uspešno rešujem nesoglasja med zaposlenimi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Katera je vaša dokončana vrsta izobrazbe? (bibliotekar, slavist, zgodovinar, profesor ipd.)

Ali ste se že udeležili kakšnega izobraževanja na temo vodenja?

- da
 ne

Koliko časa ste že direktor javnega zavoda?

Kolikokrat?

PRILOGA B - ANALIZE - frekvence

Q1		Tekom kariere razvijamo svoje kompetence. Kako ocenjujete prisotnost posamezne kompetence pri vas v sedanjem obdobju vaše kariere?				
		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q1aa		1. Sposobnost izražanja.				
	1 (5 - Zelo visoka)		4	8.3%	13.8%	13.8%
	2 (4 - Visoka)		17	35.4%	58.6%	72.4%
	3 (3 - Srednja)		8	16.7%	27.6%	100.0%
	4 (2 - Nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		29	60.4%	100.0%	
Q1ab		2. Analitično mišljenje.				
	1 (5 - Zelo visoka)		2	4.2%	6.9%	6.9%
	2 (4 - Visoka)		16	33.3%	55.2%	62.1%
	3 (3 - Srednja)		11	22.9%	37.9%	100.0%
	4 (2 - Nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		29	60.4%	100.0%	
Q1ac		3. Sposobnost obvladovanja sprememb.				
	1 (5 - Zelo visoka)		4	8.3%	13.8%	13.8%
	2 (4 - Visoka)		16	33.3%	55.2%	69.0%
	3 (3 - Srednja)		9	18.8%	31.0%	100.0%
	4 (2 - Nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		29	60.4%	100.0%	
Q1ad		4. Strateško razmišljanje.				
	1 (5 - Zelo visoka)		3	6.3%	10.3%	10.3%
	2 (4 - Visoka)		11	22.9%	37.9%	48.3%
	3 (3 - Srednja)		13	27.1%	44.8%	93.1%
	4 (2 - Nizka)		2	4.2%	6.9%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		29	60.4%	100.0%	
Q1ae		5. Nagnjenost k odločanju/imeti mnenje.				

	1 (5 - Zelo visoka)	6	12.5%	20.7%	20.7%
	2 (4 - Visoka)	15	31.3%	51.7%	72.4%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	100.0%
	4 (2 - Nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1af	6. Zmožnost zaznavanja				
	1 (5 - Zelo visoka)	12	25.0%	41.4%	41.4%
	2 (4 - Visoka)	11	22.9%	37.9%	79.3%
	3 (3 - Srednja)	6	12.5%	20.7%	100.0%
	4 (2 - Nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ag	7. Podjetniško razmišljanje/ukrepanje				
	1 (5 - Zelo visoka)	4	8.3%	13.8%	13.8%
	2 (4 - Visoka)	11	22.9%	37.9%	51.7%
	3 (3 - Srednja)	9	18.8%	31.0%	82.8%
	4 (2 - Nizka)	3	6.3%	10.3%	93.1%
	5 (1 - Zelo nizka)	2	4.2%	6.9%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ah	8. Sposobnost presojanja/tehtanja.				
	1 (5 - Zelo visoka)	3	6.3%	10.3%	10.3%
	2 (4 - Visoka)	21	43.8%	72.4%	82.8%
	3 (3 - Srednja)	5	10.4%	17.2%	100.0%
	4 (2 - Nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ai	9. Kreativnost.				
	1 (5 - Zelo visoka)	9	18.8%	31.0%	31.0%
	2 (4 - Visoka)	11	22.9%	37.9%	69.0%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	

Q1aj	10. Organiziranost lastnega dela.					
	1 (5 - Zelo visoka)		5	10.4%	17.2%	17.2%
	2 (4 - Visoka)		13	27.1%	44.8%	62.1%
	3 (3 - Srednja)		11	22.9%	37.9%	100.0%
	4 (2 - Nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		29	60.4%	100.0%	
Q1ak	11. Problemska usmerjenost.					
	1 (5 - Zelo visoka)		3	6.3%	10.3%	10.3%
	2 (4 - Visoka)		13	27.1%	44.8%	55.2%
	3 (3 - Srednja)		11	22.9%	37.9%	93.1%
	4 (2 - Nizka)		2	4.2%	6.9%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		29	60.4%	100.0%	
Q1al	12. Sposobnost hitrega razumevanja/dojemanja.					
	1 (5 - Zelo visoka)		6	12.5%	20.7%	20.7%
	2 (4 - Visoka)		15	31.3%	51.7%	72.4%
	3 (3 - Srednja)		7	14.6%	24.1%	96.6%
	4 (2 - Nizka)		1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		29	60.4%	100.0%	
Q1am	13. Empatija.					
	1 (5 - Zelo visoka)		10	20.8%	35.7%	35.7%
	2 (4 - Visoka)		10	20.8%	35.7%	71.4%
	3 (3 - Srednja)		7	14.6%	25.0%	96.4%
	4 (2 - Nizka)		1	2.1%	3.6%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		28	58.3%	100.0%	
Q1an	14. Odrprtost/nekonfliktnost.					
	1 (5 - Zelo visoka)		9	18.8%	31.0%	31.0%
	2 (4 - Visoka)		10	20.8%	34.5%	65.5%
	3 (3 - Srednja)		9	18.8%	31.0%	96.6%
	4 (2 - Nizka)		1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)		0	0.0%	0.0%	100.0%

Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ao	15. Kooperativnost.				
	1 (5 - Zelo visoka)	9	18.8%	31.0%	31.0%
	2 (4 - Visoka)	13	27.1%	44.8%	75.9%
	3 (3 - Srednja)	7	14.6%	24.1%	100.0%
	4 (2 - Nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ap	16. Motivacijske sposobnosti.				
	1 (5 - Zelo visoka)	4	8.3%	13.8%	13.8%
	2 (4 - Visoka)	15	31.3%	51.7%	65.5%
	3 (3 - Srednja)	9	18.8%	31.0%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1aq	17. Sposobnost povezovanja/timskega dela.				
	1 (5 - Zelo visoka)	8	16.7%	27.6%	27.6%
	2 (4 - Visoka)	12	25.0%	41.4%	69.0%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ar	18. Prepričljivost/karizma.				
	1 (5 - Zelo visoka)	7	14.6%	24.1%	24.1%
	2 (4 - Visoka)	12	25.0%	41.4%	65.5%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	93.1%
	4 (2 - Nizka)	2	4.2%	6.9%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1as	19. Sposobnost ustvarjanja mrež.				
	1 (5 - Zelo visoka)	2	4.2%	6.9%	6.9%
	2 (4 - Visoka)	6	12.5%	20.7%	27.6%
	3 (3 - Srednja)	17	35.4%	58.6%	86.2%
	4 (2 - Nizka)	4	8.3%	13.8%	100.0%

	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1at	20. Samozavest.				
	1 (5 - Zelo visoka)	0	0.0%	0.0%	0.0%
	2 (4 - Visoka)	12	25.0%	42.9%	42.9%
	3 (3 - Srednja)	14	29.2%	50.0%	92.9%
	4 (2 - Nizka)	2	4.2%	7.1%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	28	58.3%	100.0%	
Q1au	21. Samoodločanje/samopodoba.				
	1 (5 - Zelo visoka)	1	2.1%	3.4%	3.4%
	2 (4 - Visoka)	13	27.1%	44.8%	48.3%
	3 (3 - Srednja)	14	29.2%	48.3%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1av	22. Ekstravertiranost/usmerjenost v zunanji svet.				
	1 (5 - Zelo visoka)	1	2.1%	3.4%	3.4%
	2 (4 - Visoka)	7	14.6%	24.1%	27.6%
	3 (3 - Srednja)	19	39.6%	65.5%	93.1%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	96.6%
	5 (1 - Zelo nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1aw	23. Pogajalske sposobnosti.				
	1 (5 - Zelo visoka)	2	4.2%	6.9%	6.9%
	2 (4 - Visoka)	10	20.8%	34.5%	41.4%
	3 (3 - Srednja)	13	27.1%	44.8%	86.2%
	4 (2 - Nizka)	3	6.3%	10.3%	96.6%
	5 (1 - Zelo nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ax	24. Sposobnost uveljavljanja, poveljevanja, vladanja.				
	1 (5 - Zelo visoka)	3	6.3%	10.3%	10.3%
	2 (4 - Visoka)	9	18.8%	31.0%	41.4%
	3 (3 - Srednja)	12	25.0%	41.4%	82.8%

	4 (2 - Nizka)	5	10.4%	17.2%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ay	25. Borbenost, želja po rezultatih in zmagi.				
	1 (5 - Zelo visoka)	2	4.2%	6.9%	6.9%
	2 (4 - Visoka)	11	22.9%	37.9%	44.8%
	3 (3 - Srednja)	11	22.9%	37.9%	82.8%
	4 (2 - Nizka)	5	10.4%	17.2%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1az	26. Dinamičnost/ambicioznost.				
	1 (5 - Zelo visoka)	2	4.2%	6.9%	6.9%
	2 (4 - Visoka)	11	22.9%	37.9%	44.8%
	3 (3 - Srednja)	13	27.1%	44.8%	89.7%
	4 (2 - Nizka)	3	6.3%	10.3%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1ba	27. Nagnjenost k doseganju rezultatov.				
	1 (5 - Zelo visoka)	4	8.3%	13.8%	13.8%
	2 (4 - Visoka)	17	35.4%	58.6%	72.4%
	3 (3 - Srednja)	6	12.5%	20.7%	93.1%
	4 (2 - Nizka)	2	4.2%	6.9%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bb	28. Sposobnost spreminjanja/prilagodljivost/odprtost do sprememb.				
	1 (5 - Zelo visoka)	5	10.4%	17.2%	17.2%
	2 (4 - Visoka)	16	33.3%	55.2%	72.4%
	3 (3 - Srednja)	7	14.6%	24.1%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bc	29. Optimizem/entuziazem.				
	1 (5 - Zelo visoka)	10	20.8%	34.5%	34.5%
	2 (4 - Visoka)	14	29.2%	48.3%	82.8%

	3 (3 - Srednja)	4	8.3%	13.8%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bd	30. Vztrajnost/elastičnost.				
	1 (5 - Zelo visoka)	10	20.8%	34.5%	34.5%
	2 (4 - Visoka)	13	27.1%	44.8%	79.3%
	3 (3 - Srednja)	5	10.4%	17.2%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1be	31. Inicijativnost/proaktivna naravnost.				
	1 (5 - Zelo visoka)	3	6.3%	10.3%	10.3%
	2 (4 - Visoka)	17	35.4%	58.6%	69.0%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bf	32. Usmerjenost v kakovost in podrobnost.				
	1 (5 - Zelo visoka)	5	10.4%	17.2%	17.2%
	2 (4 - Visoka)	15	31.3%	51.7%	69.0%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	96.6%
	4 (2 - Nizka)	1	2.1%	3.4%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bg	33. Samomotivacija.				
	1 (5 - Zelo visoka)	5	10.4%	17.2%	17.2%
	2 (4 - Visoka)	13	27.1%	44.8%	62.1%
	3 (3 - Srednja)	11	22.9%	37.9%	100.0%
	4 (2 - Nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bh	34. Vodstvena hotenja, želja po vodenju.				
	1 (5 - Zelo visoka)	1	2.1%	3.4%	3.4%

	2 (4 - Visoka)	10	20.8%	34.5%	37.9%
	3 (3 - Srednja)	14	29.2%	48.3%	86.2%
	4 (2 - Nizka)	2	4.2%	6.9%	93.1%
	5 (1 - Zelo nizka)	2	4.2%	6.9%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bi	35. Stanovitnost.				
	1 (5 - Zelo visoka)	4	8.3%	13.8%	13.8%
	2 (4 - Visoka)	15	31.3%	51.7%	65.5%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	93.1%
	4 (2 - Nizka)	2	4.2%	6.9%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q1bj	36. Usmerjenost k nalogam.				
	1 (5 - Zelo visoka)	3	6.3%	10.3%	10.3%
	2 (4 - Visoka)	16	33.3%	55.2%	65.5%
	3 (3 - Srednja)	8	16.7%	27.6%	93.1%
	4 (2 - Nizka)	2	4.2%	6.9%	100.0%
	5 (1 - Zelo nizka)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	

Q3	Prosimo vas, da označite, ali za vas veljajo, ne veljajo spodaj navedene trditve.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q3a	1. Zaposlenim pojasnim, kakšni so cilji zavoda in kako jih bomo dosegli.				
	1 (Drži.)	28	58.3%	96.6%	96.6%
	2 (Ne drži.)	1	2.1%	3.4%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3b	2. Zaposlenim dajem občutek lastnega poslanstva in splošnega namena zavoda.				
	1 (Drži.)	29	60.4%	100.0%	100.0%
	2 (Ne drži.)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3c	3. Zaposlenim pomagam dokončati naloge pravočasno.				
	1 (Drži.)	25	52.1%	86.2%	86.2%
	2 (Ne drži.)	4	8.3%	13.8%	100.0%

Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3d	4. Neprestano iščem nove storitvene priložnosti in novosti za uporabnike.				
	1 (Drži.)	23	47.9%	82.1%	82.1%
	2 (Ne drži.)	5	10.4%	17.9%	100.0%
Veljavni	Skupaj	28	58.3%	100.0%	
Q3e	5. Upoštevam zakone, pravilnike in navodila kot vodilo za reševanje problemov.				
	1 (Drži.)	25	52.1%	86.2%	86.2%
	2 (Ne drži.)	4	8.3%	13.8%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3f	6. Spodbujam nekonvencionalna prepričanja in vrednote.				
	1 (Drži.)	14	29.2%	50.0%	50.0%
	2 (Ne drži.)	14	29.2%	50.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	28	58.3%	100.0%	
Q3g	7. Dajem oz. omogočam denarno nagrado v zameno za delovno prizadevnost zaposlenih (v primeru, da bi bilo mogoče).				
	1 (Drži.)	25	52.1%	86.2%	86.2%
	2 (Ne drži.)	4	8.3%	13.8%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3h	8. Moje ukaze upoštevajo in spoštujejo vsi zaposleni.				
	1 (Drži.)	19	39.6%	65.5%	65.5%
	2 (Ne drži.)	10	20.8%	34.5%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3i	9. Za doseganje pomembnih nalog moram delati sam.				
	1 (Drži.)	15	31.3%	51.7%	51.7%
	2 (Ne drži.)	14	29.2%	48.3%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3j	10. Predlagam nove in edinstvene načine reševanja zadev.				
	1 (Drži.)	21	43.8%	72.4%	72.4%
	2 (Ne drži.)	8	16.7%	27.6%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3k	11. Dajem pohvale in zasluge zaposlenim, ki svoje delo opravljajo dobro.				
	1 (Drži.)	28	58.3%	96.6%	96.6%
	2 (Ne drži.)	1	2.1%	3.4%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3l	12. Sem lojalen in k temu spodbujam tudi svoje zaposlene.				

	1 (Drži.)	29	60.4%	100.0%	100.0%
	2 (Ne drži.)	0	0.0%	0.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3m	13. Vzpostavljam postopke za nemoteno delovanje oddelka ali celotnega zavoda.				
	1 (Drži.)	28	58.3%	96.6%	96.6%
	2 (Ne drži.)	1	2.1%	3.4%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3n	14. Uporabljam nove ideje za motiviranje zaposlenih.				
	1 (Drži.)	19	39.6%	67.9%	67.9%
	2 (Ne drži.)	9	18.8%	32.1%	100.0%
Veljavni	Skupaj	28	58.3%	100.0%	
Q3o	15. Določam razumne meje za uveljavljanje novih postopkov.				
	1 (Drži.)	24	50.0%	82.8%	82.8%
	2 (Ne drži.)	5	10.4%	17.2%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	
Q3p	16. Uspešno rešujem nesoglasja med zaposlenimi.				
	1 (Drži.)	20	41.7%	69.0%	69.0%
	2 (Ne drži.)	9	18.8%	31.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj	29	60.4%	100.0%	

Q4	Katera je vaša dokončana vrsta izobrazbe? (bibliotekar, slavist, zgodovinar, profesor ipd)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	komunikolog	1	2.1%	3.7%	3.7%
	slavist	1	2.1%	3.7%	7.4%
	profesor	3	6.3%	11.1%	18.5%
	univerzitetni diplomirani bibliotekar in slavist	1	2.1%	3.7%	22.2%
	diplomirani ekonomist	1	2.1%	3.7%	25.9%
	bibliotekar, umetnostni zgodovinar, italijanist	1	2.1%	3.7%	29.6%
	bibliotekar,	1	2.1%	3.7%	33.3%
	bibliotekar	1	2.1%	3.7%	37.0%
	prof	1	2.1%	3.7%	40.7%
	dipl. lit. komp.	1	2.1%	3.7%	44.4%
Veljavni	Skupaj	27	56.3%	100.0%	

Q6		Ali ste se že udeležili kakšnega izobraževanja na temo vodenja ?				
		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (da)		22	45.8%	78.6%	78.6%
	2 (ne)		6	12.5%	21.4%	100.0%
Veljavni	Skupaj		28	58.3%	100.0%	

Q5		Koliko časa ste že direktor javnega zavoda?				
		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	8		1	2.1%	3.7%	3.7%
	3		3	6.3%	11.1%	14.8%
	5		1	2.1%	3.7%	18.5%
	10		1	2.1%	3.7%	22.2%
	11		1	2.1%	3.7%	25.9%
	13		2	4.2%	7.4%	33.3%
	2		1	2.1%	3.7%	37.0%
	18		1	2.1%	3.7%	40.7%
	0		1	2.1%	3.7%	44.4%
	1		2	4.2%	7.4%	51.9%
Veljavni	Skupaj		27	56.3%	100.0%	

Q7		Kolikokrat ?				
		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	0		1	2.1%	5.0%	5.0%
	1		10	20.8%	50.0%	55.0%
	2		2	4.2%	10.0%	65.0%
	3		2	4.2%	10.0%	75.0%
	4		4	8.3%	20.0%	95.0%
	5		1	2.1%	5.0%	100.0%
Veljavni	Skupaj		20	41.7%	100.0%	