

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**MOJCA PREVODNIK**

## IZJAVA

Študentka **MOJCA PREVODNIK** izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **doc. dr. Nade Zupan** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. novembra 2004

Podpis: \_\_\_\_\_

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

# MANAGER IN VODJA

KATERA VLOGA PREVLADUJE V SLOVENSKIH  
PODJETJIH?

LJUBLJANA, NOVEMBER 2004

MOJCA PREVODNIK

# KAZALO

UVOD .....	1
Oprelitev problema .....	3
Oprelitev namena .....	5
Oprelitev cilja.....	5
Oprelitev metod dela.....	5
Oprelitev omejitev dela .....	6
Struktura magistrskega dela .....	7
<b>1. KONCEPT MANAGEMENTA IN VODENJA .....</b>	<b>8</b>
<b>1. 1. Oprelitev managementa .....</b>	<b>9</b>
<b>1. 1. 1. Definicije managementa .....</b>	<b>10</b>
<b>1. 1. 2. Zgodovina teorije managementa .....</b>	<b>12</b>
<b>1. 1. 3. Proces managementa .....</b>	<b>14</b>
<b>1. 1. 4. Oprelitev temeljnih funkcij managementa .....</b>	<b>15</b>
1. 1. 4. 1. Funkcija vodenja.....	17
<b>1. 1. 5. Stili managementa.....</b>	<b>18</b>
<b>1. 2. Oprelitev vodenja .....</b>	<b>20</b>
<b>1. 2. 1. Definicije vodenja.....</b>	<b>21</b>
<b>1. 2. 2. Zgodovina teorije vodenja.....</b>	<b>25</b>
<b>1. 2. 3. Proces vodenja.....</b>	<b>28</b>
<b>1. 2. 4. Modeli vodenja .....</b>	<b>30</b>
<b>1. 2. 5. Stili vodenja .....</b>	<b>30</b>
<b>1. 3. Razlike in podobnosti med konceptoma managementa in vodenja.....</b>	<b>35</b>
<b>1. 4. Ključne ugotovitve in sklep .....</b>	<b>40</b>
<b>2. VLOGI MANAGERJA IN VODJE .....</b>	<b>42</b>
<b>2. 1. Oprelitev managerja in vloge managerja .....</b>	<b>42</b>
<b>2. 1. 1. Definicije managerja in vloge managerja.....</b>	<b>43</b>
2. 1. 1. 1. Definicije managerja .....	43
2. 1. 1. 2. Definicije vloge managerja .....	45
<b>2. 1. 2. Tipi in stili managerja.....</b>	<b>48</b>
<b>2. 1. 3. Osebne značilnosti in spretnosti managerja .....</b>	<b>52</b>
<b>2. 1. 4. Motivacijski teoriji Maslowa in Herzberga ter manager .....</b>	<b>55</b>
2. 1. 4. 1. Motivacijska teorija Abrahama Maslowa .....	56
2. 1. 4. 2. Motivacijska teorija Fredericka Herzberga .....	58
2. 1. 4. 3. Manager in motivacijski teoriji.....	59
<b>2. 2. Oprelitev vodje in vloge vodje .....</b>	<b>62</b>
<b>2. 2. 1. Definicije vodje in vloge vodje .....</b>	<b>63</b>
2. 2. 1. 1. Definicije vodje .....	63
2. 2. 1. 2. Definicije vloge vodje.....	65
<b>2. 2. 2. Tipi in stili vodij .....</b>	<b>66</b>
<b>2. 2. 3. Osebne značilnosti in spretnosti vodje.....</b>	<b>69</b>
<b>2. 2. 4. Motivacijski teoriji Maslowa in Herzberga ter vodja.....</b>	<b>71</b>
2. 2. 4. 1. Vodja in motivacijski teoriji.....	71
<b>2. 3. Razlike in podobnosti med vlogama managerja in vodje.....</b>	<b>72</b>
<b>2. 4. Ključne ugotovitve in sklep .....</b>	<b>77</b>

<b>3. RAZISKAVA O PRISOTNOSTI VLOGE MANAGERJA IN VODJE V SLOVENSKIH PODJETJIH .....</b>	<b>78</b>
<b>3. 1. Opis problema, namena in ciljev raziskave .....</b>	<b>78</b>
<b>3. 1. Načrt in opis poteka raziskave .....</b>	<b>80</b>
<b>3. 1. 1. Vprašalnik .....</b>	<b>81</b>
<b>3. 2. Analiza in interpretacija rezultatov raziskave .....</b>	<b>84</b>
<b>3. 2. 1. Opis analize rezultatov raziskave .....</b>	<b>84</b>
<b>3. 2. 2. Interpretacija rezultatov raziskave .....</b>	<b>85</b>
<b>3. 3. Ključne ugotovitve in sklep .....</b>	<b>95</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>96</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>97</b>
LITERATURA .....	97
VIRI .....	104
<b>PRILOGA 1: DODATEK .....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: SLOVAR .....</b>	<b>4</b>
<b>PRILOGA 3: SPREMNO PISMO 1 in 2 .....</b>	<b>6</b>
<b>PRILOGA 4: VPRAŠALNIK .....</b>	<b>8</b>
<b>PRILOGA 5: TABELE .....</b>	<b>11</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Management in vodenje se prekrivata .....	3
Slika 2: Spremembe v poslovanju in njihov vpliv na faktor vodenja .....	8
Slika 3: Proces managementa .....	14
Slika 4: Zgodovina teorije vodenja .....	26
Slika 5: Model procesa vodenja .....	29
Slika 6: Model mrežnega vodenja .....	31
Slika 7: Zgradba čustvene spretnosti .....	33
Slika 8: Vodenje kot funkcija managementa .....	35
Slika 9: Vodenje enakovredno managementu .....	36
Slika 10: Vodenje in management različna, a podobna .....	36
Slika 11: Različne kombinacije obeh stilov vodenja - Ohio State University .....	37
Slika 12: Princip ledene gore človeškega potenciala .....	39
Slika 13: Vloge managerja po Henryju Mintzbergu .....	46
Slika 14: Ravni managementa .....	49
Slika 15: Mednarodne in ameriške managerske spretnosti in njihov presek .....	54
Slika 16: Maslowa teorija hierarhije potreb .....	57
Slika 17: Herzbergova dvofaktorska teorija .....	58
Slika 18: Primerjava motivacijskih teorij Maslowa in Herzberga .....	60
Slika 19: Vlogi managerja in vodje sta si različni .....	75
Slika 20: Ena vloga je del druge .....	76
Slika 21: Vlogi managerja in vodje sta različni, a se dopolnjujeta v novi vlogi .....	76
Slika 22: Grafični prikaz načina razpošiljanja vprašalnikov .....	81

## KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 1: Opredelitve pojma vodenje oziroma "leadership".....	20
Tabela 2: Primerjava situacijskih modelov vodenja.....	32
Tabela 3: Šest stilov vodenja .....	34
Tabela 4: Razlika med managementom in vodenjem .....	36
Tabela 5: Management in vodenje kot dva ločena procesa .....	38
Tabela 6: Kategorizacija tipov managerja .....	48
Tabela 7: Kode in imena posameznih slogov vodenja .....	50
Tabela 8: Primerjava tradicionalnega managerja in managerja informacijske tehnologije.....	51
Tabela 9: Uporabnost posameznih spretnosti .....	53
Tabela 10: Novi vodja in njegove značilnosti .....	68
Tabela 11: Osebne značilnosti vodje .....	69
Tabela 12: Značilnosti vodje.....	70
Tabela 13: Značilnosti in spretnosti vodij .....	71
Tabela 14: Manager vs. vodja .....	74
Tabela 15: Razporeditev podjetij po regijah .....	80
Tabela 16: List točkovanja.....	81
Tabela 17: Primer lista točkovanja za 4. vprašanje o lastnostih.....	84
Tabela 18: Število vrnjenih vprašalnikov .....	85
Tabela 19: Vrnjeni vprašalniki glede na spol in delovno mesto.....	86
Tabela 20: Stopnja izobrazbe anketirancev v slovenskih podjetjih .....	87
Tabela 21: Delovno mesto v podjetju in vlogo.....	88
Tabela 22: Značilnosti managerja in vodje so neodvisne od spola .....	88
Tabela 23: Primerjava dveh metodologij ugotavljanja vlog anketirancev .....	89
Tabela 24: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti glede na vlogo .....	91
Tabela 25: Razvrščanje motivatorjev in higienikov po pomembnosti glede na vlogo .....	92
Tabela 26: Pogostost manjkajočih »motivatorjev« v slovenskih podjetjih .....	93
Tabela 27: Najvišje nezadovoljstvo povzročča.....	94

## KAZALO PREGLEDNIC - PRILOGE

Tabela 28: Tipi managerja oziroma vodje po Hickmanu .....	3
Tabela 29: Starostna struktura anketirancev v velikih podjetjih .....	11
Tabela 30: Starostna struktura anketirancev v malih podjetjih.....	11
Tabela 31: Izobrazbena struktura anketirancev v velikih in malih podjetjih.....	11
Tabela 32: Vlogi managerja in vodje na delovnem mestu.....	11
Tabela 33: Neodvisnost vloge in spola.....	12
Tabela 34: Primerjava dveh metodologij ugotavljanja vlog v turističnih podjetjih.....	12
Tabela 35: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti vseh anketirancev .....	12
Tabela 36: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti anketirancev velikih podjetij .....	13
Tabela 37: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti anketirancev malih podjetij .....	13
Tabela 38: Dvostranski t-test (H3).....	13
Tabela 39: Razvrščanje motivatorjev in higienikov po pomembnosti vseh anketirancev .....	14
Tabela 40: Dvostranski t-test (H4).....	14
Tabela 41: Tipi managerja / vodje po Hickmanu v slovenskih podjetjih .....	15

# UVOD

Tradicionalna filozofija in praksa managementa sta se razvili na predpostavki, da je delo blago kakor vsako drugo. Ker management skorajda ni prepoznava individualnih razlik med ljudmi, je bil onemogočen razvoj posameznika. Motivacija je bila strogo zadeva finančnega nagrajevanja (Basil, 1971, str. 1). Management je sprejel odločitve, zaposleni pa so jih izpolnili<sup>1</sup>. Ljudje so postali ujetniki sistema (Ghoshal, Bartlett, 1999, str. 17). Ker management ni zagotavljal pravega pristopa, so ga bili zaposleni primorani prisiliti k spremembam. Management se je moral oziroma se mora vrniti k svojim koreninam, tj. svojemu bistvu, iz katerega izhaja - k posebljanju. To pa je vodenje<sup>2</sup>.

Prav zato danes vse več avtorjev ugotavlja, da med konceptoma managementa in vodenja obstajajo velike razlike. Obstaja vedno več teorij, ki dokazujejo, da za uspešno poslovanje in delovanje podjetja potrebujemo vodenje kot samostojno kategorijo in ne le kot eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa.

Teorija managementa uči, da je učinkovit in uspešen management v svojem bistvu kombinacija štirih najpomembnejših funkcij: 1. načrtovanje, 2. organiziranje, 3. vodenje in 4. nadzorovanje (Daft, Marcic, 2001, str. 5; DuBrin, 2000, str. 10; Možina, 1994, str. 148; Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 71 in drugi). Prvi, ki ni uvrstil vodenja med funkcije managementa in to tudi pojasnil, je bil John Kotter (1988, str. 21). Bil je mnenja, da koncepta sicer nista medsebojno izključujoča, sta si pa zelo različna. Potrebovali naj bi oba, ker v nasprotnem primeru lahko pride do prevelikega popačenja. Vse to je vodilo mnoge teoretike k širšemu razmišljanju o pomenu ločitve konceptov managementa in vodenja v današnjem poslovanju podjetij. Tako je management dobil čisto ekonomski, tj. razumski prizvok (*ang. mind*), vodenje pa duševnega (*ang. soul*).

Angleška beseda »leadership« izhaja iz političnega, vojaškega in verskega sveta. Lahko jo razumemo in prevajamo z dvema izrazoma. Prvi je voditeljstvo. Voditelj je oseba, ki ima vizijo, ki ji bodo sledile množice, zato ima ponavadi močno karizmo. Vlogo voditelja prevzamejo predsedniki držav, strank, ljudje na vodilnih položajih v vojski in religijah ter tudi v organizaciji (npr. mnenjski voditelji). Drugi izraz se danes uporablja v športu in poslovnem svetu. To je vodja. Vodja je operativec, ki izvaja postopke, in mu zaupajo zaposleni ter se nanj lahko vedno zanesejo. Lahko bi dejali, da skrbi za notranje stranke, tj. zaposlene. Vloga vodje ni nova, ker je obstajala že prej tudi kot ena izmed štirih funkcij managementa, a je bila vedno v ozadju, za ekonomskimi interesi podjetij. Ker je bilo ustvarjanje dobička na prvem mestu, zagotavljanje zadovoljstva potencialnih zunanjih strank oziroma potrošnikov na drugem ter ustvarjanje dodane vrednosti na tretjem, se je na zaposlene pogosto pozabljal in se še. Zato ne preseneti

---

<sup>1</sup> Zupanova (2001, str. 32) piše o organizacijskih ljudeh (po White-u), ki so se ob vstopu v podjetje odpovedali svoji zasebnosti in se v celoti podredili zahtevam organizacije.

<sup>2</sup> Zelo podobno pišejo tudi Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 130).

dejstvo, da veliko ljudi danes išče drugo, bolj prijazno delovno mesto že takrat, ko še imajo službo (Goleman, 2001, str. 22). Ali, kot pravi stari rek, da se ljudje pridružijo podjetju, zapustijo pa šefa.

Torej, če gre verjeti mnogim avtorjem, je danes funkcija vodenja v okviru koncepta managementa zelo okrnjena. Vloga managerja je tako povezana z zagotavljanjem razumskega pristopa v poslovanju - predvsem z zunanjimi strankami. To pomeni, da se manager še vedno ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, nadzorovanjem ter tudi vodenjem, a le v ekonomskem smislu, tj. odločanjem, reševanjem problemov ekonomske narave, povezovanjem vseh funkcij in oddelkov, da delujejo v skladu z ekonomskimi cilji, nadzorovanjem vodij ključnih oddelkov. Gre za paternalistični pristop. Poslovanje in ravnanje z notranjimi strankami, tj. zaposlenimi, pa postaja naloga vodje. Gre za drugačen pristop, saj je temeljna naloga vodje zagotavljanje duševnega pristopa oziroma maternalističnega pristopa.

Veliko avtorjev se strinja, da ravno zato, ker sta vlogi tako različni, potrebujemo v podjetju obe, tako kot naj bi potrebovali očeta in mater za svoj osebni razvoj. Lahko bi dejali, da bo podjetje danes uspešno le, če vključuje obe starševski vlogi, tj. očeta in mater. Pri tem ni pomembno, kakšnega spola je oziroma sta osebi.

V teoriji managementa še vedno velja, da je vodenje ena izmed njegovih ključnih funkcij. Torej lahko ena oseba, tj. manager, po tej teoriji združuje obe vlogi enako uspešno. Danes to tudi že v teoriji, predvsem pa v praksi, ne drži več popolnoma. Obstajajo dokazi, da ima vsaka vloga tudi posamezne lastnosti, sposobnosti druge. To ugotovimo že, če primerjamo primarni starševski vlogi, čeprav sta si v svojem bistvu nasprotni. Mnogi avtorji tako danes opredeljujejo vlogi tudi po osebnostnih lastnostih in sposobnostih, stilih in tipih, ki naj bi pripadali določeni vlogi. Zato še ni povsem jasno, ali je mogoče imeti vodjo in managerja v eni in isti osebi ali v več osebah. Če uporabimo Golemanov izraz o »super zvezdah« (Goleman, 2001, str. 28), potem zagotovo velja, da je potrebno imeti vsaj dve osebi, ki prevzmeta ti vlogi v podjetjih. Namreč te »super zvezde« obstajajo v različnih poklicih z različnimi možnostmi, s tem na različnih položajih in obenem tudi na različnih stopnjah razvoja, kar pomeni, da le redke zaidejo v poslovni svet oziroma vsaj na vodilne položaje, kjer bi lahko uspešno in učinkovito združevale obe vlogi.

Tako iz napisanega sledi, da ni dvoma, da morata biti v podjetju obe vlogi v ravnotežju. Če je ena podrejena, se to ravnotežje sčasoma podre. Današnji podjetnik oziroma zaposleni v vodstvenih strukturah mora biti tako dober manager kot tudi dober vodja. Razviti mora tako vodstvene in medosebne kot tudi managerske in tehnične sposobnosti. Zadovoljstvo zaposlenih oziroma primerno ravnanje z zaposlenimi je pred oziroma bi moralo biti pred dobičkom. Včasih je dovolj le en nezadovoljni zaposleni in podjetje ima več škode kot pri katerikoli izgubi posla. Na to možnost se danes vse preveč pozablja.



## Opre delitev problema

Predmet preučevanja magistrskega dela predstavlja pogled na obstoječe teorije managementa in vodenja in njuna t.i. izdelka. Na teoretični ravni nas je zanimalo, kakšna je miselnost o povezanosti konceptov in vlog med svetovnimi in domačimi teoretiki; na empirični ravni pa uravnoteženost konceptov in njihovih vlog v podjetjih oziroma, če katera izmed vlog prevladuje. Z dodatnimi vprašanji smo želeli tudi preveriti, če določeni vlogi pripadajo določene lastnosti.

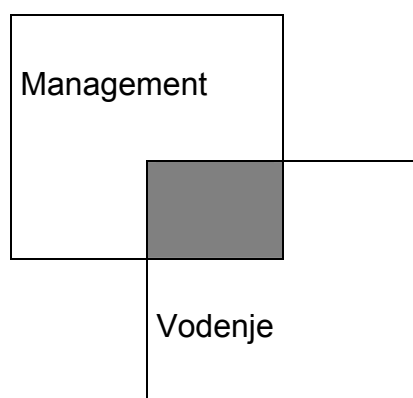
Problem oziroma problemsko vprašanje, ki je prisotno v večini prebrane literature o managementu in vodenju, je:

*Ali med konceptoma managementa in vodenja zares obstajajo tako velike razlike, da ju moramo odslej obravnavati povsem ločeno?*

Ta problem odpira vedno nova in nova vprašanja, ki se navezujejo bodisi na razlike v konceptih bodisi na razlike med vlogama, ki sta »izdelka« konceptov. Tako teoretiki managementa kot teoretiki vodenja zagovarjajo svoja stališča, kar je povsem naravno. Tako teoretiki managementa pravijo, da je vodenje ena izmed ključnih funkcij managementa in ni ločljivo od drugih. Teoretiki vodenja pa trdijo nasprotno. Vodenje in management sta različna, če ne celo nasprotna koncepta. Sta enakovredna, zato eden ne more biti del drugega.

Če malo preuredimo in združimo trditve obeh strani, dobimo zanimivo kombinacijo: Vodenje in management se delno prekrivata, kar pomeni, da sta si sicer različna, a vseeno podobna. V določenih točkah torej vodenje res ni ločljivo od managementa in v določenih točkah zares obstajajo razlike. Lahko pa rečemo, da se dopolnjujeta.

Slika 1: Management in vodenje se prekrivata



Vir: Sadler, 1997, str. 39

Omenjena izhodišča opredeljujejo problemsko situacijo. Postavljamo naslednjo osnovno tezo magistrskega dela, ki pravi:

**KONCEPTA MANAGEMENTA IN VODENJA STA SI RAZLIČNA, A HKRATI PODOBNA.**

**MANAGEMENT IN VODENJE MORATA ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO POSLOVANJE PODJETJA BITI V RAVNOTEŽJU.**

Kot smo že omenili, ta problem odpira vse več problemskih vprašanj, zato smo se odločili, da nekatere podrobneje preučimo tudi z empirično raziskavo. Zanimalo nas je predvsem:

*Ali na podlagi napisanega obstaja razlika tudi med »izdelkoma« obeh konceptov, tj. vlogo managerja in vlogo vodje?*

In zopet to problemsko vprašanje poraja nova, ki izvirajo tudi iz vsakdanje prakse:

1. Ali sta vlogi le različni ali sta celo nasprotni?
2. Ali so managerju in vodji pripisane enake osebnostne značilnosti in sposobnosti?
3. Ali obstaja več tipov posamezne vloge?
4. Ali je potrebno vlogi za uspešno poslovanje podjetja ločiti ali ju lahko opravlja ena in ista oseba enako uspešno?
5. Ali ju lahko glede na razlike primerjamo s primarnimi vlogami človeka (oče – mati)?
6. Ali ju potrebujemo hkrati oziroma le v določenih okoliščinah, delovnih mestih?
7. Ali obe vlogi lahko enako učinkovito zadovoljujeta vse človeške potrebe po A. Maslowu in F. Herzbergu?
8. Ali je dejstvo, da veliko ljudi išče drugo službo že takrat, ko so še zaposleni, kakorkoli povezano s tem problemom?
9. Zakaj toliko nezadovoljstva na delovnem mestu?
10. Ali je res problem v tem, da gre za pomanjkanje pravega vodenja in vodij, ali le za preobremenjenost z ekonomskimi interesi?

Omenjena izhodiščna vprašanja opredeljujejo problemsko situacijo. Na podlagi teh postavljamo naslednje domneve magistrskega dela:

**Domneva 1:**

**Vlogi managerja in vodje sta si različni, a podobni.**

**Domneva 2:**

**Za uspešno poslovanje podjetja potrebujemo uravnoteženi vlogi managerja in vodje.**

### **Domneva 3 (se veže na empirično raziskovalni del):**

**Slovenska velika podjetja imajo na vodilnih mestih managerje (uprava), na mestih, kjer obstaja vsakodnevno delo z zaposlenimi (direktorji oziroma vodje oddelkov), pa vodje.**

**V malih podjetjih na vodilnih mestih (direktorji podjetja) prevladujejo managerji.**

Postavljeno tezo in domneve smo v magistrskem delu preizkušali tako na teoretični kot tudi na empirično raziskovalni ravni.

Ker želimo preveriti tezi o nujnosti ravnotežja med managementom in vodenjem ter vlogama managerja in vodje v današnjih podjetjih in organizacijah, smo se v naslovu magistrskega dela odločili uporabiti veznik in.

## **Opredelitev namena**

Namen magistrskega dela je bilo opozoriti, da radikalnost oziroma povečevanje pomena le enega koncepta oziroma ene vloge ne vodi do učinkovitosti in uspešnosti delovanja podjetja. Le en koncept, četudi uspešno izpeljan, ne vodi do zadovoljstva vseh strank. Ker je kratkoročno, še posebno pa dolgoročno uspešno in učinkovito delovanje podjetja v tako dinamičnem in vse bolj internacionalnem svetu zelo težko zagotavljati, bo potreben resen zasuk v zagotavljanju uravnoveženosti obeh konceptov in vlog v vseh podjetjih.

## **Opredelitev cilja**

Temeljni cilj magistrskega dela je prek teoretičnega in empirično raziskovalnega pristopa prikazati, da sta za uspešno podjetje potrebna oba koncepta ne glede na njegovo velikost. Pri tem so nam pomagali pomožni cilji. Da bi dokazali našo tezo, smo najprej jasno opredelili management in vodenje. Pri tem smo uporabili teoretični pristop (prvi pomožni cilj). Za dokazovanje domnev je bilo potrebno podrobno opredeliti in razčleniti vloge managerja in vodje glede na osebnostne značilnosti, sposobnosti, tipe in stile ter skušati ugotoviti, če obstajajo razlike oziroma podobnosti in če sta vloge združljivi v eno oziroma ne. Tudi pri tem je bil uporabljen teoretični pristop (drugi pomožni cilj). Z empirično raziskovalnim delom v slovenskih podjetjih smo skušali še dodatno utemeljiti osnovno tezo in preveriti predvsem tretjo domnevo (tretji pomožni cilj).

## **Opredelitev metod dela**

Teoretični del temelji na uporabi več znanstvenih metod proučevanja. Osnovna uporabljena metoda je *splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa*, s pomočjo

katere so bila zbrana dejstva, podatki in informacije o posameznih opredelitvah, pojavih in procesih funkcij managementa in vodenja, vlog managerja, vodje. Pri splošnem opisovanju in opredeljevanju določenih pojavov je bila uporabljena *metoda deskripcije*. *Metodo komparacije* smo uporabili predvsem pri podajanju različnih definiranih posameznih ključnih opredelitev s področja vodenja in managementa. Skozi celotno delo pa je uporabljena *metoda sinteze*. Ta je vidna predvsem pri združevanju podatkov in dejstev v tabele in slike (grafe). Pri izpostavitvi temeljnih ugotovitev o konceptih in vlogah smo uporabili *metodo indukcije*, s katero je omogočeno postavljanje skupnih zaključkov o nujnosti uravnoveženosti obeh konceptov in vlog v podjetjih.

Empirično raziskovalni del temelji na več raziskovalnih metodah. Z njim smo nameravali preveriti predvsem tretjo domnevo, zato so vprašanja vezana na vloge managerja in vodje, da bi lažje ugotovili, katera izmed vlog, če sploh katera, prevladuje v domačih podjetjih. S tem je bilo mogoče ugotoviti, kateri izmed konceptov je največkrat uporabljen v podjetjih. Kot osnovno metodo smo uporabili *statistično metodo interpretacije primarnega in tudi sekundarnega vira podatkov*. Podatki so bili najprej zbrani s pomočjo lastnih vprašalnikov. Naključno je bilo izbranih 50 velikih in 30 malih podjetij iz celotne Slovenije. Vprašalniki so bili namenjeni direktorjem/-icam, članom/-icam uprave in vodjem ključnih oddelkov v velikih podjetjih ter direktorjem/-icam in vodjem oddelkov malih podjetij. Poslani so bili po pošti in e-pošti.

Analiza pridobljenih podatkov je narejena s pomočjo *kvantitativne analize*, na njeni osnovi je bila nato izvedena še *kvalitativna analiza*. Ves vsebinski del je podprt z *metodo grafičnega prikazovanja empiričnih podatkov*. Da bi dobili ustrezno celoto in z njo ustrezne zaključke, je bila uporabljena še metode indukcije, sinteze, konkretizacije in generalizacije.

## **Opredelitev omejitev dela**

Omejitve teoretičnega dela so bile predvsem časovnega in vsebinskega tipa. *Časovne omejitve* so bile postavljene tako, da smo poskušali v izbor literature in virov o konceptih managementa in vodenja vnesti večino publikacij novejših letnic. Pogosto literatura tudi ni bila dostopna, tako da smo jo iskali tudi na internetu. Večino literature in virov je delo tujih avtorjev, kar je bilo potrebno upoštevati pri *vsebinskih omejitvah*. Pri slovenskih avtorjih zaenkrat obstaja predvsem literatura o managementu, vodenje pa je redko omenjeno kot samostojni koncept.

Omejitve v empirično raziskovalnem delu so predvsem vsebinske, metodološke, prostorske, časovne in tehnične. *Vsebinske omejitve*: Ker smo izvedli lastno raziskavo v naključno izbranih slovenskih velikih in malih podjetjih, smo se morali omejiti le na vsebino, ki bi lahko potrdila ali ovrgla osnovno tezo in tretjo domnevo. *Časovne omejitve*: Ker imajo vodilni kadri podjetja zelo malo časa, je moral biti vprašalnik kratek in jedrnat. Izveden je bil v septembru leta 2003. *Prostorske omejitve*: Poizkušali smo se

jim izogniti tako, da smo izbrali podjetja po vsej Sloveniji, čeprav so predvsem velika podjetja skoncentrirana v osrednji Sloveniji. V drugi delih Slovenije pa se podjetja soočajo z recesijo in ogromnimi problemi. Problem je bila tudi možnost neodgovora in s tem zmanjšanje vzorca. Zato smo se najprej odločili pošiljati vprašalnik po e-pošti, s spremnim pismom, nato pa po navadni pošti.

## **Struktura magistrskega dela**

Magistrsko delo obsega tri glavna poglavja. Prvi dve pokrivata teoretični del izbrane teme, zadnje pa empirično raziskovalnega. Struktura poglavij je prilagojena temeljnemu cilju magistrskega dela, upošteva namen dela in skozi vsebino poglavij razvija postavljeno osnovno tezo in domnevo.

Prvo poglavje razčlenjuje najprej koncepta managementa in vodenja ter prikazuje njune razlike in podobnosti. Razdeljeno je v štiri podpoglavja, v katerih so povzete osnovne definicije obeh konceptov. Tretje podpoglavje temelji na prikazu razlik in stičnih točk obeh funkcij. Sinteza ključnih ugotovitev v zadnjem podpoglavju nam je pomagala preveriti osnovno tezo.

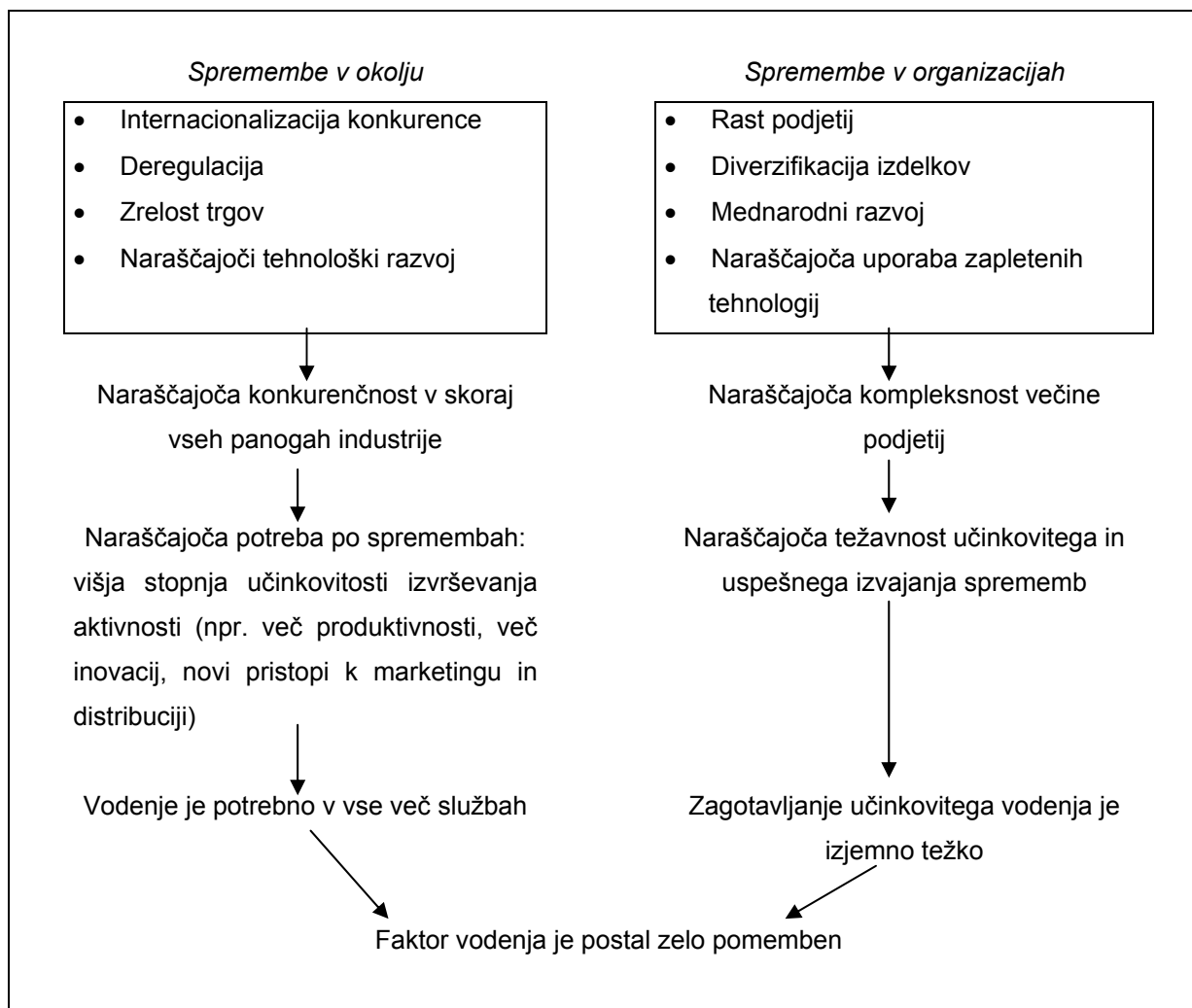
Drugo poglavje je strukturirano podobno kot prvo le, da sta podrobno opredeljeni in razčlenjeni vlogi vodje in managerja. Tudi v tem poglavju so štiri podpoglavja, ki dodatno pojasnjujejo, kakšne osebne lastnosti, značaj, sposobnosti morata imeti obe osebi. Podrobno so opisani tudi posamezni tipi in stili, ki obstajajo pri posamezni vlogi. V tretjem podpoglavju so prikazane razlike in stične točke obeh vlog. V zadnjem podpoglavju smo povzeli ključne ugotovitve in skušali s teoretičnega vidika preveriti prvi dve domnevi, tj., da sta si vlogi različni, a podobni in da sta za uspešno poslovanje podjetja potrebni obe v ravnotežju.

Tretje poglavje je analiza empirično raziskovalnega dela. Temelji predvsem na lastni raziskavi v slovenskih podjetjih. Z analizo smo poskušali preveriti tretjo domnevo, tj., da vodilno mesto v velikih podjetjih pripada vlogi managerja, ostala mesta pa vlogi vodje; v malih pa predvsem managerjem. Podatki so predstavljeni v tabelah in grafih, analiza pa v besedi.

# 1. KONCEPT MANAGEMENTA IN VODENJA

V večini starejše in tudi nekaj mlajše literature o teoriji managementa lahko zasledimo vodenje le kot eno izmed funkcij managementa. Danes pa vedno več teoretikov in tudi ljudi iz prakse ugotavlja, da se je svet občutno spremenil in se še spreminja. Nastale so tako spremembe v okolju kot tudi v samih organizacijah. Management danes odstopa del svojega prostora vodenju. Kar ugotavlja tudi John Kotter (1988, str. 14; *glej Sliko 2*).

Slika 2: Spremembe v poslovanju in njihov vpliv na faktor vodenja



Vir: Kotter, 1988, str. 15

Zato je pomembno, da koncepta managementa in vodenja najprej opredelimo ločeno in tako lažje ugotovimo, če res obstajajo takšne razlike, kar bi pomenilo, da ju je potrebno odslej obravnavati ločeno oziroma, če vse te spremembe res zahtevajo vodenje kot posamezno kategorijo, tj. kot samostojno funkcijo v podjetjih.

## 1. 1. Opredelitev managementa

Management je evolucijski proces. Gre za že zelo staro idejo, obstoječo že v prazgodovini. Skozi stoletja in tisočletja najdemo enake koncepte kot danes, npr. oddelčenje, ukazovanje in nadzor, različne oblike organizacije in s tem managementa (Dessler, 2001, str. 29).

Beseda management izhaja iz italijanske besede »manegio« oziroma »mannegiare« in francoske besede »manege«, ki pomeni jahalnica, se pravi prostor, kjer konji tečejo v krogu in jih dreser spodbuja z dolgim bičem (Nordström, Ridderstråle, 2001, str. 186).

Največkrat pojem *managementa* povezujemo z angleškim glagolom »to manage«, kar v dobesednem prevodu pomeni *upravljati*. Ta prevod ni povsem primeren, ker ga povezujemo z lastnino, ki je stvar lastnikov (Pirtovšek, 1998, str. 3). Lipovec (1987, str. 52) določa *upravljanje* kot organizacijsko funkcijo. Tudi Kralj (1999, str. 2) se strinja, da je potrebno management ločiti od upravljanja, ki je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem.

Ichak Adizes (1996, str. 18 - 19) je skušal z empirično raziskavo ugotoviti, kako ljudje na njegovih seminarjih po svetu razumejo besedo *upravljati*. Dobil je mnogo zanimivih pomenov, vendar je raziskava pokazala, da ni nekega skupnega pomena za to besedo oziroma je beseda pogosto preozko opredeljena.

Primernejši izraz bi lahko bil pojem *poslovođenje*, ki pa je preozek, saj gre le za »vodenje poslov«, kar pa je le del celotnega pomena besede management. Enako se zgodi s pomenom besede *voditi*, ki opredeljuje le eno izmed več funkcij managementa.

Temeljni značilnosti managementa naj bi bili po Rozmanu (Rozman idr., 1993, str. 25) *usklajevanje (koordinacija)* in *odločanje*. Kot prvo, Rozman (prav tam, str. 19) namreč ugotavlja, da se z večanjem tehnične delitve dela<sup>3</sup> povečuje potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Zato meni, da lahko management opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Kot drugo, pa pravi, da odločitve predstavljajo pretežni del rezultata dela managerjev. Odločitev v najpreprostejši opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Vede o managementu pa vseeno ne moremo obravnavati zgolj kot skupino kvantitativnih modelov odločanja, ki managerjem pomagajo pri odločanju (Rozman, 2000, str. 454). Zato menimo, da besedi spet zajameta le del nalog, ki jih sicer opravlja management.

---

<sup>3</sup> Tehnična delitev dela pomeni, da delovne naloge ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času (Rozman idr., 1993, str. 17).

Da ne bi uporabljali le angleške besede *management*, je Mihelčič (1994, str. 60) po Lipovcu povzel mogoče najprimernejši prevod, tj. *ravnanje oziroma ravnateljstvo*, ker koren besede *management* izhaja iz latinske besede »manus« oziroma »roka«. Lipovec (1987, str. 136) je besedo *ravnanje* opredelil kot organizacijsko funkcijo in proces. Tudi Rozman (Možina idr., 2002, str. 63) pravi, da beseda pomeni natančno isto kot *management*. Vendar pa se beseda zaradi zgodovinskih razlogov (še) ni prijela.

V magistrskem delu smo se kljub vsemu odločili uporabljati besedo *management*, ker menimo, da zajema vse funkcije oziroma tisto, kar je potrebno za njegovo uspešno in učinkovito izvajanje.

### **1. 1. 1. Definicije managementa**

V literaturi obstaja skoraj toliko definicij *managementa*, kot je avtorjev. V skoraj vseh definicijah pa najdemo vsaj eno izmed štirih osnovnih funkcij *managementa*. Definicije smo razdelili v štiri skupine po pojmi, ki po našem mnenju predstavljajo bistvo posamezne definicije:

#### **1. Proces, orodje (*instrument*), aktivnost**

- Duh (1999, str. 61): *Management* lahko obravnavamo kot proces, kot institucijo in kot instrumentalni sistem. *Management* kot proces pomeni celoto upravljalno-vodstvenega procesa v podjetju; *management* kot institucijo sestavljajo vodstvo in upravljalci podjetja; *management* kot instrumentalni sistem pa je celota podjetniških in upravljalno-vodstvenih načel, stilov, tehnik in metod vodenja.
- R. Wayne Mondy (1991, str. 3): *Management* je proces opravljanja stvari skozi trud ljudi.
- Linstead, Small in Jeffcut (1996, str. 15): *Management* je socialni proces, ki vključuje pogajanja in strukturo mišljenja za uresničevanje aktivnosti in hkrati predstavlja centralni del formalne organizacije.
- Peter F. Drucker (2001b, str. 48, 19): *Management* je tisto posebno orodje, tista posebna funkcija oziroma tisti posebni instrument, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov. Je natančno opredeljen organ, specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam.
- Šugman, Bednarik, Kolarič (2002, str. 15, 17): *Management* s svojimi zakonitostmi oz. lastnostmi omogoča učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno. Je proces, ki posega v človekovo življenje, tudi zasebno.
- Liz Fulop, Stephen Linstead (1999, str. 5): *Management* je relacijsko-razlikovalna aktivnost, ki vključuje menjajoče se kriterije in okolja, ki se spreminjajo z različnimi hitrostmi.

#### **2. Razum**

- John Kotter (1988, str. 22): *Management* je bolj formalen, znanstven in zato univerzalen. Je serija eksplicitnih orodij in presenetljivo podobnih tehnik, temelječih na razumskem sklepanju in preverjanju, ustvarjenih za uporabo v



širokem razponu poslovnih okoliščin. Pri managementu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov.

- Craig R. Hickman (1992, str. 267): Management se lahko opiše s štirimi spremenljivkami, tj. odprtost do okolja (ekstrovertiranost), zavedanje, premišljevanje in presojanje. Management je torej povezan z razumom. Na osnovi teh spremenljivk je razvil model tipov managerja.
- V knjigi »Inspiring Leadership« (Cranwell-Ward idr., 2002, str. 61) je management osredotočen na urejenost primernih sistemov in postopkov. Omenjen je pojem »glave«, ki ga lahko povežemo z razumom. Pojmi, ki jih kot nadaljnjo definicijo managementa navajajo avtorice, so: dogovorjeni cilji, priprava in načrtovanje, management komuniciranja, pregled – ocena, management nadzora, vloge, disciplina, povratna informacija 1:1 in veljavni management postopki.

### 3. Reševanje problemov

- Higgins (Možina, 1994, str. 3): Management je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.
- Možina, Bernik, Merkač, Svetic (2000, str. 7): Management najpogosteje opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja.

### 4. Doseganje ciljev z izrabo virov skozi funkcije managementa

- Arthur G. Bedeian (1993, str. 4): Management je proces doseganja želenih rezultatov skozi učinkovito izrabo človeških in materialnih virov.
- Stane Možina (1994, str. 16, str. 270): Management je načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Ker so naloge odvisne od ciljev organizacije, je management usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev.
- Weihrich in Koontz (1994, str. 4): Management je proces oblikovanja in vzdrževanja okolja, v katerem posamezniki, delujoči v skupinah, uspešno dosegajo izbrane cilje.
- Po Clarku in Clarku (Sadler, 1997, str. 41) se management nanaša na vsak sistem strukture in nadzora, ki vodi do dolgoročnega izpolnjevanja točno določenih nalog v določenih mejah virov.
- Alan Hooper in John Potter (1997, str. 11): Management je povezan z nadzorom, disciplino in logiko. Osredotoča se na postavljene cilje, vzdrževanje in nadziranje statusa quo, načrtovanje, organiziranje ter reševanje problemov.
- Mary Parker Follett (Daft, Marcic, 2001, str. 5): Management je umetnost, da se stvari opravi, kot je potrebno, s pomočjo ljudi.
- G. A. Cole (1990, str. 5): Management je proces, ki omogoča doseganje ciljev organizacij skozi načrtovanje, organiziranje in nadzorovanje virov, vključujoč pridobivanje zvestobe svojih zaposlenih (motivacija).
- Samuel C. Certo (1997, str. 6): Management je doseganje organizacijskih ciljev s sodelovanjem z zaposlenimi in drugimi organizacijskimi viri.

- Philip Sadler (1997, str. 45): Management je načrtovanje, organiziranje in nadziranje ter upravljanje tako s finančnimi in materialnimi viri kot tudi s človeškimi.
- Franc Hudej in Janja Zidarn (2000, str. 57): Management skrbi za povezovanje in usklajevanje različnih dejavnosti za doseg ciljev, zato mora planirati, organizirati izvajanje in nadzirati, kako izvajanje poteka, pa naj gre za gospodarsko družbo, zavod ali ustanovo.
- Nada Trunk Širca in Mitja Tavčar (2000, str. v): Management načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje pripadnikov (zaposlenih, članov ipd.) tako, da organizacija učinkovito in uspešno dosega cilje, kakršne so ji določili lastniki (ustanovitelji, oblast, člani ipd.).
- Richard L. Daft (Daft, Marcic, 2001, str. 5; Daft, 2003, pog. 1, prosoj. 2): Management je doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja resursov, ki jih ima organizacija na razpolago. Pogosto ga imamo za univerzalnega, ker uporablja organizacijske vire za doseganje ciljev in ohranjanje visoke učinkovitosti v vseh oblikah organizacij.
- John R. Schermerhorn (2001, str. 8): Management je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja (u)porabe virov za doseganje zastavljenih ciljev.

Če povzamemo ključne pojme iz štirih skupin, dobimo naslednjo definicijo:

***Management je proces oziroma orodje, ki omogoča razumsko reševanje problemov<sup>4</sup>, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.***

## **1. 1. 2. Zgodovina teorije managementa**

Naslednji dogodki, študije in teorije so vplivale na začetke modernega managementa (Dessler, 2001, str. 30 – 40; Daft, Marcic, 2001, str. 22 - 32):

### **1. Klasični in znanstveni management**

- **Industrijska revolucija.** Stroji so zamenjali človeško delovno silo. Specializacija in delitev dela.
- **Industrijsko okolje.** Akumulacija virov in rast podjetij zaradi vse večjih dobičkov.
- **Znanstveni management Fredericka W. Taylorja.** Management se osredotoči na učinkovitost in ne več na rast. Taylor razvije štiri načela, ki so danes znana kot

---

<sup>4</sup> Janko Kralj (2000, str. 3) je mnenja, da bi bil primernejši izraz urejanje zadev, kar je nekaj več kot razreševanje problemov. Gre za take zadeve v podjetju ali organizaciji, ki se nanašajo na spoznane, vendar še nerazrešene in ne dovolj opredeljene probleme, ki pa jih je treba razrešiti. To pa pomeni, poiskati različice razrešitev, jih ovrednotiti, da spoznamo njihove posledice, ter nato izberemo eno od različic. Izbira je odločitev, proces odločanja pa je del urejanja zadev. Zadeva je urejena šele, ko je izvedena tudi odločitev. Po njegovem problem razrešujemo (pojasniti doslej neznano, sporno, zapleteno) in ne rešujemo.

znanstveni management. Managerji naj bi se znanstveno lotili študije dela v podjetju, da bi spoznali »edino in najboljšo pot« za učinkovito dokončanje vsakega posla.

- *Študija gibanja Franka in Lillian Gilbreth*. Določitev točnega časovnega obdobja za vse komponente nekega postopka. S tem se odpravijo določene pomanjkljivosti.
- *Načela managementa Henrija Fayola*. Štirinajst načel za učinkovit management.
- *Birokratska organizacija Maxa Webra*. Potreba po bolj formalnih postopkih v velikih podjetjih je vzpodbudila kreacijo idealne oblike organizacije, tj. birokracije.

Klasiki managementa so se v večini osredotočali na učinkovitost. Učinkovito oblikovana delovna mesta in organizacije so bile prvotnega pomena. Zato so avtorji razvijali različne tehnike, analitična orodja in načela, ki bi managerjem pomagala k ustvarjanju učinkovitih organizacij. Finančna vzpodbuda pa bi zagotovila motiviranost delovne sile.

## 2. Behavioristična šola managementa

- *Hawthornove študije*. Zaključki študij so pokazali, da na vedenje in uspešnost pri delu poleg delovnih pogojev vplivajo tudi socialne okoliščine.
- *Okolje, povečana raznolikost in sprememba*. Zaradi ogromnih sprememb v okolju tudi na organizacije ne moremo več gledati kot na zaprte sisteme, delujoče v predvidljivem, nespremenjenem okolju. Glavna skrb je zdaj raznolikost in konkurenca. Pride do decentralizacije v organizacijah.
- *Teorija X in Y Douglasa McGregorja*. Po teoriji X so zaposleni raje vodeni in motivirani s finančnimi vzpodbudami. Teorija Y pravi, da zaposleni lahko uživajo v delu, ker jih motivira že védenje, da lahko opravijo dobro delo.
- *Organizacija, usmerjena na zaposlene Rensis Likerta*. Neučinkovite in učinkovite organizacije se razlikujejo v mnogo pogledih - odvisno od osredotočenosti.
- *Zrel posameznik Chrisa Argyrisa*. Prestop iz dobe otroštva v dobo odraslega – odgovornost.
- *»Področje ravnodušnosti« Chester Barnarda in »pridobivanje voljnosti« Herberta Simona*. Barnard in Simon sta raziskovala načine, ki bi vzpodbudili zaposlene k sodelovanju. Področje ravnodušnosti je torej tisto področje, kjer zaposleni sprejmejo ukaze brez vprašanj. Simon je opisal dva načina, kako bi pridobili zaposlene za izvedbo dela – nadzor ali sodelovanje.

## 3. Kvantitativna šola

- *Znanstveni pristop k managementu*. Razvoj teorije in modela, ki bo opisoval povezave pomembnih faktorjev.
- *Sistemske pristop*. Sistemi so del okolja, zgrajeni iz komponent, imajo osrednji namen ter so povezani z ostalimi (pod)sistemi, s katerimi so v soodvisnosti. Ko odstranimo del, se sistem podre.

## 4. Situacijska teorija managementa

- *Mehanski sistem managementa*. Primeren za vse tiste organizacije, kjer so naloge rutinske in se ne spreminjajo.
- *Organski sistem managementa*. Primeren v inovativnih, spreminjajočih se organizacijah.

### 5. Management celovite kakovosti (TQM)

- Koncept, ki temelji na zagotavljanju celovite kakovosti strankam, na vpletenosti zaposlenih pri nadziranju kakovosti, osredotočenosti na stranke, »benchmarkingu« in nenehnem izpopolnjevanju vseh področij organizacije.

### 6. Učeča se organizacija

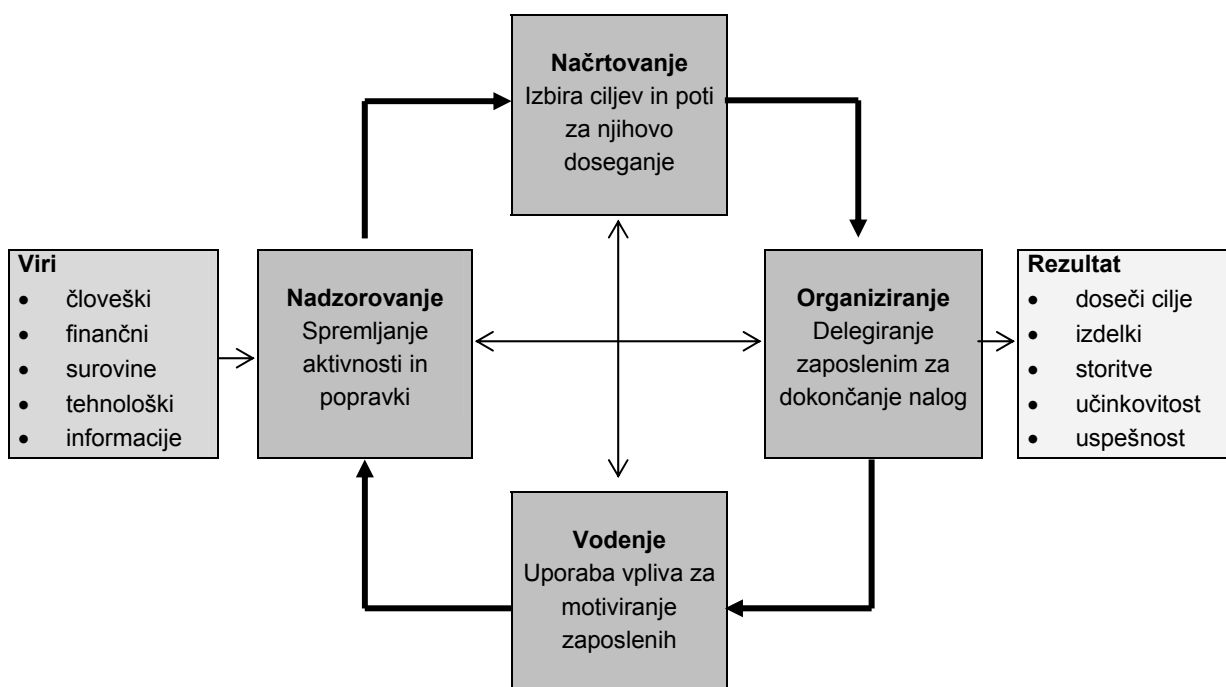
- Predstavlja novo obliko in stil managementa, ker se vsi postopki organizirajo okrog horizontalnih mehanizmov koordiniranja, procesov odločanja, delovanju timov in osrednjih sposobnosti organizacije, tj. sposobnosti skupinskega načina razmišljanja, sposobnosti pritegovanja zaposlenih, sposobnosti postati brezmejna organizacija, sposobnosti samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnosti obvladovanja hitrega učenja (Penger, 2001, str. 31).

Kratek povzetek razvoja teorije managementa nam pokaže, da so spremembe v okolju prisilile organizacije k prestrukturiranju. Teorija managementa je dobila nov pomen in čisto drugačno obliko prav z učečo se organizacijo, ki sicer daje poudarek ljudem in jim omogoči sodelovanje pri upravljanju podjetja, vendar so v ospredju še vedno predvsem ekonomski cilji.

## 1. 1. 3. *Proces managementa*

Kot bomo spoznali v nadaljevanju, proces managementa skoraj vsi avtorji opisujejo kot učinkovito izvajanje štirih temeljnih funkcij, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje.

Slika 3: Proces managementa



Vir: Prirejeno po Daft, Marcic, 2001, str. 5

V bistvu gre še za nekaj več. Gre namreč za različne načine in postopke uporabe raznih razpoložljivih virov, ki jih neko podjetje ima oziroma jih dobi iz okolja, skozi vse štiri glavne funkcije managementa za doseganje čim boljših rezultatov (glej Sliko 3).

### **1. 1. 4. Opredelitev temeljnih funkcij managementa**

Funkcije managementa so aktivnosti, ki sestavljajo proces managementa (Certo, 1997, str. 6). Po teoriji managementa so te štiri (Daft, Marcic, 2001, str. 5; DuBrin, 2000, str. 10; Možina, 1994, str. 148; Rozman idr., 1993, str. 71; Dessler, 2001, str. 3; Higgins, 1991, str. 6 in drugi):

#### **1. Funkcija načrtovanja**

- Je organizacijska funkcija, katere namen je določanje nalog in poti ter uporabe virov za doseganje načrtovanih rezultatov oziroma ciljev. Upošteva tudi možne posledice sprejetih odločitev v prihodnosti.
- »Je osnovanje celovite strategije za doseganje začrtanih ciljev in razvijanje načrtov na področju povezovanja in koordinacije aktivnosti« (Robbins, Coulter, 1996, str. 228).
- Kot primer vzemimo dirigenta, ki v fazi načrtovanja določi naloge za posamezne člane orkestra glede na instrument, ki ga igrajo, ter skladbo, ki jo želijo izvesti. Cilj je izvršiti neko skladbo do popolnosti. Uporabljeni viri bodo torej poleg instrumentov tudi človeški.

#### **2. Funkcija organiziranja**

- Gre za vzpostavljanje in povezovanje struktur in razmerij v neko celoto, ki omogoča izvajanje začrtanih načrtov in posledično doseganje postavljenih ciljev. Z delegiranjem skušamo doseči pravilno izvajanje nalog, izrabo virov in na koncu doseganje zastavljenih ciljev.
- »Namen funkcije organiziranja je z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi doseči koordinirane napore, kjer sta ključna koncepta oblika in struktura« (Dimovski, 2000, str. 21). »Organiziranje je dodeljevanje oblike izbrani vsebini« (Penger, 2001, str. 7).
- V drugi fazi bo dirigent posamezne skupine instrumentov združil v celoto s tem, da jim bo delegiral, dodelil naloge glede na igrani instrument in skladbo, ki jo morajo izvesti do konca.

#### **3. Funkcija vodenja**

- Namen funkcije vodenja je usmerjanje, vplivanje in motiviranje vseh zaposlenih (skupin oziroma posameznikov), da delujejo v skladu s politiko organizacije, tj., da se naredi vse potrebno za doseganje začrtanih ciljev.
- Med funkcije vodenja lahko prištejemo tudi še funkcije komuniciranja, kadrovanja, poveljevanja, reševanja problemov, sprožanja akcij, svetovanja, informiranja, poučevanja, ..., tj. vodenje v najširšem smislu.
- »Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva sporočanje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje za zasledovanje čim boljših dosežkov« (Penger, 2001, str. 7).
- Ko ima razdeljene naloge in vloge, tj., ko vsi vedo, kam sodijo in kaj delajo, mora dirigent uporabiti svoj vpliv in orkester usmeriti ter motivirati k odličnosti izvedbe.

#### 4. Funkcija nadzorovanja

- Namen zadnje funkcije je preverjanje, nadziranje uporabljenih postopkov in s tem tudi zaposlenih ter izvajanje popravkov, če pri tem pride do kakršnihkoli pomanjkljivosti oziroma odstopanj.
- »Nadzorovanje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih« (Možina, 1994, str. 207).
- Med samim izvajanjem skladbe dirigent preverja pravilnost izvedbe in, če je potrebno, izvaja popravke. Na koncu preveri rezultat še pri občinstvu.

Za še večjo učinkovitost procesa managementa so pri nekaterih teoretičnih managementa dodane še druge funkcije oziroma so osnovne funkcije združene ali kako drugače pojmovane.

Že Henri Fayol (Dessler, 2001, str. 32) tako omenja pet temeljnih funkcij managementa:

1. Funkcija načrtovanja
2. Funkcija organiziranja
3. Funkcija poveljevanja (komandiranja)
4. Funkcija koordiniranja
5. Funkcija nadzorovanja

Wehrich in Koontz (1994, str. 4), tako kot še nekateri drugi avtorji (v Ferrell, Hirt, 1996, str. 153), dodajata poleg osnovnih funkcij še funkcijo kadrovanja.

Za Higginsa (1991, str. 6-8) so temeljne funkcije managementa vezane na poslanstvo podjetja. Omenja pa tudi funkcijo reševanja problemov kot osnovo oziroma jedro vseh ostalih funkcij. Funkcijo reševanja problemov opredeli kot proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro alternativ, ustreznih rešitev, načrtovanja izvedbe in spremljanje ter nadzorovanje dosežkov.

V razširitev funkcij sta se podala tudi Everard in Morris (1996, str. 22) in jih razdelila na:

1. Funkcijo postavljanja smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev
2. Funkcijo načrtovanja
3. Funkcijo organiziranja razpoložljivih virov
4. Funkcijo nadzorovanja procesov
5. Funkcijo postavljanja in izboljševanja organizacijskih standardov

Rozman (2002, str. 3) deli procese v organizaciji na dva dela, ki vsebujeta posamezne funkcije:

1. Poslovni proces - kadrovanje, nabava, proizvodnja, trženje, finance – katerih cilj je proizvodnja ter prodaja izdelkov in storitev za ustvarjanje dobička.

2. Managerski proces - načrtovanje, organiziranje, vodenje (ravnanje s človeškimi viri, komunikacija, motivacija) in nadzorovanje – katerih namen je zagotavljanje racionalnosti poslovnih funkcij za doseganje poslovnih ciljev.

Tudi teoretik John Kotter (1988, str. 21) je podal svojo razdelitev funkcij. Zanimivo pa je, da so njegove osnovne funkcije managementa tudi štiri, vendar z eno razliko – funkcije vodenja, kot ene izmed temeljnih funkcij pri drugih avtorjih, ni vključil v svojo opredelitev, ker je mnenja, da sta management in vodenje različna. Njegove poglede na to razmerje si bomo pogledali v nadaljevanju magistrskega dela. Tako sodijo med njegove osnovne funkcije managementa naslednje štiri:

1. Funkcija načrtovanja
2. Funkcija določanja proračuna (*ang. budgeting*)
3. Funkcija organiziranja
4. Funkcija nadzorovanja

Tudi Newman in Warren (1977, str. 11) funkcije vodenja nista navedla kot del štirih temeljnih funkcij managementa: 1. organiziranje, 2. načrtovanje, 3. merjenje in nadziranje ter 4. aktiviranje.

Mondy, Sharplin, Premeaux (1991, str. 4) ter Certo (1997, str. 7) navajajo štiri funkcije managementa in vodenja v pravem pomenu besede ni med njimi: 1. načrtovanje, 2. organiziranje, 3. vplivanje in 4. nadziranje.

Prvotna razdelitev štirih temeljnih funkcij je najprimernejša, ker zajema vsa področja poslovanja podjetja in omogoča uspešno in učinkovito<sup>5</sup> poslovanje tako na kratki kot na dolgi rok. Vse dodane funkcije lahko uvrstimo v katero izmed štirih temeljnih funkcij, kot to dokazujejo različni avtorji.

#### **1. 1. 4. 1. Funkcija vodenja**

Če še enkrat pogledamo namen tretje temeljne funkcije managementa, ugotovimo, da mora biti manager tudi uspešen motivator in usmerjevalec, da se lahko uresničijo načrtovani cilji določene organizacije.

Na to nas je opozorila tudi Darinka Miklavčič (Pavlin, 2002, str. 8), direktorica Krke kozmetike, ki je vodenje opisala »kot reko, ki jo je treba od časa do časa malo usmerjati, da prinese več prometa oziroma dobička. Pri vodenju si moramo prizadevati

---

<sup>5</sup> Avtorji Drucker (2001a), Dimovski, Penger (2001, str. 8), Možina (1994, str. 3), Schermerhorn (2001, str. 5), Daft (2003, pog. 1, prosoj. 6), Certo (1997, atr. 9) in drugi so opredelili pojma, ki se razlikujeta:

- Uspešnost (*ang. effectiveness*) je stopnja učinka izvršitve naloge oziroma cilja, tj., ali se je delalo prave stvari.
- Učinkovitost (*ang. efficiency*) je obseg uporabe virov, povezanih z izvršitvijo cilja, tj., kakšen je bil uspeh glede na porabljena sredstva oziroma ali se je delalo stvari pravilno.

uravnotežiti delo, tako da je v timskem delu omogočeno sožitje sodelavcev z izkušnjami mladih kadrov«.

Dimovski (2000, str. 13)pravi, da »je vodenje managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Je sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije«.

Pri vodenju kot eni izmed funkcij managementa gre za to, da mora manager voditi svoje podrejene na tak način, da bodo ti delali v skladu z določenimi cilji organizacije in tako prinesli organizaciji tudi dobiček. Lahko bi rekli, da gre za poveljevanje oziroma komandiranje – v Fayolovem smislu. Gre za čisto ekonomski vidik vodenja, tj. odločanje, reševanje problemov ekonomske narave, povezovanje vseh funkcij in oddelkov, da delujejo v skladu z ekonomskimi cilji podjetja za čim večji dobiček, za vodenje vodij ključnih oddelkov. Gre za paternalistični pristop v smislu vladanja trde roke. Rozman (1993, str. 196) imenuje to vodenje v širšem smislu oziroma uveljavljanje. Gre za organizacijsko funkcijo, ki vključuje kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje, njen namen pa je uresničevanje načrtov organizacije.

### **1. 1. 5. Stili managementa**

Skozi razvoj vede in teorije managementa so se oblikovali tudi različni stili managementa<sup>6</sup> (Blair, 1996, html):

1. Management na osnovi treniranja in razvoja (ang. *Management by Coaching and Development = MBCD*)
  - Managerji se vidijo kot trenerji zaposlenih, ker vplivajo na razvoj posameznika.
2. Management na osnovi tekmovanja (ang. *Management by Competitive Edge*)
  - Posamezniki in skupine v podjetju tekmujejo med seboj za najboljši rezultat.
3. Management z uporabo soglasja (ang. *Management by Consensus = MBC*)
  - Managerji oblikujejo sisteme, ki omogočajo posamezne vloške zaposlenih in jih tako vključijo v proces odločanja.
4. Management z uporabo modelov odločanja (ang. *Management by Decision Models*)
  - Odločitve so osnovane na projekcijah umetno ustvarjenih situacij (simulacije).
5. Management na osnovi izjem (ang. *Management by Exception = MBE*)
  - Managerji delegirajo toliko nalog in odgovornosti svojim podrejenim, kot je le možno. Vmes posežejo, ko je res nujno.
6. Management z uporabo informacijskih sistemov (ang. *Management by Information Systems = MBIS*)
  - Managerji so odvisni od podatkov, proizvedenih v organizaciji, ki jim omogočajo učinkovitost in boljše notranje povezave.

---

<sup>6</sup> Schneider-jeva in Littrell-ova (2003, str. 131) pišeta o novem pogledu na stil managementa, ki pravi, da je stil managementa rezultat vpliva poslovnega in industrijskega sektorja, ki generirata zahteve ekonomske in tehnološke narave in ni več toliko odvisen od kulture, v kateri organizacija obstaja.



7. Management na osnovi interakcij (ang. *Management by Interaction* oziroma prej *Management by Intercourse = MBI*)
  - Poudarek na komunikaciji in ravnotežju med moško in žensko energijo, obenem pa tudi na povezovanju vseh človeških vidikov (miselnega, čustvenega, fizičnega, duhovnega) omogoča izgradnjo opolnomočene, visokoenergetske in visokoproduktivne delovne sile.
  - Stil sta razvila Barbara Taylor in Michael Anthony.
8. Management z uporabo matric (ang. *Management by Matrix = MBM*)
  - Managerji skrbno preučujejo diagrame spremenljivk, da odkrijejo notranje povezanosti, verjetne vzroke – učinek situacije in razpoložljive možnosti.
9. Management na osnovi ciljev (ang. *Management by Objectives = MBO*)
  - Organizacija postavi splošne cilje, nato jih managerji postavijo za vsakega zaposlenega posebej.
  - Proces skupnega določanja ciljev med nadrejenim in podrejenim in kasnejšega obvladovanja dogajanja s poudarkom na odmikih od dogovorjenega.
10. Management na osnovi organizacijskega razvoja (ang. *Management by Organizational Development = MBOD*)
  - Managerji neprestano iščejo možnosti za izboljšavo povezav in komunikacije med zaposlenimi.
11. Management na osnovi storilnosti (ang. *Management by Performance = MBP*)
  - Managerji iščejo ravni kakovosti storilnosti skozi motivacijo in povezave med zaposlenimi.
12. Management z uporabo stilov (ang. *Management by Styles = MBS*)
  - Managerji prilagajajo svoje pristope oziroma stile potrebam določene situacije.
13. Management na osnovi gibanja (in poslušanja) (ang. *Management by Walking Around (and Listening) = MBWA(L)*)
  - Managerji hodijo po organizaciji, da dobijo »občutek« za ljudi in postopke: se ustavijo in pogovorijo ter poslušajo.
  - Ta način je razvil soustanovitelj Hewlett-Packarda, Dave Packard.
14. Management s poenostavitvami dela (ang. *Management by Work Simplification = MBWS*)
  - Managerji neprestano iščejo nove poti za poenostavitev organizacijskih procesov in znižanje stroškov.
15. Management proizvodnje (ang. *Production and Operations Management*)
  - Zagotavlja oskrbo proizvodnje z vložki, skrbi za učinkovito proizvodnjo in posreduje prave izdelke in storitve ob pravem času in v pravi količini tržni funkciji podjetja (Tavčar, 1997, str. 101).

Zagotovo bi lahko v svetovni literaturi našli še kakšnega od stilov. Ponoven pregled zgornjih stilov nam pokaže, da se managerji pri uporabi določenega stila osredotočijo na poenostavitev postopkov, delegiranje, opolnomočenje in povezanost zaposlenih ter postavljanje ciljev.

## 1. 2. Opredelitev vodenja

Tako kot pri pojmu management gre tudi pri pojmu vodenje za zelo staro idejo. Že v prazgodovini so obstajali plemenski poglavarji, ki so svoja plemena vodili v boje. Skozi zgodovino se je pojem iz vojaškega področja preselil tudi na politično ter športno prizorišče in nato še na področje poslovnega sveta. Besedo vodenje uporabljamo oziroma slišimo vsak dan in se ponavadi ne sprašujemo o njenem pomenu ali pomenih.

Gary Yukl (1998, str. 2) piše, da je bil pojem prenešen iz splošnega slovarja v strokovnega, ne da bi bil ga kakorkoli spreminjali oziroma prilagajali. To še danes povzroča nemalo težav pri razumevanju pojma, ki ga skušajo enačiti s pojmi moči, avtoritete, managementa, administracije, nadzora,...(prav tam). Tako pri prevajanju angleške besede »leadership« prihaja do velikih težav, ker lahko pojem razumemo na več načinov.

Koren besede »leadership« je najprej beseda »to lead«, kar v slovenski jezik prevajamo kot *voditi*. V SSKJ-a (knjiga V, str. 476, točka 6) najdemo glagol *voditi* opredeljen kot:

- biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti
  - a) kake skupine, skupnosti, organizacije: voditi stranko; voditi državo
  - b) kake delovne enote; voditi podjetje, šolo, tovarno / voditi prodajni oddelek // biti na najvišjem mestu pri odločanju o poteku česa: predsednik vodi delo, priprave

Beseda ima mnogo pomenov, za pojem vodenja pa je preveč ozko opredeljena oziroma prevečkrat dobi negativni predznak.

Druga beseda je »leader«, ki jo v slovenski jezik prevajamo kot vodja. Vendar je tudi ta beseda preozka. Opredelili jo bomo v poglavju 2. 2.

Pravi pomen pojma vodenje dobimo, ko besedo »leadership« prevedemo kot celoto. Opredelitve beseda »leadership« v treh svetovnih slovarjih so navedene v *Tabeli 1*.

Tabela 1: Opredelitve pojma vodenje oziroma "leadership"

<i>Slovar - vir</i>	<i>Pomen</i>
Merriam Webster's Collegiate Dictionary	1. služba ali položaj voditelja 2. sposobnost vodenja 3. dejanje ali primer vodenja
Collins Cobuild English Language Dictionary	1. Ljudje, ki nadzorujejo skupino ali organizacijo - vodstvo 2. Lastnosti, ki naredijo nekoga za dobrega vodjo – sposobnost sprejemanja odločitev, ukazovanja, pridobivanja zaupanja in spoštovanja drugih. 3. Določene metode, ki jih vodja izbere pri opravljanju svojega dela.
Longman Dictionary of American English	1. položaj voditelja 2. lastnosti, potrebne za vodjo

Iz naštetih opredelitev lahko izluščimo dva pomena pojma vodenje, ki se nanašata na področja, kjer se največkrat uporabljata.

Prvi je *voditeljstvo*, ki izhaja iz političnega in vojaškega sveta. Vodenje ljudi je voditeljstvo (Kralj, 2000, str. 3). Voditeljstvo v smislu vizionarstva in močnega vplivanja s svojo karizmo, ki mu bodo sledile množice. Voditeljstvo se pripíše predsednikom držav, strank, ljudem na vodilnih položajih v vojski, cerkvi, sektah. Velikokrat beseda zaradi zgodovinskih izkušenj dobi negativni predznak.

Drugi izraz je *vodenje*<sup>7</sup> in se danes uporablja v poslovnem svetu in tudi v svetu športa. Vodenje v smislu operative, tj. izvajanje postopkov v podjetju, pridobivanja zaupanja zaposlenih, motiviranje, (pozitivno) vplivanje, zagotavljanje duševnega – materinskega pristopa v podjetju. Lahko bi dejali, da gre za skrb za notranje stranke, tj. zaposlene.

Po Kotterju (1988, str. 16) se vodenje nanaša na:

1. proces premikajoče se skupine (ali skupin) ljudi v določeno smer z več ali manj neprisilnimi sredstvi.
2. ljudi, ki igrajo določene vloge, kjer je po prvi opredelitvi pričakovana neka stopnja vodenja.

Natančnejšo predstavo o tem, kaj vodenje je oziroma kaj pomeni, dobimo z definicijami, ki bodo predstavljene v naslednjem podpoglavju.

## **1. 2. 1. Definicije vodenja**

Definicije vodenja se v literaturi pojavljajo predvsem ob definiranju razlik med obema konceptoma. Tudi iz teh definicij smo izluščili ključne pojme, ki so nas pripeljali do lastne definicije vodenja:

### **1. Proces, aktivnost**

- P. Block je že leta 1987<sup>8</sup> napisal, da je vodenje proces prenašanja namenov oziroma namer v realnost.
- John W. Gardner (html): Vodenje je doživljenjski razvojni proces prepričevanja oziroma zgled, po katerem posameznik (ali tim) prepričuje skupino, da sledi ciljem vodje oziroma njegovih privržencev.
- Kenneth Clark (Sadler, 1997, str. 21): Proces vodenja je aktivnost oziroma skupek več aktivnosti, ki se pojavijo v skupini, organizaciji ali instituciji, vključujoč vodjo in privržence, ki se prostovoljno podredijo skupnim namenom in delujejo skupaj za njihovo uresničitev.

---

<sup>7</sup> Tudi Rozman (Možina idr., 2002, str. 63) omenja, da je pravi prevod besede leadership - vodenje.

<sup>8</sup> Leaders' Change-Facilitating Actions, [URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1. 8. 2002

- Vodenje je socialno-vplivni proces, razdeljen med vse člane skupine (Hughes idr., 1999, str. 12).
- Vodenje je glagol in ne samostalnik. Je aktivnost in ne položaj. Opredeljeno je s tem, kar delamo in ne z vlogo, ki jo igramo (Jim Clemmer, 2002, html).
- Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 130): Vodenje je proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci (ljudje, ki jih vodimo) in okoliščine (določajo okvir delovanja vodje in sledilcev).

## 2. Duša – čustva

- Sredi 70-ih je Abraham Zaleznik (Gini, 2002, html) zapisal, da je vodenje osnovano na pogodbi, ki povezuje tiste, ki vodijo, s tistimi, ki jim sledijo, v skupno moralno, intelektualno in čustveno obvezo.
- Craig R. Hickman (1992, str. 267): Vodenje lahko opišemo s štirimi spremenljivkami, tj. odprtost do posameznika (introvertiranost), intuicija, čustva in občutki, zaznava. Vodenje je torej povezano z dušo. Na osnovi teh spremenljivk je razvil model tipov vodje.
- Alan Hooper in John Potter (1997, str. 6): Pri vodenju gre za čustveni proces. Vodenje ustvarja pozitivne občutke za podrejene, poudarja navdih namesto nadzora ter omogoča samostojnost. Povezano je z vizijo, navdihom in čustvi.
- David T. Kyle (2000, xiv): Vodenje je razkrivanje kritičnih blokad v lastni zaznavi in čustvih. Odkrivanje starih omejenih vedenjskih vzorcev in odkritje dostopa so srčike posameznikove ustvarjalnosti. Vodenje namreč ni toliko delovanje kot poslanstvo biti vodja (v Stanković, 2004, str. 15).
- Vance Packard (Heuer, 2002, html): Vodenje je umetnost pripraviti druge, da naredijo tisto, v kar smo prepričani, da mora biti narejeno. Ni urejeno v formule oziroma enačbe, ki bi definirale njegova dejanja in odzive. Umetnost se spreminja in prilagaja času in situacijam in tako je tudi z vodenjem. Umetnost je izražanje srca in duše. Gre za svobodo izražanja, kar je namen vodenja.

## 3. Umetnost mobiliziranja

- Hemphill in Coons (Yukl, 1998, str. 2): Vodenje je vedenje posameznika, ki usmerja aktivnosti skupine k skupnim ciljem.
- James M. Kouzes in Barry Z. Posner (1995, str. 30): Vodenje je umetnost mobiliziranja ljudi za borbo za skupne cilje. Gre za disciplinirano strast.
- James McGregor Burns (Sadler, 1997, str. 21): Vodenje je recipročni proces mobilizacije, s katerim oseba z določenimi motivi in vrednotami, različnimi ekonomskimi, političnimi in drugimi viri s konkuriranjem in konflikti skuša uresničiti skupne ali posamezne cilje določene skupine.
- Chester Barnard (M.V.C., 2002, str. 35): Vodenje ne izniči zakonov narave, niti ni nadomestilo za elemente, bistvene za kooperativen napor: je nepogrešljivo socialno bistvo, ki daje skupno mnenje za skupen namen, ki daje spodbude za to, da so druge spodbude učinkovite, ki navdihuje osebe za osebno prepričanje, da brez vitalne kohezivnosti sodelovanje ni mogoče.

#### 4. Umetnost prepričevanja

- Davis (Rozman, 2002, str. 2): Vodenje je sposobnost prepričati druge, da z navdušenjem sledijo zastavljenim ciljem.
- Warren Bennis (Owen, 2000, str. 23): Vodenje ni prevlada, ampak umetnost prepričevanja ljudi, da delujejo v smeri skupnih ciljev.
- Predsednik Harry S. Truman (Sadler, 1997, str. 21; Kets de Vries, 1994, str. 3): Vodenje je sposobnost prepričati ljudi, da naredijo tisto, česar ne marajo, in pri tem še uživajo.
- John Harvey Jones (Hooper, Potter, 1997, str. 6): Vodenje je način, kako navadni ljudje dosegajo izredne rezultate.
- Brian Tracy (Tkavc, 1998, str. 3): Vodenje je sposobnost dobiti nadpovprečne, izredne rezultate od navadnih, povprečnih ljudi.
- John Mariotti (1999, html): Vodenje je sposobnost prepričati ljudi, da sledijo smeri, ki ji še niso, da gredo tja, kamor še niso nikoli šli – in, ko ugotovijo, da je to pot do uspeha, to ponavljajo znova in znova.
- Arthur Batiste<sup>9</sup>: Vodenje je umetnost uravnoveževanja sledenja viziji in obenem prepričevanja drugih, da ti pri tem sledijo.
- Mick Yates (2002, html): Vodenje je energičen proces, ki ljudi pripravi do popolne predanosti poteku določene aktivnosti za doseg skupno dogovorjenih ciljev.

#### 5. Vpliv

- Gary Yukl (1998, str. 5): Vodenje je proces, s katerim posameznik v skupini ali organizaciji vpliva na interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev in strategij, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo ljudi za doseganje ciljev, vzdrževanje sodelovanja, razvoj spretnosti in zaupanja članov in pridobivanje podpore in sodelovanja ljudi izven skupine ali organizacije. Je tako specializirana vloga kot tudi družbeno-vplivni proces.
- Avery (de Neuville, 2003, html): Vodenje je proces vplivanja med vodjo in privrženci za doseganje skupinskih, organizacijskih in družbenih ciljev.
- Walter F. Ulmer, Jr. (Sadler, 1997, str. 21): Vodenje je aktivnost – proces vplivanja – med katerim si posameznik pridobi zaupanje in obvezo drugih, in jih brez opiranja na formalne položaje in avtoriteto pripelje do uresničenja enega ali več ciljev.
- Gary Yukl (Sadler, 1997, str. 21): Vodenje vključuje vplivanje ciljev nalog in strategij, vplivanje obveze in voljnosti pri izvrševanju nalog za doseganje ciljev, vplivanje vzdrževanja skupine in identifikacije z njo ter vplivanje kulture organizacije.
- Rudi Rozman (1993, str. 197): Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev.
- Stane Možina (1994, str. 12): Vodenje je proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine, v prizadevanju za doseganje cilja v dani situaciji. Proces vodenja je funkcija vodje, ljudi in situacije:  $V = f(v, l, s)$ .
- Samuel C. Certo (1997, str. 350): Vodenje je proces vplivanja na obnašanje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije.

---

<sup>9</sup> Interview with Arthur Battiste [URL: <http://www.emergingleader.com/five.shtml>], 17. 4. 2002

- Daft in Noe (2001, str. 379): Vodenje je razmerje vpliva med vodji in privrženci, ki hočejo prave spremembe, ki so odraz njihovih skupnih namenov.
- Richard Daft (2003, pog. 16, html): Vodenje je sposobnost vplivanja na posameznike za doseganje organizacijskih ciljev. Je recipročen proces oziroma dinamična aktivnost, ki se pojavlja med ljudmi, ločeno od administracije in reševanja problemov.
- Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 130): Vodenje je umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno. Je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev. Poudarek pa je na »želeti«.
- Cole (Morden, 1997a, str. 519): Vodenje je dinamičen proces, v katerem en posameznik vpliva na drugega in s tem prispeva k uresničitvi skupinskih nalog.

#### 6. *Motiviranje, navduševanje, vizija, kreativnost*

- John Kotter (Sadler, 1997, str. 40): Vodenje je umeščanje, povezovanje ljudi, da se obdrži njihova obveza k uresničitvi vizije organizacije. Pri povezovanju gre predvsem za komunikacijo, kar pomeni, da se sporočilo prenese tako notranjim kot zunanjim strankam, kar vzpostavi verodostojnost. Pride do opolnomočenja, ker zaposleni vedo, da imajo podporo nadrejenih, obenem pa ni možnosti, da bi prišlo do konfliktov, ker je pot do cilja enaka. Gre za motiviranje in navduševanje.
- Richard in Engle (Yukl, 1998, str. 3): Vodenje je artikulacija vizij, posebljanje vrednot in kreiranje okolja, v katerem lahko dosežemo zastavljene cilje.
- Peter F. Drucker<sup>10</sup>: Vodenje je dvig človekove vizije na višji nivo, povišanje človekove storilnosti na višji standard in izgradnja človekove osebnosti čez vse normalne omejitve.
- John R. Schermerhorn (2001, str. 262): Vodenje je proces navduševanja posameznikov za trdo delo, da bi ti izpolnili pomembne naloge. Gre za vizijo, ki jo spremeniš v rezultate.
- Munson (Bass, 1990, str. 12): Vodenje je kreativna in neposredna sila morale.
- V knjigi »Inspiring Leadership« (Cranwell-Ward idr., 2002, str. 61) vodenje opisujejo kot strast, smisel in sposobnost motiviranja drugih. Uporablja se srce, ki te navdihuje in vzpodbuja kreativnost. Pojmi, ki jih kot nadaljnjo definicijo vodenja navajajo avtorice, so: vizija, vrednote, spoznanje, pozornost, motivacija, skupni namen, podpora in zaupanje, humor in zabava, osredotočenost na izvedbo ter skupno vodenje.

Če spet zberemo ključne pojme v neko celoto, dobimo naslednjo definicijo vodenja: ***Vodenje je kreativno-čustveni proces oziroma aktivnost mobiliziranja, prepričevanja, vplivanja, motiviranja in navduševanja posameznikov za določeno vizijo, ki jo ti zaradi svobode kreativnosti nemalokrat spremenijo v izredne rezultate.***

---

<sup>10</sup> Learning Curves: An introduction to modern leadership [URL: [http://www.managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://www.managementfirst.com/practical\\_management/index.htm](http://www.managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://www.managementfirst.com/practical_management/index.htm)], 20. 5. 2002

Podobni definiciji sta zapisala tudi:

- Andrew DuBrin (1997, str. 1) - Vodenje je:
  - medosebno vplivanje, usmerjeno k uresničevanju ciljev skozi komunikacijo.
  - vpliv z navodili in ukazi, ki gre preko podzavestne podpore.
  - dejanje, ki povzroči delovanje ali odziv v skupni smeri.
  - umetnost vplivanja na druge s prepričevanjem ali zgled, ki prepriča druge, da sledijo določeni akciji.
  - ključna dinamična sila, ki motivira in koordinira organizacijo na poti do uresničitve njenih ciljev.
  - prepričevanje, navduševanje, motiviranje in uveljavljanje koristnih sprememb.
  - imeti vizijo o tem, kaj lahko organizacija ali njen del postane.
  - potreba po timskem delu in sodelovanju večje mreže ljudi in motiviranje vseh članov te mreže.
- Sadler (1997, str. 22):
  1. Vodenje je aktivnost ali proces.
  2. Proces vključuje vplivanje, zgledno vedenje in prepričevanje.
  3. Vključuje posameznike, ki so tako vodje kot privrženci.
  4. Proces ima različne izide – najočitnejši je uresničenje ciljev, tudi obveza posameznikov tem ciljem, utrjevanje skupinskih vezi in okrepitev ali sprememba organizacijska kulture.

Iz vseh definicij lahko potegnemo rdečo nit, tj., da pri vodenju kot samostojnem konceptu največkrat ne gre za razumsko pristopanje k reševanju problemov oziroma k uresničevanju načrtanih ciljev organizacije. Pride do vpletanja čustev, navdiha, strasti, intuicije, ki motivira zaposlene k samostojnosti in samoiniciativnosti ter navadne ljudi vodi do izjemnih, nadpovprečnih rezultatov. Vse to prispeva k pozitivni klimi v organizaciji in posledično k višji samozavesti posameznikov, kar je za normalen potek dela še kako pomembno.

## **1. 2. 2. Zgodovina teorije vodenja**

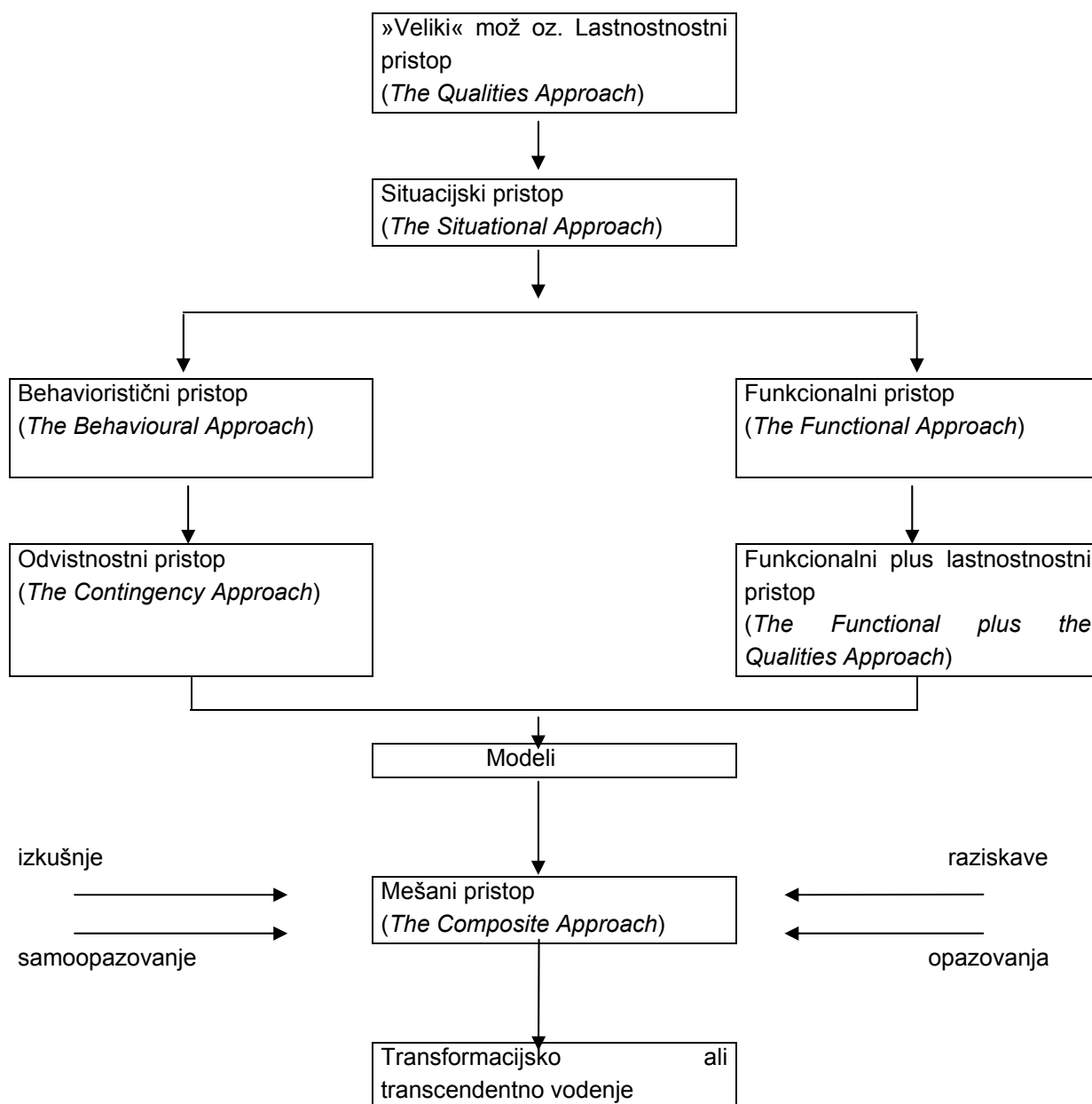
Tudi teorija vodenja se je skozi zgodovino razvijala podobno kot teorija managementa. Nastali so mnogi pristopi oziroma teorije, ki so prispevale k razumevanju koncepta vodenja (*glej Sliko 4*).

Študije vodenja so se pospešeno začele okrog leta 1940, na začetku druge svetovne vojne, ko so se mnogi posamezniki po svetu preizkušali v voditeljstvu sredi največjega kaosa. Začetnik vojne, Adolf Hitler, se je takrat samozvano oklical za voditelja oziroma »Führerja«. Akademiki – teoretiki so takrat dobili veliko gradiva o vodenju kot voditeljstvu prav iz vojaškega in političnega področja.

Kar nekaj časa je vodenje veljalo kot koncept, ki je domena moških, vojaškega področja in zahoda. V prvih teorijah je bilo vodenje prav zaradi tega omenjeno v smislu

voditeljstva. Ta pristop so označili kot *lastnostnostni* oziroma pristop »Velikega moža«. Osnovan je bil na prepričanju, da so voditelji le izjemni ljudje, s prirojenimi lastnostmi, ki jim je namenjeno oziroma usojeno vodenje ljudi. Vendar je zgodovina pokazala, da nemalokrat pozitivne lastnosti hitro postanejo šibkosti. Na to je leta 1957 opozoril psiholog Leon Festinger (Hooper, Potter, 2000, str. 54) s svojo teorijo kognitivne disonance. Ta pravi, da imajo taki ljudje težave s sprejemanjem novih informaciji, ko so že sprejeli svojo odločitev, pa se ta glede na nove informacije izkaže za napačno. Pride do konflikta med dvema prepričanjema, kar je v zgodovini večkrat privedlo do katastrofalnih posledic in s tem tudi do tega, da ima beseda voditelj in/ali vodja velikokrat negativni predznak.

Slika 4: Zgodovina teorije vodenja



Vir: Prirejeno po Hooper, Potter, 1997, str. 13; 2000, str. 56



*Situacijski pristop* je bil nov pristop, ki je definiral dve lastnosti uspešnega vodje. Znanje in pravilno reagiranje v določeni situaciji sta ključnega pomena za uspeh. Vendar pa je pristop hitro zatonil v pozabo, ker je bil preveč tog, saj je predvideval primernost vodje le za eno situacijo in ne za druge.

Zato so se v šestdesetih ameriški teoretiki preusmerili z raziskovanja lastnosti na raziskovanje obnašanja, tj., kaj vodje počnejo. Vendar je raziskovanje še vedno potekalo pod okriljem vojske. Najbolj znane so raziskave dveh univerz: Ohio State in Michigan, ponazorjene z delom Ralpa Stogdilla. Z raziskavami so prišli do bistva *behavioristične teorije*, tj., da obstajata dva stila vodenja – vodenje usmerjeno v izvajanje nalog in vodenje usmerjeno v zaposlene. Morda lahko že tu najdemo povezavo z razlikami med managementom in vodenjem oziroma razumskim in duševnim pristopom.

Vsa ta dognanja so leta 1970 pripeljala do *odvisnostnega pristopa*, pri katerem gre za izboljšavo predpostavk situacijske teorije. Pristop se osredotoča na identifikacijo situacijskih spremenljivk, ki najboljše napovejo najprimernejši ali najučinkovitejši stil vodenja za določene okoliščine. Fiedler, ki je svoj model utemeljil na predpostavki, da je vodenje lahko učinkovito le tedaj, če je prilagojeno situaciji, ki jo določajo trije osnovni dejavniki, kot so: odnos vodja – člani, struktura dela in položaj vodje. Hersey in Blanchard sta razvila situacijsko teorijo življenjskega kroga, ki je nadgradnja ugotovitev Univerze Ohio State. Gre za zelo raznolik model, ker ne opisuje le enega idealnega načina vodenja, primernega za vse situacije.

V Evropi se je v približno istem času z vodenjem oziroma pridobivanjem podpore podrejenih ukvarjal John Adair. Njegova teorija treh krogov je pomenila začetek *funkcionalnega pristopa*. Teorija je pomembna iz dveh razlogov: vzpodbudila je razmišljanje o razvoju teorije vodenja in razcepila pojem »ljudi« na dva dela – posameznik in skupina - in se osredotočila na njihove potrebe. Med obstoječimi krogi vlada ravnotežje in tudi napetost, ker gre za pripadnost skupini, nalogi in obenem tudi posameznika z individualnimi potrebami. Če se vrnemo na našega dirigenta, predstavlja ključno figuro oziroma vez med vsemi krogi. Njegova naloga je prav v tem, da potrebe vseh strani (posameznik, orkester, skladba) združi v neko harmonično celoto.

Nastanek t.i. *mešanega pristopa* v 80-ih in 90-ih so vzpodbudile spremembe in razmišljanje teoretikov o povezavi z vodenjem. Kar je pomenilo sodelovanje med teoretiki in izvajalci. Najpomembnejše spoznanje tega pristopa je, da se vodenja ne moremo naučiti iz knjig in da ne moremo uporabljati le enega modela vodenja. Najpomembnejši teoretiki so: John Kotter, Warren Bennis, Bernard Bass, Tom Peters, Robert Waterman, Peter Senge, Jon Katzenbach, Meredith Belbin, Charles Handy, John Adair, Bob Garratt, Philip Sadler in še edina ženska med njimi Rosabeth Moss Kanter. Sodelovanje se je razvilo tudi med teoretiki na nasprotnih straneh Atlantika.

V tem obdobju je sledil velik premik z managementa na vodenje predvsem zaradi velikih sprememb, ki so sledile. Tu je vodilna dela opravil prav John Kotter, ki je opredelil oba koncepta in jasno definiral razlike med njima. Warren Bennis se je osredotočil na razlike med vlogama managerja in vodje.

Med razvojem vodenja in tudi zaradi *mešanega pristopa*, tj. velikih sprememb v tehnologijah, komunikaciji, recesija, ..., se je zgodil tudi prehod s *transakcijskega* na *transformacijsko (transcendentno) vodenje* oziroma prehod z »ukazovanja in nadzorovanja« na »opolnomočenje«. John Adair (Powell, 2000, html) je ugotovil, da obstajata dva vidika opolnomočenja: 1. Vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev, ki zadevajo njihovo delo, 2. Dodeljevanje oziroma povabilo k lastništvu kot naslednji stopnji njihovega razvoja.

Bernard Bass (1998, html) je napisal, da je najboljše vodenje prav kombinacija transakcijskega in transformacijskega vodenja, ker transformacijsko vodenje v bistvu povečuje uspešnost transakcijskega vodenja in ga ne nadomešča. Bass in Avolio pravita, da transformacijsko vodenje sestoji iz štirih komponent<sup>11</sup>:

1. Karizma ali idealizirani vpliv (pridobljen ali vedenjski) je vizionarski, zaupen in postavlja visoke standarde konkurenci.
2. Inspiracijska motivacija zagotavlja privrženecem izzive in sodelovanje pri skupnih ciljih in podvigih.
3. Umska stimulacija pomaga privrženecem dvomiti v predpostavke in s tem proizvajati ustvarjalnejše rešitve problemov.
4. Spoštovanje posameznika pomeni upoštevati vsakega privrženca kot samostojni subjekt in mu zagotavljati poučevanje, mentorstvo in priložnosti za razvoj.

Če je transformacijsko vodenje avtentično, je opisano z visokimi moralnimi in etičnimi standardi v vsaki od omenjenih komponent.

Hooper in Potter (2000, str. 62) pa sta mnenja, da je prav transcendentno vodenje, vodenje v pravem pomenu besede. Vse te spremembe so pokazale, kaj je v bistvu tisto premoženje, ki ga je potrebno ohraniti. Vse večji poudarek organizacije dajejo na vzpostavljanje pozitivne delovne klime in opolnomočenju zaposlenih ter vzpostavljanju timov, tj. zelo podobno kot učeča se organizacija. Zato teoretiki managementa tej dobi pravijo tudi peta generacija managementa (Penger, 2000, str. 23).

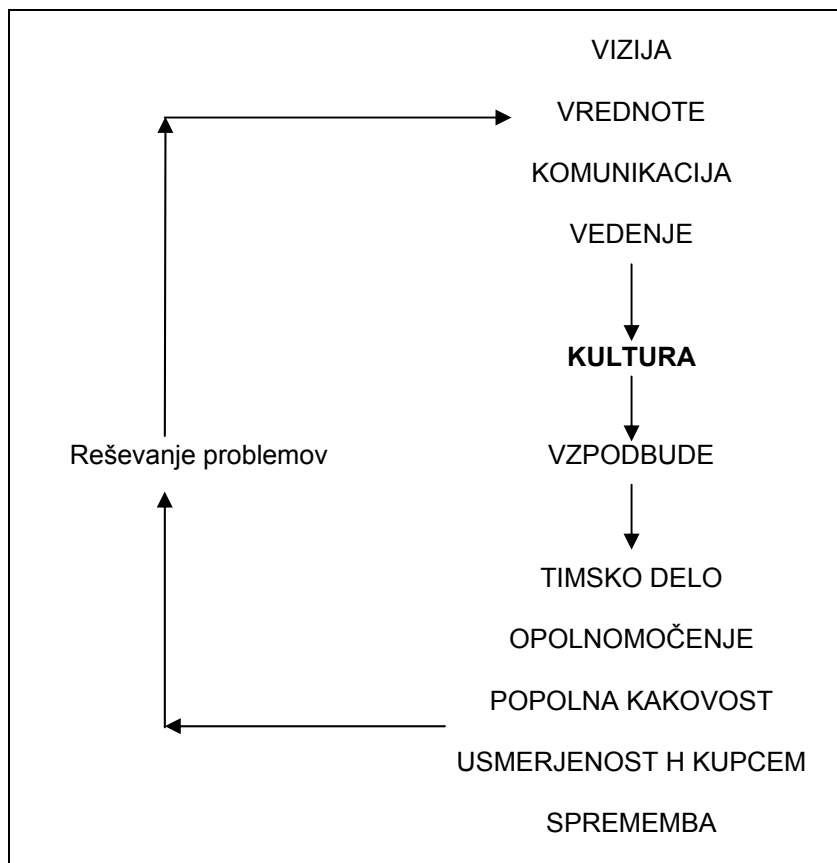
### **1. 2. 3. Proces vodenja**

Model procesa vodenja sta razvila Alan Hooper in John Potter (1997, str. 24). Na vodenje v njunem procesu je potrebno gledati kot na transformacijski proces, ki ga ustvarjajo posamezniki z učinkovitimi dejanji. Proces omogoča posameznikom in skupinam doseganje ciljev, ki jih v drugačnih situacijah ne bi nikoli uresničili (*glej Sliko 5*).

---

<sup>11</sup> Shamir, House, Arthur, Conger in Kanungo so enake značilnosti pripisali karizmatičnemu vodenju (Bass, 1998, html; Ovsenik, Ambrož, 2000, str. 279).

Slika 5: Model procesa vodenja



Vir: Prirejeno po Hooper, Potter: 1997, str. 25

Proces vodenja vključuje štiri ključne komponente: vizijo, vrednote, komunikacijo in vedenje. Vizija ali cilj je pot, ki jo začrtajo vodje. Mora biti uresničljiva glede na okolje, v katerem deluje vodja. To obenem pomeni, da mora biti vodja prilagodljiv in zelo dosleden, kar mu omogočajo njegove vrednote. Te zagotavljajo občutek za rešitev tudi v najtežjih okoliščinah, zato je zelo pomembno, da se jih vodja zaveda. Komunikacija je tretji faktor, ki omogoča predstaviti vizijo in opozoriti na vrednote, ki so potrebne in pomembne v dani situaciji. Z uporabo pravih komunikacijskih tehnik in obnašanjem opravimo več kot polovico dela, ki ga zahteva vodenje. Te štiri komponente oblikujejo kulturo. Od značaja te kulture pa je odvisen tudi uspeh vodenja v smislu uvajanja sprememb v obnašanje podrejenih. Vzpodbude organizacij, kot so zagotavljanje popolne kakovosti, opolnomočenje, usmerjenost na kupca, so zelo odvisne od operativne kulture v organizaciji. Ko nastanejo problemi, je zelo pomembno, kako se ti rešujejo in ali je bila pot reševanja v skladu z vrednotami, ki so pomembne.

Osnova procesa vodenja je torej v tem, da lastnosti in dejanja vodje ustvarijo proces, ki preoblikuje podrejene na tak način, da ti razvijejo sposobnost doseganja boljših rezultatov, kot če vodja ne bi bil vpleten.

## **1. 2. 4. Modeli vodenja**

Ob skoraj vsaki teoriji vodenja se je razvil tudi model oziroma več modelov. Modeli so pomembni za razumevanje tako koncepta vodenja kot tudi same teorije oziroma obdobja, v katerem so nastali. V Prilogi 1 najdemo Pirtovškovo (1998, kazalo) razdelitev modelov v tri skupine.

V podpoglavju 1. 2. 2. smo omenili, da lahko začetke ločevanja med konceptoma managementa in vodenja najdemo v času raziskovanja na dveh ameriških univerzah. Na Univerzi Ohio State in Univerzi Michigan so raziskovali različne oblike obnašanja vodij pri prenašanju navodil podrejenim, da bi dosegli nek cilj. Tako so po načinu vodenja povprašali zaposlene in prišli do zanimivih rezultatov. Obstajala naj bi dva stila vodenja, ki sta postala podlaga za mnogo prihodnjih modelov in obenem tudi podlaga za ločevanje obeh konceptov.

## **1. 2. 5. Stili vodenja**

Prva dva stila vodenja sta se pojavila kot rezultat raziskovanj v ZDA. Na univerzi Ohio State so ju določili kot:

### **a) Vodenje, usmerjeno v izvajanje nalog:**

- Usmerjeno je v uspešno izvedbo določene naloge, kar zahteva veliko načrtovanja, organiziranja, usklajevanja in nadzorovanja.
- Takšen stil vodenja zahteva naslednje:
  - Zaposlenim se natančno določijo naloge.
  - Od zaposlenih se zahteva, da se držijo postavljenih standardov in predpisov.
  - Zaposleni morajo vedeti, kaj se od njih pričakuje.
- Gre za razumski pristop, ker se zahteva upoštevanje vseh postopkov.

### **b) Vodenje, usmerjeno v medosebne odnose (vodja – podrejeni)**

- Dober odnos je izrednega pomena, če želimo, da bo naloga izvršena, kot se zahteva.
- Takšen stil vodenja vključuje:
  - Čas za zaposlene, da se prisluhne njihovim problemom.
  - Prijaznost in dostopnost (zaupanje; zaposleni vedo, da se nanj lahko zanesejo).
  - Ustvarjanje prijetnega vzdušja v delovnem okolju (pozitivna klima).
  - Dovzetnost za spremembe (brez predsodkov, razumevanje in ne sodba).
- Gre za maternalistični pristop, v smislu duše, čustev, ker je namen motivacija, ki pripelje do zelenih ciljev.

Do zelo podobnih stilov so prišli raziskovalci tudi na univerzi Michigan. Stila vodenja so definirali kot:

### **1. Vodenje, usmerjeno v proizvodnjo**

- Tako vodenje vključuje:

- a) Velik poudarek na tehničnih merilih, izvedbi določenih nalog, doseganju rezultatov.
- b) Postavitev delovnih standardov in meril, organizacija in nadzor dela, da bi bilo čim boljše izvršeno.

2. Vodenje, usmerjeno v zaposlene

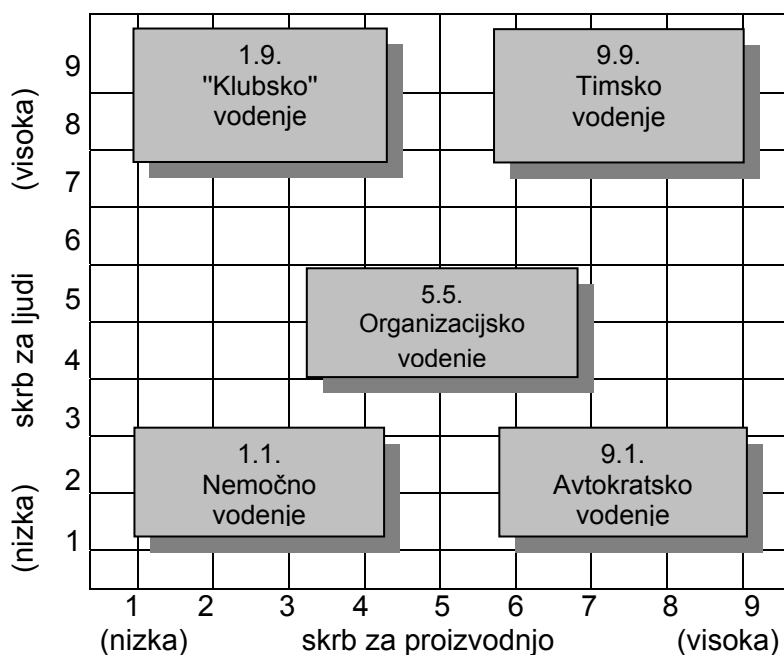
- To vodenje poudarja:

- a) Zanimanje za potrebe in želje zaposlenih, da bi ustvarili primerno delovno klimo za doseganje rezultatov (dobro vzdušje in zadovoljstvo).
- b) Prehod na vzpodbujanje in motiviranje za sodelovanje pri odločanju.

Robert Blake in Jane Mounton (Pirtovšek, 1998, str. 60) sta nadgradila model univerze Michigan in ga poimenovala model mrežnega vodenja. Že samo ime pove, da gre za mrežo več možnih kombinacij vodenja, ki so odvisne od medsebojnih razmerij. V ključnih točkah mreže se je izluščilo pet stilov vodenja (glej Sliko 6):

1. stil vodenja: Nemočno vodenje (1.1.) – skrb za proizvodnjo in ljudi je najnižja, ker pride do izogibanja odgovornostim, nesprejemanja izzivov in tveganj, ni obnavljanja in vzdrževanja odnosov s podrejenimi.
2. stil vodenja: Klubsko vodenje (1.9.) – skrb za dobro počutje zaposlenih in izogibanje konfliktom, ki bi skazili vzdušje. Ne posveča se dovolj proizvodnji, kar se kaže na dobičku.
3. stil vodenja: Avtokratsko vodenje (9.1.) – skrb za proizvodnjo in izvrševanje nalog ter doseganje rezultatov. Gre za izkoriščanje delovne sile.
4. stil vodenja: Timsko vodenje (9.9.) – visoka skrb za obe vpleteni strani. Ustvarjanje pravega vzdušja v organizaciji pripelje do zahtevanih rezultatov.

Slika 6: Model mrežnega vodenja



Vir: Pirtovšek, 1998, str. 60; Bizjak, Petrin, 1996, str. 136

5. stil vodenja: Organizacijsko vodenje ali vodenje »na sredini poti« (5.5.) – tudi tu gre za skrb za obe vpleteni strani vendar enakovredno – v ravnotežju. Naj bi bil najboljši način vodenja.

Osnovna stila vodenja sta bila podlaga tudi za avtorje situacijskih modelov vodenja. Glede na osnovo je vsak izmed avtorjev razvil še nekaj dodatnih stilov, ki še bolj opredeljujejo način vodenja (glej Tabelo 2).

Tabela 2: Primerjava situacijskih modelov vodenja

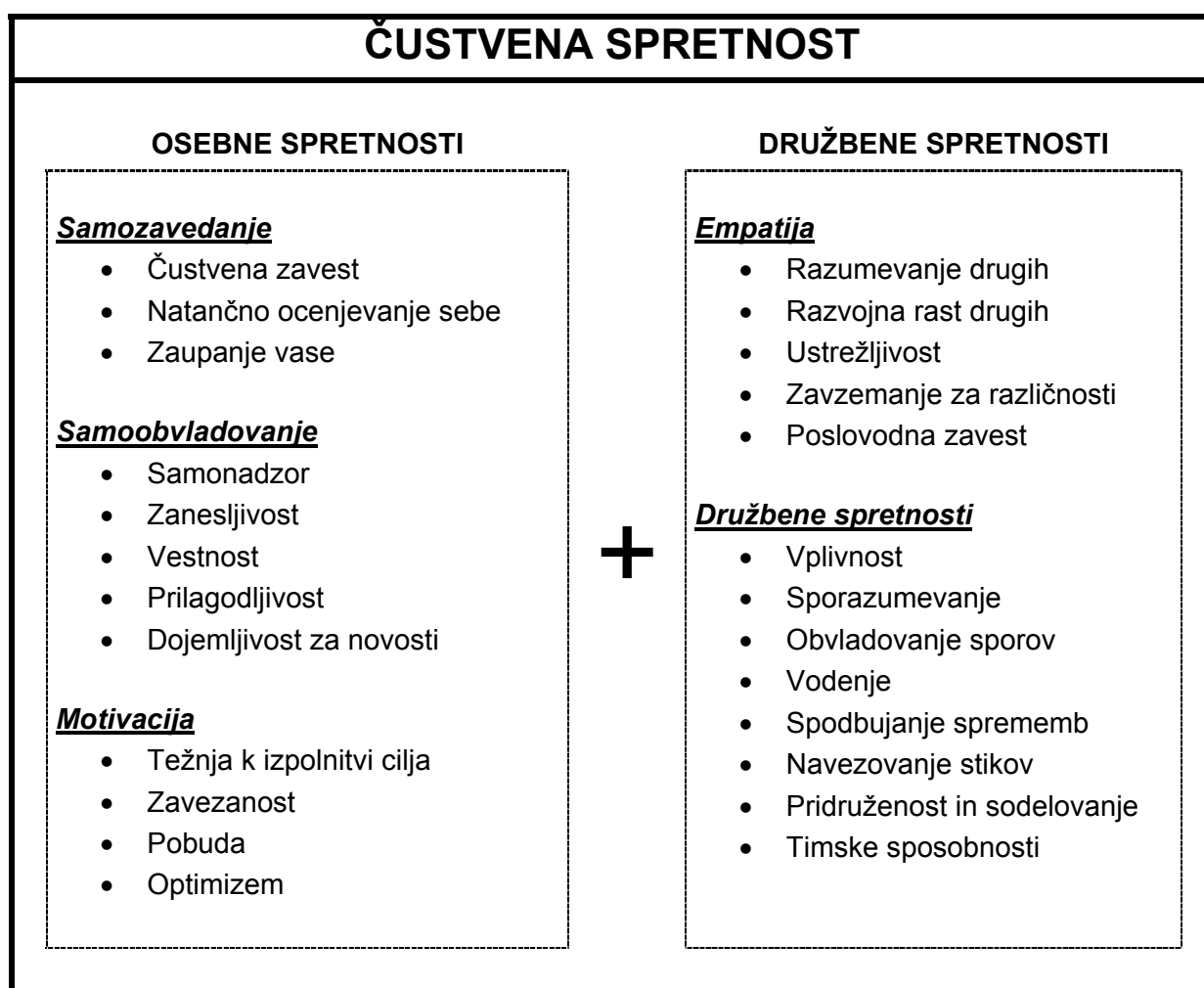
MODEL	Način / stili vodenja	Rezultat modela
Model avtokratično – demokratične kontinuitete	Od avtokratičnega do demokratičnega vodenja na osnovi dveh osnovnih stilov	Motivacija Zadovoljstvo
Fiedlerjev model	Usmerjenost v proizvodnjo in ljudi	Kakovost izvedbe
House-ov model poti in cilja	Usmerjevalni Vzpodbujevalni Izzivalni Participativni	Zadovoljstvo Motivacija Kakovost izvedbe
Hersey – Blanchardov model	Usmerjenost v izvajanje dela ali medosebne odnose	Učinkovitost vodenja
Vroom-Yettonov participativni model	Avtokratičen 1 Avtokratičen 2 Posvetovalni 1 Posvetovalni 2 Skupinski 1	Kakovost odločitev Sprejemanje odločitev pri podrejenih
Muczyk - Reimannov model	Usmerjevalno avtokratičen ali demokratičen Dopustljivo avtokratičen ali demokratičen	Učinkovitost vodenja
Yuklov model večkratnega prepletanja	Devetnajst načinov vedenja oziroma vodenja na osnovi posredovalnih in situacijskih spremenljivk	Učinkovitost vodenja
Kerr - Jermierov model nadomestka za moč položaja	Usmerjenost v proizvodnjo ali ljudi na osnovi nadomestkov in nevtralizatorjev	Zadovoljstvo Motivacija Izvedba dela
Higginsov »DNOVS« model	Različni načini vodenja glede na kombinacijo sestave petih vedenj, ki so povezana z delom, nagrado, odnosom, vedenjem in soodločanjem	Učinkovitost vodenja
Graenov model dvojnega vodenja	Različni pristopi do vodenja zaposlenih, razdeljenih v dve skupini	Zadovoljstvo Izvedba dela

Vir: Prirejeno po Pirtovšek, 1998, str. 88

Če so prej teoretiki jemali za osnovo dva stila vodenja, ki sta se izluščila iz obsežnih raziskav, se v zadnjem času soočamo s čisto drugačno osnovo za stile vodenja. Že priznani psiholog David McClelland (Goleman, 2000, 1., str. 36) je odkril pomen čustvene inteligentnosti v povezavi z uspešnostjo vodenja. Čustvena inteligenca je sposobnost, da smo uspešni v ravnanju s seboj in v odnosih z drugimi. Določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na prvinah čustvene spretnosti. Čustvena spretnost pokaže, kolikšen delež zmogljivosti smo pretvorili v delovne spretnosti. Sestavljena je iz dveh skupin spretnosti (Goleman, 2001, str. 41 – 42; 2000, 1., str. 36; *glej Sliko 7*):

1. Osebne spretnosti odločajo, kako dobro obvladujemo sebe.
2. Družbene spretnosti odločajo, kako obvladujemo medosebne odnose.

Slika 7: Zgradba čustvene spretnosti



Vir podatkov <sup>12</sup> : Goleman, 2001, str. 41- 42

Na osnovi novih dognanj se je izvedlo več raziskav. Raziskava med vodilnimi v večjih ameriških podjetjih je razkrila šest tipov vodenja in povezavo med čustveno inteligenco, med delovnim vzdušjem in delovno uspešnostjo (*glej Tabela 3*).

<sup>12</sup> Slika je delo avtorice glede na vir podatkov.

Tabela 3: Šest stilov vodenja

	<i>Način vodenja</i>	<i>Fraza načina</i>	<i>Osnovne sposobnosti ČI</i>	<i>Kdaj se najbolj obnese</i>	<i>Splošen vpliv na vzdušje</i>
<b>Ukazovalni</b>	Zahteva po takojšnji izpolnitvi	»Naredi, kar ti rečem!«	Želja po doseganju rezultatov, pobuda, samonadzor	Krize, na začetku zamenjav vodstva, problematični zaposleni	-
<b>Avtoritativni</b>	Mobilizacija ljudi v smeri vizije	»Pojdi z mano.«	Samozavest, sočutje, katalizator sprememb	Ko spremembe zahtevajo novo vizijo; ko potrebujemo jasne smernice	zelo +
<b>Očetovski / materinski</b>	Ustvarjanje harmonije in vzpostavljanje čustvenih vezi	»Ljudje so prvi.«	Sočutje, razvoj odnosov, komunikacija	Motiviranje v stresnih situacijah, razkoli v skupini	+
<b>Demokratični</b>	Ustvarjanje soglasja med sodelovanjem vseh	»Kaj misliš?«	Sodelovanje, skupinsko vodstvo, komunikacija	Pri razvijanju sprejemljivosti, soglasja; pridobivanje predlogov zaposlenih	+
<b>Narekovalni</b>	Določanje visokih meril delovne uspešnosti	»Naredi tako kot jaz, takoj!«	Vestnost, želja po dosežkih, pobuda	Priti do hitrih rezultatov v visoko motivirani in sposobni skupini	-
<b>Inštruktorski</b>	Usposabljanje ljudi za prihodnost	»Poizkusi naslednje.«	Razvijanje drugih, sočutje, samozavedanje	Pomoč zaposlenim, da izboljša svoje delo in sposobnosti	+

Vir: Prirejeno po Goleman, 2000, 2, str. 34 - 35

Če se še enkrat ozremo v zgodovino modelov in stilov vodenja, ugotovimo, da so avtorji prihajali do podobnih in hkrati zelo pomembnih izsledkov, ki so omogočili razvoj teorije vodenja, ločene od teorije managementa. V začetnih modelih je bilo opaziti, da je važen le rezultat, tj. ekonomski izkupiček, kasneje pa se je izkazalo, da tega brez pravilnega ravnanja s človeškimi viri ni mogoče doseči na način, ki bi organizaciji zagotavljal dolgoročno učinkovitost in uspešnost ter s tem tudi preživetje. Zato so se v zadnjem času raziskave primernih stilov vodenja usmerile predvsem na raziskovanje vpliva čustvene inteligence na uspešnost vodenja. Gre za popolni odmik od ekonomskih interesov in predvsem razuma, ker je poudarek na duši oziroma čustvih. Tak pristop naj bi omogočal predvsem zadovoljstvo notranjih strank, tj. zaposlenih.



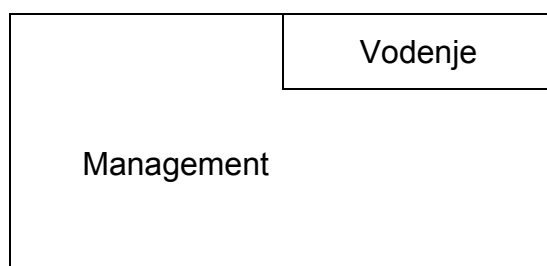
### 1. 3. Razlike in podobnosti med konceptoma managementa in vodenja

Razlike in tudi podobnosti med konceptoma managementa in vodenja vsekakor obstajajo, drugače o tem ne bi bilo napisano toliko literature in ne bi bilo debat, ki bi spodbijale osnovno tezo teorije managementa, da je učinkovit in uspešen management kombinacija štirih temeljnih funkcij, vključno z vodenjem.

Da bi nazorneje prikazali različnost oziroma podobnost konceptov, se bomo poslužili Cunninghamove teorije (Sadler, 1997, str. 38). Po njegovem mnenju obstajajo trije različni zorni koti, ko gledamo na povezavo med vodenjem in managementom:

1. Vodenje **kot ena izmed ključnih funkcij** učinkovitega in uspešnega managementa (glej Sliko 8).

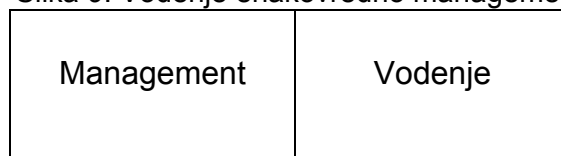
Slika 8: Vodenje kot funkcija managementa



Vir: Sadler, 1997, str. 38

- Ta zorni kot prevzema teorija managementa, ker temelji na dejstvu, da se vodenje prav v ničemer ne razlikuje od managementa. Zato tudi ne more biti samostojni koncept, ker gre za sestavni del učinkovitega in uspešnega managementa. To pomeni, da manager lahko zagotavlja vse potrebno, da se vse funkcije, in ne le vodenje, izvajajo v smeri doseganja načrtovanih ciljev oziroma, da je management sposoben sam zagotoviti učinkovito izvajanje vseh funkcij.
  - Takega mnenja je tudi Rozman (2002, str. 4), ki izhaja iz razdelitve procesov v organizaciji. Poslovni procesi dosegajo cilje družbenih enot, medtem ko organizacijski oziroma managerski procesi zagotavljajo, da bodo ti cilji doseženi po razumni poti. Gre za že omenjeno razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo. Zato pravi, da je vodenje izvedba načrtovane organizacije upravljana s strani managerjev samih. Tako zaključí, da vodenje ne more biti drugega kot managerska funkcija, v kateri so vizija in načrti managerjev preneseni na sodelavce kot navdih in motivacija za doseganje postavljenih ciljev. Skozi funkcijo se vzpostavi razmerje med managerji in privrženci.
2. Vodenje, **ločeno** od managementa, **a vseeno povezano z njim**. Vlogi sta enakovredni (glej Sliko 9).

Slika 9: Vodenje enakovredno managementu



Vir: Sadler, 1997, str. 39

- Ta zorni kot zagovarjata predvsem Bennis in Nanus (Sadler, 1997, str. 39). Zagovarjata stališče, da sta koncepta različna kot »noč in dan« ter zato obstajata vsak sebi (glej Tabela 4). Iz tega lahko sklepamo, da sta si po njunem mnenju celo nasprotna, in nimata nikakršnih podobnosti. Poleg tega pa noben koncept ni nadrejen drugemu, kar pomeni, da sta enakovredna.

Tabela 4: Razlika med managementom in vodenjem

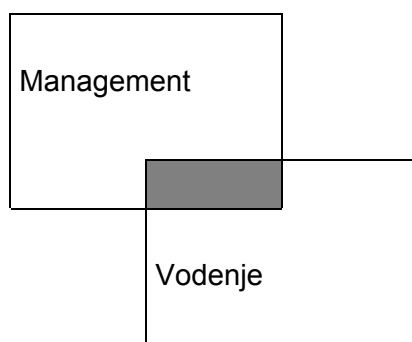
Management	Vodenje
Hitrost	Smer
Uspešnost	Učinkovitost
Desna možganska polovica	Leva možganska polovica
Kako?	Kaj? + Zakaj?
Sistemi, nadzor, postopki, pravila, struktura	Zaupanje – ljudje, vizija
Kopiranje	Inoviranje, vzpodbujanje
Status-quo	Prilagajanje, ustvarjanje
Stvari se opravi prav.	Opravijo se prave stvari.

Vir podatkov <sup>13</sup>: Bennis, Goldsmith, 1997, str. 5; Covey, 1995, str. 246

- Tudi Hilarie Owen (2000, str. 51) povzela nekatere ključne ugotovitve njenih predhodnikov in dodala, da management in vodenje predstavljata dva zelo različna in obenem značilna pogleda na svet. Prav zato vodenje ne more biti dodano managementu.

### 3. Vodenje in management **se delno prekrivata** (glej Sliko 10).

Slika 10: Vodenje in management različna, a podobna

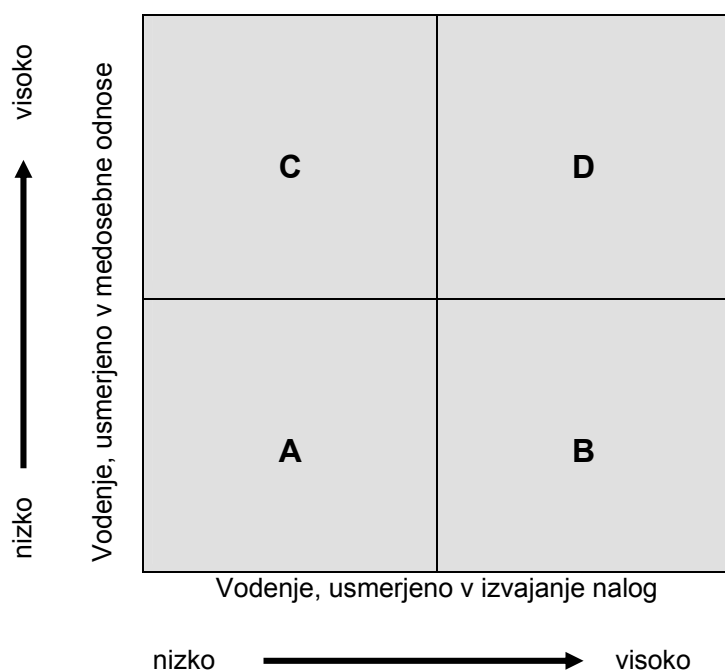


Vir: Sadler, 1997, str. 39

<sup>13</sup> Tabela je delo avtorice glede na vir podatkov.

- Ta zorni kot je všeč mnogim avtorjem (Hughes idr., 1999, str. 12; Mondy idr., 1991, str. 330 in drugi), ker predvideva različnost in ne nasprotnost konceptov. Stične točke oba koncepta povezujejo, kar pomeni, da se v določenih točkah dopolnjujeta (Hughes idr., 2001, str. 11). To lahko povežemo z modeli, ki predvidevajo doseganje idealnih rezultatov v določenih kombinacijah stilov vodenja. Če vzamemo kot izhodišče razlikovanja konceptov prav raziskave z univerze Ohio State (Pirtovšek, 1998, str. 59), lahko ugotovimo, da so že avtorji osnovnih dveh stilov vodenja ugotovili, da se stila prepletata, kar pomeni, da v neki kombinaciji dajeta najboljše (idealne) rezultate. Ta kombinacija naj bi bilo polje D, ker vsebuje najboljše lastnosti obeh stilov (*glej Slika 11*). Do podobnih spoznanj so prihajali tudi drugi teoretiki v svojih modelih in raziskavah.

Slika 11: Različne kombinacije obeh stilov vodenja - Ohio State University



Vir: Vecchio, 1995, str. 308

Tudi Johna Kotterja (1988, str. 22) je raziskovanje pripeljalo do podobnih zaključkov kot avtorje raziskav na obeh univerzah. Navedel je zanimiva izhodišča, zelo pomembna za raziskovanje razlik in hkrati tudi podobnosti med konceptoma:

1. Management in vodenje nista medsebojno izključujoča!<sup>14</sup>

- Ni logičnega razloga, zakaj oseba s primernim ozadjem in sposobnostmi ne bi zmogla v nekaterih okoliščinah opravljati obeh vlog hkrati.

<sup>14</sup> Zelo podobnega mnenja so tudi Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 150), ko pravijo, da se management in vodenje ne izključujeta. Sta medsebojno tesno povezana in se prepletata. Pravijo, da sta dve skrajni plati kontinuiranega obnašanja in lastnosti posameznikov. Razliko med managementom in vodenjem opredelijo kot razliko med pozicijo in vlogo. Pozicija managerja je vezana na hierarhijo v podjetju, vloga vodje pa na posameznika. Ni pa nujno, da je na poziciji managerja oseba, ki je vodja in prav tako vloga vodje ni omejena na managersko pozicijo (2003, str. 151).

## 2. Istočasno pa sta si koncepta zelo različna!

- Management je bolj formalen, znanstven in zato univerzalen. Je serija eksplicitnih orodij in tehnik, osnovanih na razumskem sklepanju in testiranju, ustvarjenih za uporabo z nenavadno podobnimi načini v širokem razponu poslovnih okoliščin.
- Pri managementu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov, pri vodenju pa za motiviranje in navduševanje.

V svoji naslednji knjigi »A Force for Change« je Kotter razliko med konceptoma managementa in vodenja še podrobneje opredelil glede na štiri dejavnike (Hooper, Potter, 2000, str. 60; *glej Tabela 5*).

Tabela 5: Management in vodenje kot dva ločena procesa

	<b>Management</b>	<b>Vodenje</b>
<b>Namen oziroma načrt</b>	<u>Načrtovanje in določanje proračuna</u> – vzpostavljanje podrobnih korakov in časovnih terminov za doseganje potrebnih rezultatov in zbiranje potrebnih virov.	<u>Vzpostavljanje smeri</u> – razvoj vizije za prihodnost, pogosto daljno prihodnost in strategije za proizvajanje sprememb za doseganje te vizije.
<b>Način motiviranja zaposlenih</b>	<u>Organiziranje in kadrovanje</u> – vzpostavitev določene strukture za doseganje potreb načrtov, uskladitev te s posamezniki, delegiranje odgovornosti in pooblastil za izvrševanje načrtov, zagotavljanje postopkov kot pomoč zaposlenim ali sistemom za spremljanje izvrševanja.	<u>Zbiranje ljudi</u> – usmerjanje z besedami in dejanji vseh tistih, katerih sodelovanje bo potrebno za vplivanje na ustvarjanje timov in povezav, ki bodo razumele vizijo in strategije ter sprejele njihovo veljavnost.
<b>Uresničevanje načrtov</b>	<u>Nadzorovanje in reševanje problemov</u> – spremljanje rezultatov v primerjavi z načrti, identifikacija odstopanj ter načrtovanje in organiziranje za reševanje teh problemov	<u>Motiviranje in navduševanje</u> – aktiviranje ljudi, da presežejo večje politične, birokratske ovire, pomanjkanje virov in se spremenijo z zadovoljevanjem najosnovnejših, vendar neizpoljenih človeških potreb.
<b>Rezultati</b>	<u>Proizvaja stopnjo napovedljivosti in reda ter ima potencial za proizvajanje ključnih rezultatov</u> , pričakovanih od lastnikov (npr. ni prekoračitve proračuna, ...).	<u>Proizvaja spremembo</u> , pogosto do dramatične stopnje, ima pa tudi potencial za proizvajanje izjemno uporabnih sprememb (npr. novi izdelki, ki jih želijo potrošniki, novi pristopi, ki pripomorejo k razvoju organizacije,...)

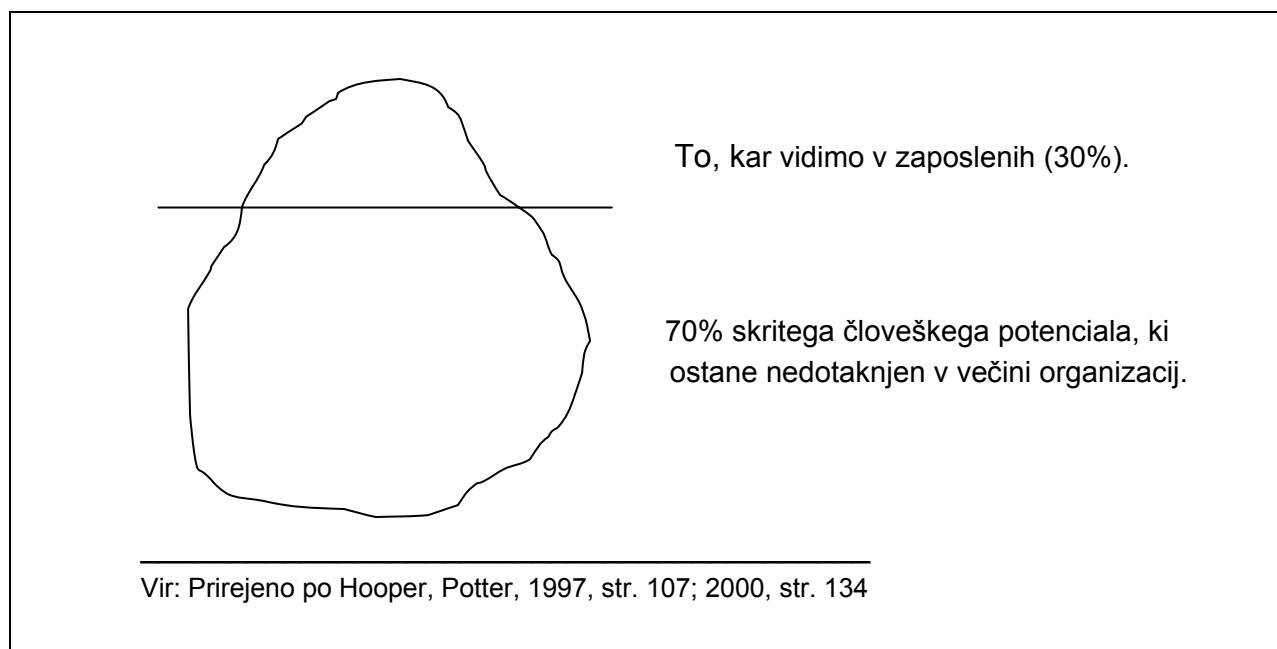
Vir: Prirejeno po Hooper, Potter, 2000, str. 60

Podobno ugotavljata tudi Daft in Noe (2001, str. 380-381), ko pravita, da management ne more nadomestiti vodenja in obratno. Vsak koncept daje svoje rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Dober management vodi do določene stopnje ravnotežja, napovedljivosti, reda in uspešnosti. Pomaga organizaciji dosledno dosegati kratkoročne cilje in tako zadostiti željam različnih delničarjev. Uspešna sprememba (tj. novi izdelki,

storitve, prodajne poti, trgi,...) pa je odvisna od učinkovitega vodenja. Vodenje pomeni dvomiti in izzivati status quo, da se lahko zastarele in neproduktivne norme zamenjajo za soočenje z novimi izzivi. Vodenje tudi ni omejeno na položaje v organizaciji, kar pomeni, da je vsak lahko vodja, kar pa za management ne velja.

Razlike med konceptoma lahko prikažemo tudi s t.i. principom ledene gore (glej Slika 13). Ker so v ospredju poslovanja podjetij predvsem ekonomski cilji, se soočamo s tem, da se izrabljajo le tisti viri, ki so vidni. To v našem primeru pomeni, da se izrabi ravno toliko človeških virov, kot je potrebno za uspešno rešitev določenega problema oziroma doseganje zastavljenega cilja v skladu s postopki in pravili podjetja. To je naloga managementa. Problem ostaja v neizrabljenem človeškem potencialu, kar povzroča ravnodušje v podjetjih. Tu pa naj bi stopilo v ospredje vodenje, ki ima moč, da iz tistega, kar je skrito v posameznikih, naredi idealno kombinacijo, ki bo v korist obema stranema.

Slika 12: Princip ledene gore človeškega potenciala



Princip ledene gore se kaže tudi v vsakdanji praksi, na kar opozarja Leif Edvinsson (Koražija, 2002, str. 38), ki pravi, da »največje ekonomske prednosti izvirajo iz neizkoriščenih ali premalo izkoriščenih virov. Managerji se ne bi smeli toliko ukvarjati le z vidnimi vidiki podjetja samo zato, ker jih je najlažje prepoznati. Management je torej pred velikim izzivom; ustvarjati mora začetni strategijo, s katero bo upravljal vso nevidno vrednost podjetja«. Kar bi z drugimi besedami lahko pomenilo, da je potrebno v podjetjih dati več poudarka vodenju, tj. neekonomskemu pristopu, ki ima moč, da s temi 70% neizrabljenega človeškega potenciala naredi »dobiš - dobim« kombinacijo.

Kot zaključek razlikovanja med obema konceptoma naj podamo misel pisatelja Edgarja Scheina (1992, str. 5), ki pravi, da se vodenje razlikuje od managementa in administracije

po tem, da ustvarja in spreminja kulture, medtem ko management in administracija obstajata v njih.

## 1. 4. Ključne ugotovitve in sklep

Ugotovitve o različnosti konceptov v prejšnjem poglavju nam bodo pomagale potrditi prvi del osnovne teze. Glede na rezultate raziskav obeh ameriških univerz, Kotterjevih ugotovitev in ugotovitev drugih avtorjev lahko zaključimo, da razlike zares obstajajo. Pri managementu gre torej za razumski pristop, kjer je poudarek predvsem na ekonomskih ciljih, medtem ko je pri vodenju poudarek bolj na čustvenih spretnostih oziroma na človeku samem. Najbolje to ponazorimo s principom ledene gore.

Podobnost konceptov bi lahko delno utemeljili na podlagi tretjega zornega kota Cunnighamove teorije, ki pravi, da se v določenih okoliščinah koncepta prepletata. Tu pridemo do treh zaključkov oziroma interpretacij:

1. Koncepta sta si podobna in se prepletata, kar pomeni, da v določenih situacijah dajeta najboljše rezultate. S tolikšno podobnostjo konceptov je v določenih okoliščinah določena oseba sposobna opravljati obe vlogi hkrati.
2. Koncepta sta različna in se le dopolnjujeta, kar pomeni, da v določenih situacijah skupaj dajeta najboljše rezultate. To pa še ne pomeni, da opravlja vlogi ena in ista oseba. Rezultat je vsota prispevka posameznega koncepta.
3. Koncepta se delno prepletata in dopolnjujeta, kar pomeni, da sta sicer različna, a vseeno podobna. V določenih točkah vodenje ni ločljivo od managementa in prav tako management od vodenja in v določenih točkah zares obstajajo razlike.

Da bi lahko v celoti potrdili prvi del osnovne teze magistrskega dela, bomo izbrali tretjo interpretacijo, ki je v bistvu kombinacija prvih dveh. Tako lahko potrdimo:

### **Koncepta managementa in vodenja sta si različna, a hkrati podobna.**

Drugi del osnovne teze temelji na dokazovanju potrebe in uravnoteženosti obeh konceptov v podjetjih.

V poznih 80-ih in tudi v 90-ih se je v zahodnem svetu začela prava gonja proti managementu in povečevanje vodenja. Menimo, da se je to zgodilo predvsem zato, ker je bil poudarek predvsem ekonomskih interesih, ki so prevladali v vseh štirih temeljnih funkcijah managementa in povzili najpomembnejši vir pri ustvarjanju dolgoročne uspešnosti v podjetjih, tj. zaposlene.

Veliko prej omenjenih avtorjev je bilo in je mnenja, da tak radikalizem oziroma povečevanje le enega koncepta ni dobro. To je najbolj ponazoril prav John Kotter, ki je

podrobnejše pogledal poslovanje posameznih (ne)uspešnih podjetij in prišel do naslednjih pomembnih dejstev (1988, str. 23):

1. Močan management postane zelo zadrnjen (konzervativen). Brez vodenja postaja vedno bolj birokratski, vedno manj izviren v mišljenju. Še poveča se poudarek na nadzoru.
2. Močno vodenje postane nestanovitno. Brez managementa, ki bi nadzoroval in zagotavljal razumsko preverjanje, se lahko razvije v Hitlerjevsko norijo.
3. Do neke stopnje potrebujemo tako oba koncepta, ker se v nasprotnem primeru lahko zelo popačita.

Tudi Andrew DuBrin (1997, str. 4) je ugotovil podobno in zapisal, da ne smemo zaničevati pomembnosti managementa. Učinkoviti vodje morajo biti dobri managerji oziroma morajo imeti podporo učinkovitih managerjev. Vodenje je življenjsko pomembno za obstoj in uspeh podjetja ter družbe, a za doseganje dobrih rezultatov je pomemben tudi management. Če predelamo misel Geert-a Hofstede-ja (1999, str. 34), ki pravi, da so bistvo managementa ljudje, to lahko pomeni, da management potrebuje ob sebi nekoga, ki to že ve in se od njega lahko uči.

V mnogih člankih in knjigah avtorji na različne načine opozarjajo, da potrebujemo oba koncepta, da je potrebno združiti načela, da bi dosegli ravnotežje v podjetjih, pa čeprav to pomeni, da se bodo morali managerji preleviti tudi v vodje oziroma, da se bodo morala podjetja prestrukturirati, ker bodo določena mesta pripadla vodjem. Potrebujemo management plus vodenje (Hickman, 1992, str. 18; Hughes idr., 1999, str. 11). Zelo podobno pišejo tudi Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 150), ko pravijo, da je lahko v nekem primeru učinkovitejše vodenje, v drugem management, ponavadi pa je potrebna kombinacija obojega.

S tem lahko potrdimo tudi drugi del osnovne teze magistrskega dela:

**Vlogi managementa in vodenja morata za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja biti v ravnotežju.**

Kot zaključek in povzetek napisanega in ugotovljenega v prvem poglavju navajamo misel Johna Kotterja (de Neuville, 2003, html):

*»Vodenje se razlikuje od managementa, ampak ne iz razlogov, ki jih navaja večina ljudi. Vodenje ni mistično in skrivnostno. Nič nima skupnega s karizmo ali drugimi eksotičnimi osebnostnimi lastnostmi. Ni le lastnost nekaterih izbrancev. Niti ni nujno boljši od managementa ali njegovo nadomestilo. Prej sta vodenje in management dve posebni in dopolnjujoči se aktivnosti. Obe pa sta potrebni za uspeh v naraščajoče zapletenemu in nestanovitnemu poslovnemu okolju«.*

## 2. VLOGI MANAGERJA IN VODJE

Če izhajamo iz potrditve osnovne teze magistrskega dela, ki pravi, da sta si koncepta managementa in vodenja različna, potem lahko trdimo, da imata tako management kot tudi vodenje svoja t. i. izdelka. To sta vlogi managerja in vodje oziroma kar manager in vodja.

Definicija vloge po Krechu, Crutchfieldu in Ballacheyju (Adizes idr., 1996, str. 237) je naslednja: »Vloga je vzorec hotenj in ciljev, prepričanj, občutij, stališč in dejanj, ki naj bi po pričakovanjih pripadnikov neke skupnosti tipično označeval ljudi, ki zasedajo neko pozicijo«.

Vlogi managerja in vodje sta se skozi zgodovino spreminjali podobno kot oba koncepta. Vlogi je bilo potrebno najprej opredeliti in definirati ločeno predvsem zato, da bi ugotovili, če med njima res obstajajo takšne razlike, da ju ne bi mogla hkrati opravljati ena in ista oseba. To bi pomenilo, da bi se morala večina podjetij čimprej prestrukturirati, če bo želela dolgoročno preživeti.

### 2. 1. Opredelitev managerja in vloge managerja

V literaturi najdemo različne opredelitve o tem, kdo je manager in kakšna je pravzaprav vloga managerja ter kakšne značilnosti ima.

Najprej nas je zanimalo, kaj beseda *manager* sploh pomeni.

Mitja Cimerman (Cimerman idr., 2003, str. 10) piše, da je beseda manager nastala okrog leta 1950 v Benetkah. Izvira iz besede *mano*, kar pomeni dlan. Kar naj bi z drugimi besedami pomenilo, da manager »za roko« vodi svoje podrejene in jih usmerja k skupnim ciljem.

V SSKJ-a najdemo naslednjo opredelitev besede *manager* (knjiga II, str. 683):

1. v kapitalistični ekonomiki: vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj
2. publ.: voditelj, organizator zlasti v gospodarstvu

V slovarju Merriam Webster (1993, str. 706) najdemo naslednje opredelitve:

1. Tisti, ki upravlja.
  - a) Oseba, ki vodi poslovne ali hišne posle.
  - b) Oseba, katere delo ali poklic je management.
  - c) (1) Oseba, ki usmerja tim ali športnike.

Če izluščimo posamezne besede iz opredelitev besede *manager* v slovarjih, lahko ugotovimo podobnosti z opredelitvami besede management. Tako je *manager*:



*upravljalec, direktor, ravnatelj, poslovodja, usmerjevalec, voditelj, organizator ali kar manager.*

Ko preverimo posamezne opredelitve v Slovarju slovenskega knjižnega jezika, ugotovimo, da se vse nanašajo na vodenje nekoga ali nečesa. Kar je zelo zanimivo z vidika, da glagol voditi, prvič zelo ozko opredeljuje pojem, in drugič, da tako rekoč ne vemo, zakaj se je potemtakem sploh oblikovala beseda manager. Če povzamemo povedano, lahko ugotovimo, da je moralo nekoč priti do določenih razlikovanj s prvotnim pojmom, ki so privedla do oblikovanja besede manager.

Zato menimo, da beseda *manager* kar sama najbolje združuje vse omenjene opredelitve in jo bomo uporabljali skozi magistrsko delo.

## **2. 1. 1. Definicije managerja in vloge managerja**

V prebrani literaturi smo našli veliko definicij pojma manager in vloge managerja.

### **2. 1. 1. 1. Definicije managerja**

Definicije smo skušali zbrati v skupine, ki bi odražale bistvo posamezne definicije, kar bi nam omogočilo razviti lastno definicijo. Prišli smo do naslednjih skupin:

#### **1. Razumski človek**

- Craig R. Hickman (1992, str. 7): Manager predstavlja drugi pol. Označuje bolj analitičen, strukturiran, nadzorovan, premišljen in urejen konec kontinuuma. Manager vnese razum v vsakodnevno reševanje najrazličnejših problemov organizacije.
- Andrew DuBryn (1997, str. 3): Manager je človek, ki vnaša v svoje delo manj čustev, ker je bolj osredotočen na doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem pogosteje uporablja standardne, tj. dobro osnovane rešitve problemov.
- Steve Ellis (2003, str. 257): Manager porabi veliko časa zato, da razume izvor oziroma bistvo problemov, s katerimi je soočen, in jih skuša rešiti.

#### **2. Nadzornik virov podjetja**

- Warren Bennis (1995, str. 6; 1997, str. 11): Manager je človek, ki naredi stvari, kot je potrebno. Važno je, da se dosežejo želeni cilji z minimalno porabo energije, časa, denarja, materiala in drugih virov. Gleda na uspešnost izvedbe (Murray, 2002, html).
- Gardner<sup>15</sup>: Manager je posameznik na vodilnem položaju z nadzorom nad preudarno izbranimi viri, zaradi katerih organizacija sploh deluje, in skuša na kar najboljši način iztisniti maksimum iz svojih zaposlenih.
- Tom Peters (Sadler, 1997, str. 42): Manager je policaj, sodnik, hudičev odvetnik, hladnokrvni analitik, strokovnjak, mož odločitev, človek, ki v večini primerov reče »ne« in napovedovalec.

---

<sup>15</sup> Leaders' Change-Facilitating Actions, [URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1. 8. 2002

- Gary Dessler (2001, str. 3): Manager načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje ljudi in delo v smeri doseganja zastavljenih ciljev podjetja.
- John Kotter (Ellis & Dick, 2003, str. 119): Naloga managerja je osredotočiti se na nadzor za zagotovitev reda in ravnotežja.
- Šugman, Bednarik, Kolarič (2002, str. 15): Manager je tisti, ki skrbi, da določena organizacija deluje.
- Sumantra Ghoshal (Bernhut, 2002, html): Naloga managerja je učinkovito upravljanje s sredstvi za zagotavljanje primernih dohodkov.

### 3. Avtoriteta

- Arthur G. Bedeian (1993, str. 5): Manager je posameznik v organizaciji, ki ima avtoriteto in sprejema odločitve o izrabi virov.
- Sadler (1997, str. 35): Manager je izum 20. stoletja. Njegova avtoriteta je – vsaj v teoriji - uzakonjena s privolitvijo delničarjev.
- Robert Townsend (Bennis, Townsend, 1995, str. 6): Manager svojim zaposlenim omogoča le malo prostora za ustvarjanje. Zaposleni uporabljajo le okoli dvajset odstotkov svojih zmožnosti in morajo čakati na dovoljenje oziroma na odločitve drugih, obenem pa jih je strah storiti napako.

### 4. Usmerjevalec

- Hellriegel in Slocum (Možina, 1994, str. 15): Manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. Običajno je opisan kot izvrševalec (prav tam, str. 271).
- James A. F. Stoner (1995, str. 7): Manager je odgovoren za usmerjanje vseh naporov osredotočenih na pomoč organizacijam pri doseganju ciljev.
- Mitja I. Tavčar (2000, str. 1): Manager je vsaka oseba, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja oz. organizacije. Manager v najširšem smislu besede je vsakdo, kdor vsaj enemu podrejenemu sodelavcu načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje. Ožji pojem je »uprava družbe«, ki pomeni le vršni management organizacije.

### 5. Vzdrževalec »statusa quo«, tradicionalist (konzervativec)

- Tichy in Devanna<sup>16</sup>: Managerji sodelujejo pri malo spremembah, ker raje upravljajo s sedanostjo in ob odhodu pustijo stvari take, kot so bile ob njihovem prihodu.
- Mick Yates (2002, html): Managerji vodijo organizacije in so usmerjeni k vzdrževanju »statusa-quo«.

### 6. Mobilizator

- John R. Schermerhorn (2001, str. 7): Manager je oseba organizacije, odgovorna za delovno uspešnost ene ali več oseb. Mobilizira ljudi in vire za opravljanje nalog organizacije in njenih enot.

---

<sup>16</sup> Leaders' Change-Facilitating Actions, [URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1. 8. 2002

Če združimo ključne pojme šestih skupin, dobimo naslednjo definicijo managerja:

***Manager je človek, ki uporablja avtoriteto in razum za reševanje problemov ter za mobilizacijo, usmerjanje in nadzor nad viri podjetja po tradicionalnih in ustaljenih postopkih ter politiki podjetja.***

Primerjava z že prej napisano definicijo managementa (podpoglavje 1.1.1.) nam jasno pokaže, da so ključni pojmi zelo podobni. Definiciji se v svojem bistvu ne razlikujeta. To pomeni, da smo dvakrat dobili podobne rezultate in, da je naše sklepanje pravilno.

### **2. 1. 1. 2. Definicije vloge managerja**

V tem podpoglavju bomo podrobneje opisali definicijo vloge managerja oziroma tisto, kar vloga predstavlja.

James McGregor Burns<sup>17</sup> (Sadler, 1997, str. 42) je leta 1978 opisal vlogo managerja kot vlogo pogajalca z zaposlenimi, da se obdrži uravnoteženo izvrševanje nagrad za dosežke zaposlenih.

Profesor Henry Mintzberg (1989, str. 15 - 21) je iz izsledkov svojih raziskav v podjetjih ugotovil deset managerskih vlog oziroma naborov pričakovanj za obnašanje managerjev, pomembnih za učinkovito in uspešno izvajanje osnovne vloge. Razdelil jih je v tri skupine (*glej Sliko 14*):

#### **a) Informacijske vloge**

- Manager, kot središče, gradi mrežo povezav iz notranjega in zunanjega okolja, da zbere potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo. Izluščile so se tri vloge:
  1. *Nadzornik*
    - Manager zbira in išče ter pregleduje informacije iz zunanjega in notranjega okolja. Večino potrebuje pri različnih analizah, ostale pa pošlje naprej. Udeležuje se sestankov s podrejenimi, preučuje poročila in periodiko ter izvaja potrebne ukrepe za odpravljanje vzrokov (morebitnih) težav.
  2. *Razširjevalec oziroma posrednik*
    - Ker manager pridobi ogromno informacij, ki jih podrejeni nimajo, je ta vloga namenjena prav razširjanju oziroma posredovanju informacij na različne ravni v organizaciji. Manager tako organizira sestanke in razgovore, pošilja memorandume ter opravlja telefonske klice.
  3. *Govornik oziroma predstavnik*
    - Manager posreduje informacije o delovanju organizacije tudi zunanjim strankam kot predstavnik svojega področja dela ali organizacije.

---

<sup>17</sup> Leaders' Change-Facilitating Actions, [URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1. 8. 2002

## b) Medosebne vloge

- Že samo ime pove, da gre za odnose med managerjem in posamezniki. Tudi tu obstajajo tri vloge:

### 4. *Predstavnik oziroma zastopnik*

- Manager, kot avtoriteta organizacije, izvaja različne ceremonialne in simbolične, protokolarne naloge, kot so slovesno podpisovanje dokumentov, prisostvovanje na otvoritvah, sprejemih, slavnostih, sprejem obiskovalcev,...

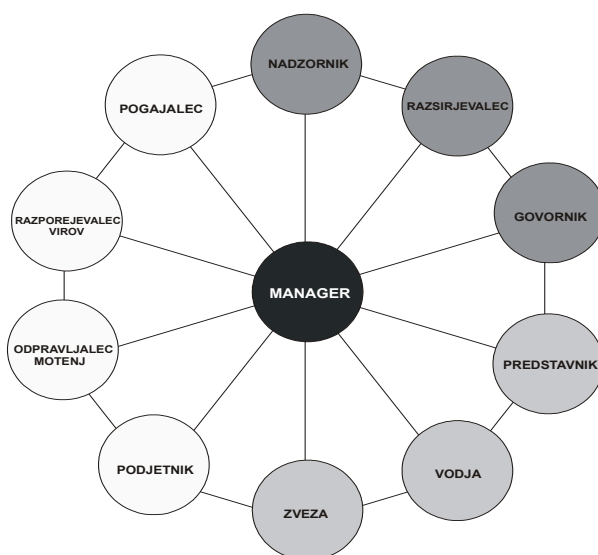
### 5. *Vodja*

- Manager se povezuje s podrejenimi, jih koordinira, motivira in usposablja. Ustvarjati mora različne pogoje, da lahko zaposleni uspešnejše in učinkovitejše uresničujejo zastavljene cilje organizacije.

### 6. *Zveza*

- Ker je za uspešno delovanje organizacije potrebna usklajenost med njenimi deli in okoljem, je managerjeva naloga prav vzdrževanje in oblikovanje povezav ter komunikacijskih mrež med njimi.

Slika 13: Vloge managerja po Henryju Mintzbergu



Vir podatkov <sup>18</sup>: Mintzberg, 1989, str. 15 – 21

## c) Vloge odločanja

- Pridobljene informacije managerji uporabljajo pri odločanju v vsakodnevni dejavnosti. Zato naslednje štiri vloge sodijo med najpomembnejše:

### 7. *Podjetnik*

- Manager ustvarja in vzpodbuja spremembe v organizaciji in njihovo izvajanje, npr. uvajanje nove tehnologije, delovnega časa, delegiranje nalog, projektov, načrtovanje novih idej, ...

<sup>18</sup> Slika je delo avtorice glede na vir podatkov.

#### 8. *Odpravljalca motenj*

- Ko pride v organizaciji do motenj, konfliktov oziroma kriznih situacij, je managerjeva naloga njihovo hitro in učinkovito reševanje.

#### 9. *Razporejevalec virov*

- Manager določa in razporeja vire po organizaciji glede na prioritete, proračun in terminske načrte.

#### 10. *Pogajalec*

- Manager prisostvuje pri pogajanjih z različnimi ljudmi in skupinami, kjer skuša doseči sporazum.

Uspešen manager združuje vseh deset vlog, ki jih opravlja ob različnih priložnostih oziroma okoliščinah.

Tudi Ichak Adizes (1996, str. 25) je opredelil štiri vloge managerja, potrebne za dolgoročno učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Svoj model je poimenoval model PAEI (angleške začetnice posamezne besede), predstavlja pa model participativnega managementa:

#### 1. Proizvajalec (P)

- To je vloga managerja kot proizvajalca rezultatov, po možnosti še boljših od njegovih konkurentov.
- Manager mora pri proizvodjanju posedovati vsa potrebna znanja (različna področja) in imeti sposobnost ugotavljanja, kako in kdaj so doseženi končni cilji.

#### 2. Administrator (A)

- To je vloga managerja kot načrtovalca, usklajevalca in nadzornika izvajanja.
- Gre za administratorsko vlogo, ker manager skrbi, da sistem deluje, kot je potrebno. Mora pa imeti več kot le energijo in znanje.

#### 3. Podjetnik (E)

- To je vloga managerja kot odločevalca, določevalca ciljev, strateškega načrtovalca in vodje politike podjetja.
- Manager mora biti za uspešno opravljanje te vloge sposoben presojanja in spreminjanja ciljev in sistemov, s katerimi se ti uresničujejo. Izdelati mora lastni načrt aktivnosti, kar obenem pomeni tudi imeti dobršno mero ustvarjalnosti, da lahko zazna nove možnosti.

#### 4. Integrator (I)

- Integratorska vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama v točno določeni smeri oziroma, če je sposobna poiskati nove smeri, tj. neodvisno od nekega posameznika.

Adizes (1996, str. 31) pravi, da čistega PAEI-ja ni. To pomeni, da je potrebno težiti k boljšemu izvajanju nujnih vlog, odpravljanju vrzeli v naših kodah in nadaljnjemu dolgoročnemu razvoju, obenem pa sprejeti dejstvo, da ne moremo biti popolni. Da bi lahko dosegli to rast, moramo najprej vedeti, kdo in kaj smo, kar pa je v večini primerov

najtežja naloga. Na žalost pa se največkrat zgodi, da napredujemo le v eni smeri in sicer toliko časa, dokler se ne izčrpamo in postanemo t.i. nekoristneži.

Menimo, da je Adizesov napotek prava smer k dobremu managementu in tudi vodenju oziroma k pozitivnemu izpolnjevanju obeh vlog.

## 2. 1. 2. Tipi in stili managerja

V današnjih podjetjih in organizacijah najdemo več tipov managerjev, ki jih avtorji različno kategorizirajo (glej tudi Tabelo 6):

1. Glede na organizacijsko stopnjo ali stopnjo avtoritete
2. Glede na položaj
3. Glede na formalni naziv
4. Glede na način obnašanja

Tabela 6: Kategorizacija tipov managerja

Organizacijska stopnja	Položaj	Formalni naziv
Vrhni managerji (Managerji so njihovi podrejeni)	Izvršni direktorji (ang. executives)	Direktor Namestnik direktorja, proizvodnja Namestnik direktorja, prodaja Namestnik direktorja, HR Šef financ
Srednji managerji (Managerji so njihovi podrejeni)	Managerji ali direktorji (ang. managers or directors)	Proizvodni manager Direktor prodaje HR manager Finančni manager
Managerji prve linije (Ne-managerji so njihovi podrejeni)	Nadzorniki (ang. supervisors)	Nadzornik proizvodnje Regionalni prodajni manager Pomočnik HR managerja Šef računovodstva

Vir: Prirejeno po Dessler, 2001, str. 5

Schermerhorn (2001, str. 8,9) jih razdeli glede na:

### 1. Stopnjo avtoritete

- a) *Vrhni managerji* (ang. top managers) so odgovorni za učinkovitost organizacije kot celote ali enega izmed njenih največjih delov.
- b) *Srednji managerji* (ang. middle managers) poročajo vrhnjim managerjem in nadzirajo delo večjih oddelkov ali divizij, sestojecih iz večjega števila manjših enot.
- c) *Manager prve linije* (ang. first-line managers) vodja tima ali nadzornik (ang. supervisor) ali poroča srednjim managerjem in nadzira tiste zaposlene, ki niso del managementa. Skrbi, da so doseženi načrti srednjega in top managementa.

### 2. Položaj

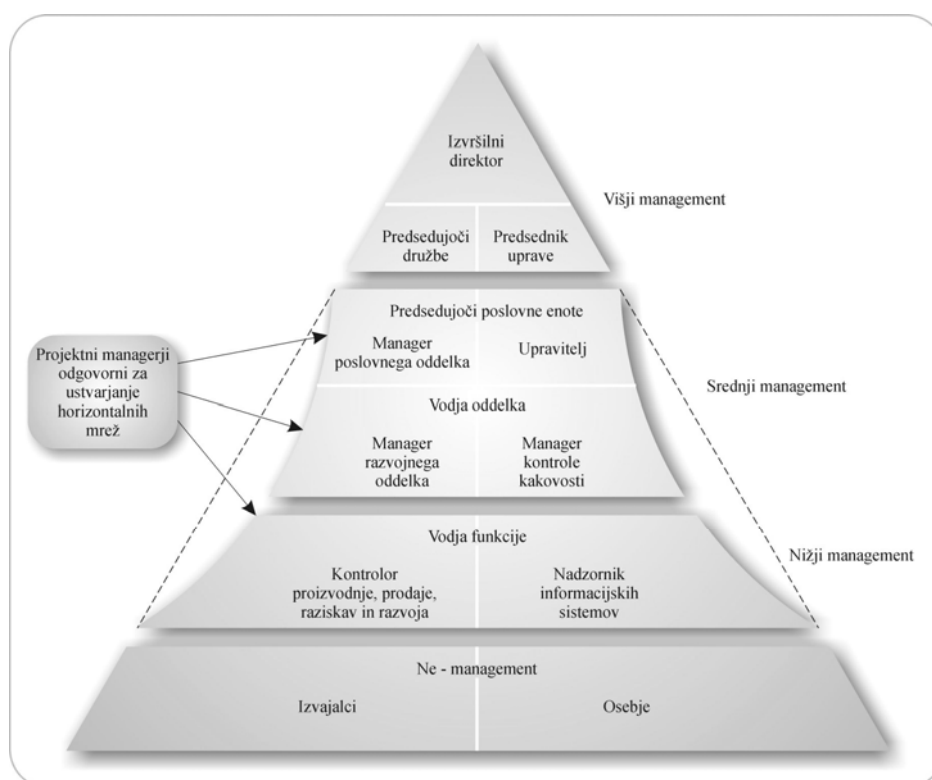
- a) *Linijski managerji* (ang. line managers) neposredno prispevajo k proizvodnji osnovnih dobrin in storitev organizacije.

- b) *Tehnični managerji (ang. staff managers)* uporabljajo posebne tehnične izkušnje za svetovanje in podporo linijskim managerjem.
- c) *Funkcijski managerji (ang. functional managers)* so odgovorni za eno samo področje aktivnosti podjetja, npr. finance, trženje, proizvodnja, kadrovanje, računovodstvo, prodaja.
- d) *Generalni managerji (ang. general managerji)* so odgovorni za skupek organizacijskih enot, ki vključujejo veliko področij funkcijskih aktivnosti.
- e) *Administratorji* so zaposleni v javnih ali neprofitnih organizacijah.

Možina (1994, str. 9) razdeli managerje v podjetju zelo podobno kot vsi ostali le, da jih imenuje odredbodajalci, srednji vodilni in nižji vodilni.

Daft (2003, pog. 1, prosoj. 9) še nazorneje prikaže hierarhijo oziroma ravni managementa s spodnjo sliko (glej Sliko 15). Opredeli tudi povezave in način komuniciranja med ravnmi.

Slika 14: Ravni managementa



Vir: Dimovski, 2002, pog. 1, prosoj. 25

Ghoshal in Bartlett (1994, str. 10-19) razdelita managerje na tri ravni: vrhne managerje kot vodje, srednje managerje kot trenerje in managerje prve linije (*ang. front-line*) kot podjetnike. Po njunem mnenju so najpomembnejši faktor prav managerji prve linije, ker na njih sloni odgovornost za doseganje dobrih rezultatov. Opravljajo tri pomembne naloge: 1. Osredotočenje na uravnavanje premoženja in virov organizacije, 2. Odgovornost za razširitev poslovnih priložnosti, 3. Odkrivanje novih priložnosti. Za srednje managerje ali trenerje je najpomembnejše združevanje lokalnih, malih in

decentraliziranih vidikov organizacije s koristmi, kot so, biti globalen, velik in centraliziran. Da bi dosegli to stanje, gradijo celostne strateške in organizacijske okvirje, v katerih so določeni mandati podrejenih. So strategji podjetja, kar je njihova prva funkcija. Druga funkcija je povezovanje raznolikih sposobnosti različnih prvolinijskih enot. Kot zadnja in mogoče najpomembnejša funkcija je dajanje podpore in napotkov, smernic podjetnikom z vsem znanjem, ki ga premorejo. Ghoshal in Bartlett jih primerjata s trenerjem nogometnega moštva. Za vrhnje managerje pa velja, da so se iz oblikovalcev organizacijske strategije prelevili v oblikovalce razburljive in dovršene vsebine, s katero se lahko identificirajo in se ji obvežejo vsi posamezniki organizacije. So arhitekti organizacijskih procesov, ki zaznajo pobude posameznikov in ustvarjajo medosebne povezave. Gre za izpolnjevanje zahtev pete generacije managementa. Sodobno organizacijo poimenujeta »podjetniška organizacija« (1994, str. 19).

Nekateri avtorji so svojo kategorizacijo izvedli glede na način/-e obnašanja oziroma vedenja managerjev.

S kombiniranjem vlog je prišel Adizes (1996, str. 29) do trideset slogov managementa oziroma tipov managerjev. Imena je izbral glede na določeno podobnost v odzivanju. Pri tem je skušal konkretno kombinacijo ravnanja poosebiti. Kode omogočajo poznavalcem vedenja oziroma ravnanja določenega tipa ugotoviti, kateri tipi se bodo pri delu ujemali, razhajali ali dopolnjevali (*glej Tabelo 7*). V prvem stolpcu imamo opraviti s slabim managementom, ker managerjem manjkajo vloge oziroma je ta le ena sama. Nekatere lastnosti in načine obnašanja v teh primerih opisuje Lipičnik v svoji knjigi *Ravnanje z ljudmi pri delu* (1998, str. 318 – 319). V drugem stolpcu imamo mešanico dobrega in malo manj dobrega managementa. To pomeni, da managerji opravljajo vloge, a ene dobro, druge pa malo manj.

Tabela 7: Kode in imena posameznih slogov vodenja

<b>P</b> – – –	= osamljeni komandos	<b>Paei</b>	= proizvajalec
– <b>A</b> – –	= birokrat	<b>pAei</b>	= upravitelj
– – <b>E</b> –	= zažigalec	<b>paEi</b>	= podjetnik
– – – <b>I</b>	= super stezosledec	<b>pael</b>	= integrator
– – – –	= nekoristnež	<b>PAEI</b>	= idelani manager
<b>P A</b> – –	= priganjalec sužnjev	<b>PAei</b>	= šef
<b>P A</b> – <b>I</b>	= dobrodušnež	<b>PAel</b>	= pastir
– <b>A</b> – <b>I</b>	= paternalistični birokrat	<b>pAel</b>	= participativni upravnik
<b>P</b> – – <b>I</b>	= drugorazredni trener	<b>Pael</b>	= vodič
<b>P</b> – <b>E</b> –	= plodni ustanovitelj	<b>PaEi</b>	= ustanovitelj
<b>P A E</b> –	= solo graditelj	<b>PAEi</b>	= graditelj
– – <b>E I</b>	= demagog	<b>paEI</b>	= učitelj
– <b>A E I</b>	= lažni vodja	<b>pAEI</b>	= ognjeni prišlek
– <b>A E</b> –	= čista težava	<b>pAEi</b>	= hudičev advokat
<b>P</b> – <b>E I</b>	= karizmatična osebnost	<b>PaEI</b>	= državnik



Podobne stile managerja<sup>19</sup> Milana Terpina tudi najdemo v knjigi *Človeku prijazno in uspešno vodenje* (Adizes idr., 1996, str. 249 - 284). Razdeli jih deli v dve skupini (glej tudi Prilogo 1):

1. Managerski stili v procesu doseganja ciljev
  - Nanašajo se na krmiljenje skupine, da bo optimalno opravila vse naloge, potrebne za doseganje ciljev.
2. Managerski stili v procesu skupinske dinamike
  - Nanašajo se na vzpostavitev in vzdrževanje pripravljenosti in stabilnosti skupine za izvajanje ciljev.

S pojavom informacijske tehnologije in globalne ekonomije so se oblikovali tudi novi tipi managerjev. Tako Schermerhorn (2001, str. 85) opredeli t.i. *managerja 21. stoletja*. Zanj velja, da se bo moral izkazati v izpolnjevanju lastnih pričakovanj in pričakovanj organizacije, ki jo vodi. Zato mora manager 21. stoletja biti oziroma postati: 1. globalni strateg, 2. mojster tehnologije, 3. popoln politik, 4. vodja / motivator in nenazadnje 5. »delavec pravih stvari«.

Podobnega mnenja je tudi Daft (2003, pog. 1, prosoj. 16), ki pravi, da se manager današnjega časa veseli nejasnosti, ker ustvarja organizacije, ki so prilagodljive, hitre, okretne in sestavljene iz najrazličnejših povezav. V organizacijah se osredotoči na vodenje, povezanost z notranjimi in zunanji strankami, gradnji timov in razvoju učeče se organizacije.

Gary Dessler (2001, str. 6) je pod drobnogled vzel *tradicionalnega managerja* in *managerja informacijske tehnologije*. Prišel je do zanimivih razlik (glej Tabelo 8).

Tabela 8: Primerjava tradicionalnega managerja in managerja informacijske tehnologije

<b>Tradicionalni manager</b>	<b>Manager IT</b>
Vzpodbujevalec	Reformist
»Na preži« - buden	Obseden
Iskren	Brutalno odkrit
Infotehnoško polpismen	Infotehnoško pismen (vsaj)
Jasno osredotočen	Intenzivno osredotočen
V hitrem gibanju	V nenehnem gibanju
Sovraži nejasnosti	Ima rad nejasnosti
Strah pred stikom s tehnologijo	Strah pred sesutjem info omrežja
Vzor dobre presoje	Vzor dobre presoje
Starost: 57	Starost: 38
Bogat	Zares bogat

Vir: Dessler, 2001, str. 6

<sup>19</sup> Managerski stil ali stil vodenja je skupek značilnih elementov pri vodenju sodelavcev v neki situaciji (Adizes idr., 1996, str. 244).

Če se ozremo nazaj, v poglavje o vodenju in definicijah, lahko vidimo kar nekaj podobnosti s tem novim tipom managerja. Glavna posebnost pa je, da se manager informacijske tehnologije ne boji izzivov in predvsem sprememb.

Evans in Russell (1992, str. 31) sta v stilu Adizesovega idealnega managerja oblikovala ustvarjalnega managerja. Ta se uči razmišljati na nov način, ker se je vsak trenutek možno učiti. Sprejema svoje napake in pomanjkljivosti in se iz njih skuša čimveč naučiti. Poseduje sposobnosti, kot so: razmišljanje, učenje in ustvarjalnost. John Naisbitt in Patricia Aburdene (prav tam) jih imenujeta novi »RUU«, tj. naučiti se razmišljati, naučiti se učiti in naučiti se ustvarjati. Te sposobnosti predstavljajo znanja, bistvena za informacijsko družbo.

Organizacije morajo vedno izbrati tisti tip managerja in managerskega vedenja, ki jim bo omogočal dolgoročno preživetje v vsakdanjih spremembah okolja. Glede na hitrost razvijanja stilov managementa, se tipi managerja ne spreminjajo s tako hitrostjo, kot bomo ugotovili pri tipih vodij kasneje. V bistvu gre tu le za dodajanje kakšne dodatne lastnosti že obstoječim tipom managerja. Kar je po eni strani dobro, ker se tako tipi nadgrajujejo, kar lahko na koncu pripelje do razvoja idealnega tipa managerja, kot ga opisuje Adizes.

### **2. 1. 3. Osebne značilnosti in spretnosti managerja**

Vsak, ki se loti raziskovanja vedenja managerja, ne more tega početi brez ozira na njegove osebne lastnosti in spretnosti, ki jih mora imeti.

Osebne značilnosti je opisala Genevieve Capowski (Daft, Noe, 2001, str. 380; Daft, 2003, pog. 16, prosoj. 5). Temeljijo na razumu:

- racionalnost
- posvetovalnost
- vztrajnost
- reševanje problemov
- realističnost
- analitičnost
- strukturiranost
- preišljenost
- avtoritativnost
- uravnoveženost
- pozicijska moč

Najosnovnejše managerske spretnosti<sup>20</sup>, ki naj bi jih imel vsak manager, opisuje veliko avtorjev<sup>21</sup> (Schermerhorn, 2001, str. 15; Daft, Noe, 2001, str.18; Mondy, 1991, str.11 in še mnogi drugi.). Te so (glej Tabela 9):

1. Konceptualne spretnosti

- Gre za sposobnost razumevanja abstraktnih ali splošnih idej in uporabe v specifičnih situacijah. So sposobnosti analitičnega mišljenja.
- So nujne za ocenjevanje, kako so timi odvisni od oddelkov in koliko prispevajo vanje; kako so ti oddelki povezani z ostalimi v organizaciji ter kako se ta prilagaja okolju.

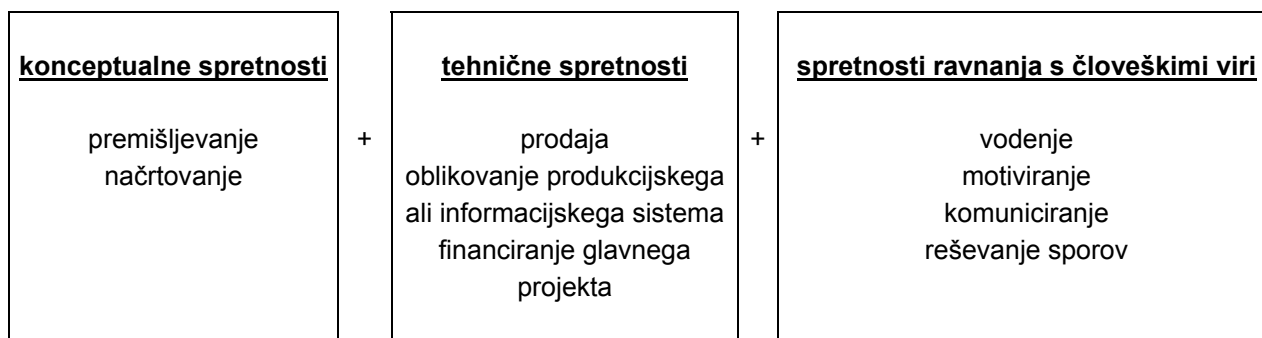
2. Tehnične spretnosti

- Gre za uporabo specifičnega znanja, metod in tehnik pri svojem delu.
- Sposobnost usvojitve določenih metod in znanj za izvrševanje nekaterih funkcij.

3. Spretnosti ravnanja s človeškimi viri

- Gre za sposobnost razumevanja, motiviranja in shajanja z drugimi ljudmi.
- Postajajo vse pomembnejše, ker se v organizacijah zavedajo, da doseganje ciljev ni mogoče brez uporabe pravih pristopov.

Tabela 9: Uporabnost posameznih spretnosti



Vir podatkov<sup>22</sup>: Daft, Noe, 2001, str.18-19

Podobno pravita tudi Trunk Širca in Tavčar (2000, str. 14), ko razdelita lastnosti na:

1. strokovna znanja in veščine, potrebne za poslovanje organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev;
2. vedenjska znanja in veščine za vodenje (vplivanje, usmerjanje) sodelavcev in drugih udeležencev organizacije v skladu s smotri organizacije;
3. etičnost odločanja in moralnost delovanja kot pogoj za zaupanje lastnikov, za zaupanje sodelavcev kot osnovo uspešnega vodenja, za zaupanje partnerjev organizacije.

<sup>20</sup> Managerska spretnost je sposobnost doseganja določenega tipa managerskih ciljev skozi osebno udeležbo (Bigelow, 1993, html). Je sposobnost prevajanja znanja v aktivnost, ki rezultira v želenem cilju.

<sup>21</sup> V anketi AMA-e (2000, html) so navedene naslednje štiri skupine spretnosti: konceptualne, komunikacijske, uspešnostne in medosebne.

<sup>22</sup> Tabela je delo avtorice glede na vir podatkov.

Po Kralju (2001, str. 49 ) so glavne odlike managerja:

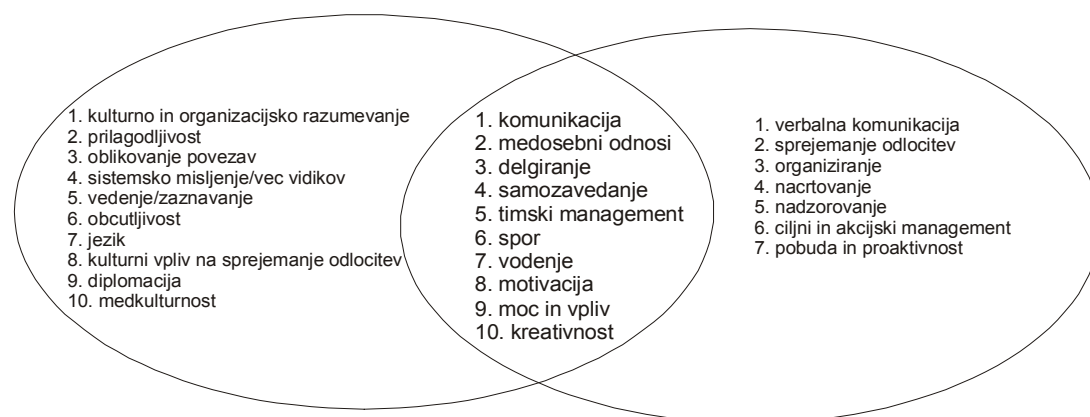
- sposobnost presojanja (analiza, sinteza),
- ustvarjalnost v pripravljanju odločitev (sposobnost učenja in uporabljanja novih dosežkov),
- zavedanje posebnosti intuitivnega odločanja z uporabo zavesti in podzavesti, analize in intuicije, razuma in čustev, izkušenj in znanja,
- sposobnost odločanja z obvladovanjem negotovosti in tveganj in obvladovanjem snovanja, planiranja, organiziranja, koordiniranja, komuniciranja, vodenja ljudi k izidom, motiviranja in nadziranja,
- sposobnost uresničevanja odločitev,
- sposobnost komuniciranja z okoljem.

Lipičnik (1998, str. 320) povzema Adizesa, ki pravi, da je za dobrega managerja potrebnih devet značilnosti:

1. Sposobnost izpolnjevanja vseh štirih vlog, čeprav se v vseh štirih ne more izkazati. Odlikovati se mora v vsaj eni vlogi in izpolnjevati osnovne zahteve drugih. To pomeni, da ni črtic v njegovi kodi PAEI (kompleten človek).
2. Zavedanje svojih prednosti in slabosti (poznavanje sebe)
3. Stik z družbenim okoljem – sprejemanje povratnih informacij o sebi
4. Uravnoteženo stališče o samem sebi
5. Sprejemanje svojih prednosti in pomanjkljivosti (dovolj samokritičnosti)
6. Prepoznavanje vrlin, odlik drugih
7. Sprejemanje mnenja drugih (drugačnega mišljenja)
8. Reševalec sporov oziroma sposobnost upravljanja s spori
9. Ustvarjalec okolja, v katerem živi.

John D. Bigelow (1993, html) je zbral različne ameriške študije o managerskih spretnosti in identificiral 33 različnih spretnosti. Pri pregledovanju mednarodnih študij pa je našel 27 spretnosti. *Slika 15* kaže podobnosti in razlike v spretnosti, ki jih navajajo različni avtorji študij.

Slika 15: Mednarodne in ameriške managerske spretnosti in njihov presek



Sandra Penger (2001, str. 25-26) navaja 12 najpomembnejših lastnosti in sposobnosti današnjega managerja informacijske tehnologije, zbranih iz različnih virov:

- Hitrost opravljanja aktivnosti
- Sposobnost učenja in razvijanja za nove priložnosti na delovnem mestu
- Odprtost za notranje in zunanje stranke
- Sposobnost (virtualnega) sodelovanja zaradi fizične oddaljenosti
- Standardi elektronskega poslovanja
- Dobra komunikacija v vertikalni in horizontalni smeri
- Management vsebin oziroma zagotavljanje pravih, nezapletenih vsebin
- Osredotočenost na kupce v smeri individualnih odnosov preko interneta
- Management znanja v smeri usvajanja in deljenja znanja z drugimi
- Vodenje s primeri, ki se začne pri vrhnjem managementu
- Internetna pismenost zaradi prednosti takojšnje dostopnosti do informacij in podatkov preko omrežja
- Hitro odločanje zaradi dinamike hitrosti.

Kot zaključek in povzetek bi podali misel Cvetane Rijavec (Pavlin, 2002, str. 5), direktorice Leka kozmetike d.d., ki pravi, da »mora manager poleg strokovnih sposobnosti imeti tudi druge vrline: biti mora pogumen, kreativen in perspektiven, znati se mora hitro odzvati na spremembe in imeti pozitivno motivacijo. Človek je še vedno pred dobičkom. In to bi moralo postati vodilo za vse managerje«.

## **2. 1. 4. Motivacijski teoriji Maslowa in Herzberga ter manager**

Mogoče se je razvilo toliko razprav o managementu in vodenju prav zaradi načina motiviranja<sup>23</sup>, ki se uporablja v organizacijah in podjetjih. Menimo, da v večini še vedno prevladuje miselnost, da posameznike k boljši storilnosti motivirajo le materialne nagrade in denar. Iz lastnih izkušenj vemo<sup>24</sup>, da to danes v večini primerov ne velja več.

Prav zaradi tega smo se odločili, da v tem delu podrobneje razčlenimo dve motivacijski teoriji in ti sta t.i. teorija potreb Abraham Maslowa in t.i. dvofaktorska teorija Fredericka Herzberga in ju primerjamo med seboj ter pogledamo, koliko sta danes še veljavni v praksi.

Motivacijske teorije lahko razdelimo v dve skupini (Sweeny, McFarlin, 2002, str. 85):

### 1. Teorije zadovoljstva (Maslow Herzberg, Alderfer, McClelland)

- Kaj nas motivira?

---

<sup>23</sup> Pojem motivacija izvira iz latinske besede »movere«, kar pomeni »gibati se« (Sweeny, McFarlin, 2002, str. 84). Nanaša se na sile znotraj oziroma zunaj osebe, ki vzbudijo zanimanje in vztrajnost za določeno aktivnost (Daft, 2003, pog. 17, prosoj. 2).

<sup>24</sup> V nekem malem podjetju je avtorica leta 1999 izvedla interno anketo, kjer so rezultati pokazali, da podana trditev drži.

## 2. Procesne teorije (Vroom – teorija pričakovanj, Adams – teorija enakosti)

- Kako motivirati?

Obravnavani teoriji sodita v prvo skupino. Razlikujeta se po potrebah<sup>25</sup>, ki so osnova za posameznikovo vedenje oziroma ga vodijo (Hughes, 1999, str. 395). Posamezniki so motivirani s »paketom« potreb in želja, h katerim težijo, da jih zadovoljijo. Kar z drugimi besedami pomeni, da posamezniki že najdejo pot, ki jih pripelje do zadovoljitve potreb. Pomanjkanje, ki se ga ne da zapolniti, povzroči ravnodušnost, ki jo je težko odpraviti. To je lahko usodno za produktivnost podjetja in s časoma za podjetje samo.

### **2. 1. 4. 1. Motivacijska teorija Abrahama Maslowa**

Maslowa teorija potreb je postala osnova za vse naslednje teorije. Osnovana je na dveh načelih (Schermerhorn, 2001, str. 73, 285):

#### 1. Načelo pomanjkanja

- Zadovoljena potreba ni motivator vedenja. Posamezniki delujejo v smeri zadovoljevanja potreb, za katere so prikrajšani. To pa so vse tiste, zaradi katerih nastane zadovoljitev pomanjkanja, ki je lahko fizično ali psihološko.

#### 2. Načelo rasti

- Potrebe obstajajo v hierarhiji premoči. To pomeni, da se naslednja stopnja aktivira le, če je zadovoljena prejšnja.

Maslow je razdelil zadovoljevanje potreb v petstopenjsko piramido. Že oblika piramide pa nam pove, da so potrebe razdeljene hierarhično. Maslow je menil, da je posameznikova aktivnost usmerjena k vedno višji stopnji v piramidi. Nezadovoljene potrebe namreč motivirajo oziroma vplivajo na vedenje posameznika. Ko je enkrat zadovoljena prva stopnja, se pojavi pomanjkanje na drugi stopnji, ki motivira posameznika naprej do najvišje stopnje. A proces še ni končan. Kasneje je dodal, da je naslednja stopnja transcendentnost, ki nas vodi do duhovne ravni (Clark, 1997, html).

Maslow je izluščil naslednje skupine potreb (glej Sliko 16):

#### 1. Fiziološke potrebe

- To so najosnovnejše potrebe, potrebne za golo preživetje.

#### 2. Potrebe po varnosti

- Potrebe po fizični, materialni varnosti in osvoboditev strahu pred različnimi nevarnostmi.

#### 3. Potrebe po pripadnosti in ljubezni = socialne potrebe

- Človek je družabno bitje, zato rad navezuje medosebne stike z drugimi pripadniki človeške rase.

#### 4. Egoistične potrebe (Davis, 1981, str. 23, Ellis & Dick, 2003, str. 57)

- Te potrebe so redko povsem zadovoljene. Delijo se na dva dela:

---

<sup>25</sup> Potreba je notranje stanje napetosti ali neprijetno stanje psihološkega ali fiziološkega pomanjkanja, ki ga želi posameznik zadovoljiti (Hughes idr., 1999, str. 395; Schermerhorn, 2001, str. 73).

- a) Samospoštovanje – samozavest, samostojnost, uspešnost, sposobnost, znanje
  - b) Ugled – status, priznanje, cenjenje, zasluženost spoštovanje kolegov
5. Potrebe po samopotrjevanju - samouresničitvi
- To je posameznikova potreba po zavedanju svojega potenciala za lastno zadovoljstvo in nadaljevanju lastnega razvoja; po ustvarjalnosti v najširšem smislu.

Slika 16: Maslowa teorija hierarhije potreb

<i>izpolnitev izven delovnega mesta</i>	<i>hierarhija potreb</i>	<i>izpolnitev na delovnem mestu</i>
izobrazba, vera, hobiji, osebna rast, samoizpolnitev	<b>samouresničitev</b>	možnost usposabljanja, napredovanja, rasti in kreativnosti, izzivi
odobravanje družine, prijateljev in skupnosti, status	<b>potrebe po spoštovanju</b>	priznanje, visok status, povečane odgovornosti, naziv
družina, prijatelji, skupnost	<b>potrebe po pripadanju</b>	delovne skupine, stranke, sodelavci, nadzorniki
odsotnost vojn, onesnaženja, nasilja, stabilnost	<b>potrebe po varnosti</b>	varno delo, dodatni bonusi, zagotovljeno delovno mesto
hrana, voda, spolni odnosi	<b>fiziološke potrebe</b>	gretje, zrak, osnovna plača

Vir: Prirejeno po Daft, 2003, pog. 2, prosoj. 10; Dimovski, 2002, pog. 4, prosoj. 4

Če podrobneje pogledamo vse potrebe, opazimo, da Maslow v svoji hierarhiji ni navedel denarja kot ene izmed potreb. Denar je imel za sredstvo zadovoljitve različnih drugih potreb na različnih stopnjah, ne pa kot specifične potrebe. Denar je pomembnejši za zadovoljevanje potreb na spodnjih stopnjah hierarhije (Dixon, 1997, str. 75).

Kritiki (Hughes, 1999, str. 399; Schermerhorn, 2001, str. 288; Mondy idr., 1991, str. 299; Slevin, 1989, str. 211; Basil, 1971, str. 10; Weihrich, Koontz, 1994, str. 467; Dixon, 1997, str. 76; Ellis & Dick, 2003, str. 58; Sweeny, McFarlin, 2002, str. 86 in drugi) navajajo predvsem naslednje pomanjkljivosti teorije: starost, kraj izvedbe raziskav, zakaj pet stopenj, ni odgovora na določena, ključna vprašanja (kaj se zgodi po zadovoljitvi potrebe, ali obstajajo razlike med spoloma, koliko je sploh potreb, hierarhija zadovoljevanja potreb, ali ob zadovoljitvi prihaja do enakega rezultata pri vseh posameznikih,...), pomanjkanje specifičnosti in napovedljivosti ter mogoče preveč poenostavljanja zmanjšuje njen pomen v praksi.

Kljub vsemu lahko na koncu zaključimo, da bo teorija potreb vsaj do neke mere vedno uporabna. Maslow je verjel, da do neke mere obstaja napredek v človekovih potrebah, da vedno zasledujemo nek nov cilj in ne ostajamo le na enem mestu (Powell, 2002, html). Kar pomeni, da smo dinamična in ne statična bitja, kar nam tudi omogoča nadaljnji razvoj.

## 2. 1. 4. 2. Motivacijska teorija Fredericka Herzberga

Herzbergova dvofaktorska teorija je nastala po vrsti intervjujev, ki jih je opravil z računovodji in inženirji. Herzberg je želel izvedeti, kaj jih zadovoljuje pri njihovem delu. Ugotovil je, da bi njihovi odgovori lahko v večini sodili v pet kategorij. Namesto, da bi te kategorije le negiral, je zastavil še eno vprašanje o tem, kaj ljudi ne zadovoljuje pri delu. Presenečen je ugotovil, da je seznam skoraj povsem drugačen. V prvem primeru so bili odgovori vezani na naravo dela, v drugem pa predvsem na delovno okolje (Hughes idr., 1999, str. 397). Zato je faktorje razdelil v dve skupini (*glej Sliko 17*):

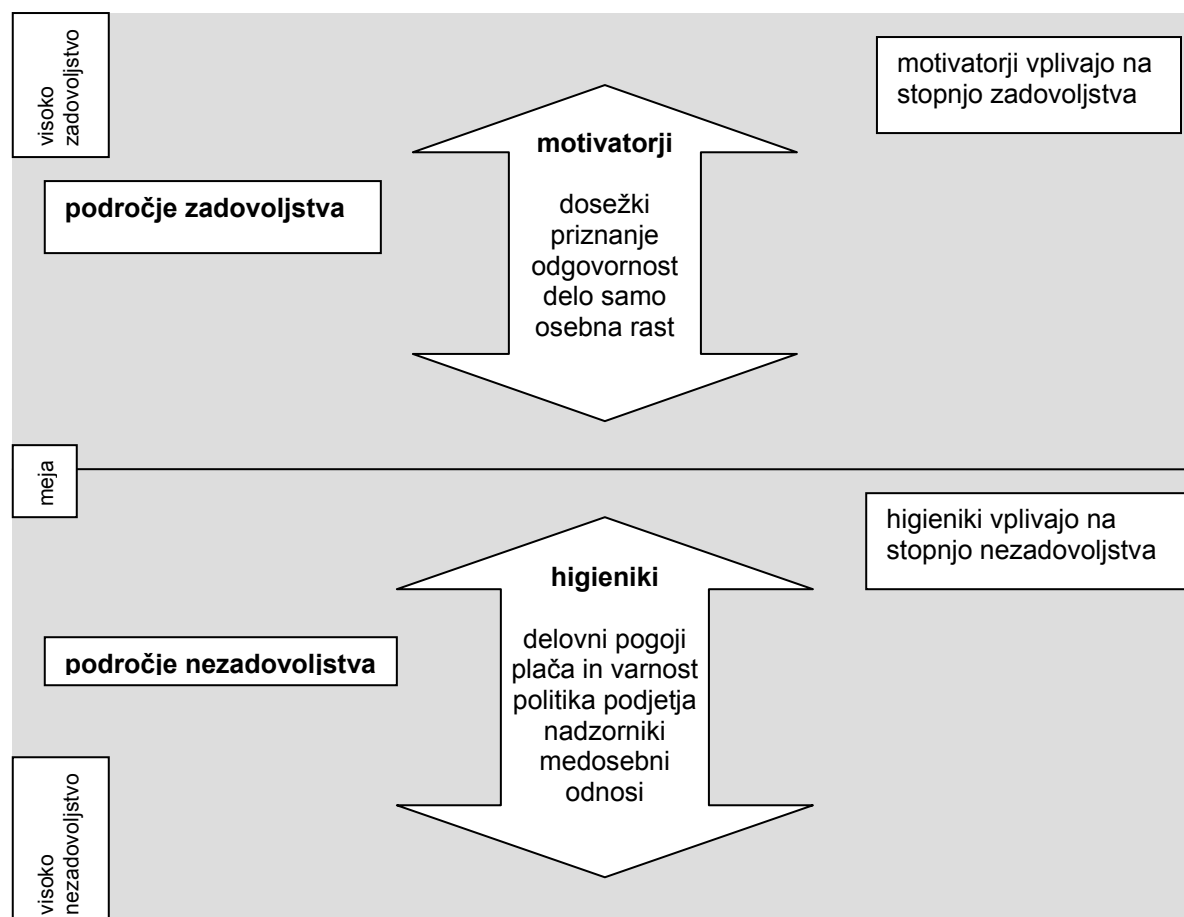
### 1. Higieniki

- Ne vzpodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje.
- So dejavniki, ki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva.

### 2. Motivatorji

- Dejavniki, ki zagotavljajo zadovoljstvo pri delu, ker vzpodbujajo zaposlene k delu.

Slika 17: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Prirejeno po Daft, Noe, 2001, str. 170; Dimovski, 2002, pog. 4., prosoj. 42



Herzberg je bil mnenja, da napori, vloženi v izboljšanje higienikov, ne bodo povečali storilnosti zaposlenih. Ti delujejo le na področju nezadovoljstva (Daft, Noe, 2001, str. 170). Odstranitev vzrokov nezadovoljstva ne pomeni ustvarjanja zadovoljstva. Kar pomeni, da izboljšanje delovnih pogojev in povišanje plače ne bo vodilo k višji stopnji motivacije in zadovoljstva. Tako je boljše le primerno zadovoljiti higienike in vso pozornost usmeriti na motivatorje<sup>26</sup>. Če so ti odsotni, so zaposleni nevtralni do dela, ki ga opravljajo. Ko pa se pojavijo, so zaposleni visoko motivirani in zadovoljeni.

Seveda ima tudi ta teorija nekaj kritik (Mondy, 1991, str. 301; Hughes idr., 1999, str. 398; Slevin, 1989, str. 214; Možina idr., 1994, str. 501; Weihrich, Koontz, 1997, str. 470; Ellis & Dick, 2003, str. 60 in drugi), ki so zelo podobne kritikam Maslowe teorije: starost, kraj in sploh način izvajanja raziskav, ni prave empirične podlage, osredotočanje na zadovoljevanje in ne na učinek kot takšen, ni odgovorov na ključna vprašanja (kaj stori posameznik, ko je potreba zadovoljena, ali obstajajo razlike med spoloma, ali se potrebe sčasoma spreminjajo,...), pomanjkanje kritike jo dela subjektivno.

Kljub napakam je Landy zaključil, da teorija zagotavlja uporaben vpogled v to, kaj zaposleni najdejo zadovoljivega oziroma nezadovoljivega v svojem delu (Hughes idr., 1999, str. 399). Postala je osnova za vsa druga raziskovanja o povezavi karakteristik delovnega mesta in potreb zaposlenih (Daft, Noe, 2001, str. 171-172).

### **2. 1. 4. 3. Manager in motivacijski teoriji**

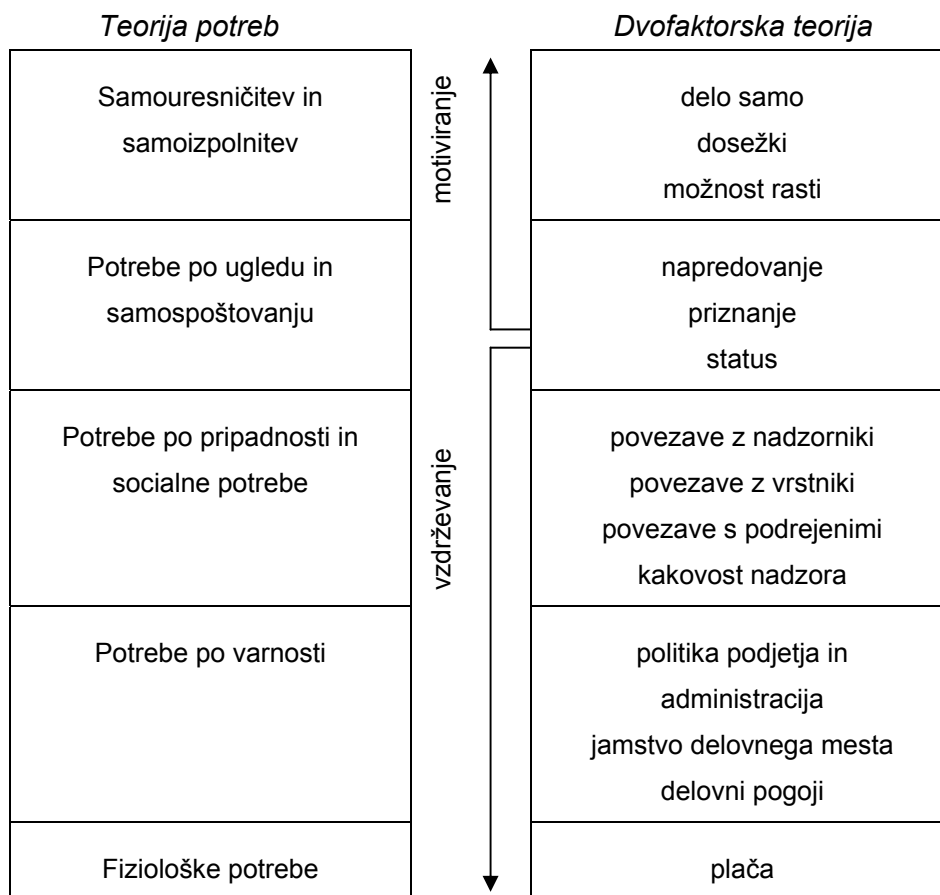
Če želimo začeti z razglabljanjem o povezanosti managerja z omenjenima teorijama, ju moramo najprej združiti (*glej Slika 18*). Šele tako namreč dobimo celostno sliko o povezanosti obeh teorij med seboj.

Iz *Slike 18* ugotovimo, da sta si teoriji podobni, ker pod Herzbergove higienike sodijo tri cele ravni potreb in še nekaj četrte ravni Maslowe teorije potreb. Ostalo so motivatorji, ki predstavljajo gonilno silo za zaposlene.

---

<sup>26</sup> Zagotoviti dovolj higienikov za zadovoljitev osnovnih potreb. Motivatorje uporabimo za zadovoljitev potreb na višjih ravneh. Vse to bo gnalo zaposlene k višjemu zadovoljstvu in dosežkom.

Slika 18: Primerjava motivacijskih teorij Maslowa in Herzberga



Vir: Prirejeno po Slevin (Davis, Newstrom), 1989, str. 213; Sweeny, McFarlin, 2002, str. 87; Weihrich, Koontz, 1994, str. 470

V podpoglavju o motivacijskih teorijah smo zaključili, da sta omenjeni teoriji, kljub številnim kritikam, še vedno uporabni v praksi. Maslow-ov (Mondy idr., 1991, str. 298) nasvet managerjem je bil, naj se osredotočijo na zadovoljevanje tistih ravni, ki so dokazano najmanj zadovoljene. Dejal je, da povprečna oseba lahko 85% zadovolji fiziološke potrebe, 70% potrebe po varnosti, 50% potrebe po pripadnosti, 40% potrebe po ugledu in 10% potrebe po samouresničitvi. Najboljše za organizacijo oziroma določeno podjetje bi tako torej bilo zadovoljevanje tistih potreb, ki so najmanj zadovoljene. Maslow pa je zatrdil, da je zadovoljevanje potreb na najvišji ravni napačno, ker zadovoljitev ne predstavlja motivacije, dokler niso zadovoljene potrebe po pripadnosti in ugledu.

Izkušnje (lastne in tudi drugih) kažejo, da managerji v podjetjih prav tu delajo ključno napako. Vse preveč truda je vložena v zadovoljevanje »napačnih« potreb. Z napačnim mislimo na to, da se managerji vse preveč ukvarjajo s tem, da bi bile potrebe na spodnjih dveh ravneh 100% zadovoljene oziroma, da bi odpravili vse higienike. Kot smo že povedali, pa to ne predstavlja motivacije, prej nasprotno. Odsotnost higienikov namreč povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Njihova prisotnost sicer še ne zagotavlja zadovoljstva, je pa vseeno boljše, ker odpravljajo napetosti.

Kot pišejo Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 126), v mnogih tranzicijskih podjetjih managerjem kronično primanjkuje »ljudskih« veščin. »Medtem ko znajo izračunati neto sedanjo vrednost investicije na nekaj decimalk natančno, segmentirati trg na mikrodelce ali narediti optimalen plan proizvodnje, nimajo nobenega znanja o vedenju svojih sodelavcev. In ti naj bi vodili druge. Zato je najboljša pot za doseganje pozitivnega vzdušja in motivacije ugotoviti, kakšne probleme imajo zaposleni v določenem obdobju«. Pri čemer nam pomagajo vprašalniki, ki dajo specifične rezultate, kar pomeni, da če nekaj tare zaposlene v eni organizaciji, še ne pomeni, da je tako tudi drugje (enako velja tudi za kulture). Je pa potrebno omeniti tudi to, da tudi vprašalniki včasih niso verodostojni. To velja predvsem za majhne kolektive, kjer se vsi poznajo. Tu anonimnost nima velikega pomena. Tako je potrebno spremeniti način pridobivanja podatkov, ki bi podjetju pomagalo k uspehu.

Če še enkrat pogledamo lastno definicijo managementa, ki pravi, da je management proces oziroma orodje, ki omogoča razumsko reševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja, nam je jasno, da je ključna naloga managementa doseganje (ekonomskih) ciljev. Tako zadovolji najprej najosnovnejše potrebe, ki jih imajo posamezniki na delovnem mestu, tj. po Daftu gretje, zrak in osnovna plača. Velikokrat se zgodi, da se tu zadovoljevanje potreb ustavi, ker je še vedno preveč managerjev prepričanih, da denar pomeni motivacijo. V tem primeru je zgrešena že sama osnova. Denar ni motivator, je le sredstvo, ki nam pomaga doseči nek cilj. Imeti denar je eno, a kaj, ko druge potrebe ostajajo nezadovoljene. To pomeni, da nezadovoljstva na delovnem mestu zaradi, npr. negativnega vzdušja, povišanje plače ne bo zmanjšalo. Sicer je res, da lahko denar – kot zunanji motivator<sup>27</sup> – zadovoljuje neke posameznikove potrebe. A, v podjetjih se bodo morali zavedati, da je vsak posameznik predvsem notranje motiviran. To pomeni, če neko dejavnost počne zaradi dejavnosti same – ker mu prinaša občutek osebnega zadovoljstva, kompetentnosti ali moči – notranjo nagrado (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 143). V redkih primerih, ko managerji to sprevidijo, pa se pojavi problem zagotavljanja delovnih mest. V današnji globalni ekonomiji je to vedno težje. Stroji nadomeščajo ljudi, sposobnejši ljudje pa manj sposobne (kar je tudi normalno in prav), vedno več podjetij gre v stečaj. Tako nastane velik problem zadovoljevanja potreb po varnosti. Podjetja to različno rešujejo (pogodbe za določen čas, pokojninsko zavarovanje, dodatni bonusi...), a zagotovo ne obstaja neka splošna rešitev, ker gre za zelo zapleteno zadevo. Tudi zadovoljevanje potreb po pripadnosti ni lahko. Pojav horizontalne komunikacije je managementu olajšal proces, a kaj, ko so zaposleni v podjetju še vedno razdeljeni na management in ne-management. Eni hočejo eno, drugi drugo. Mogoče tu leži vzrok, zakaj managerji pogosto pozabljajo na ostali vrhni dve ravni oziroma na motivatorje. Management namreč prevečkrat ne prepozna, da je vedenje zaposlenih v bistvu posledica njegove nesposobnosti zadovoljevanja potreb zaposlenih (Basil, 1971, str. 11).

---

<sup>27</sup> Zunanja motivacija se pojavi takrat, ko posameznik počne nekaj zaradi zunanje spodbude (denarne in nedenarne nagrade, pohvale itn.) (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 143).

Namesto, da bi samokritično ocenil, da je za to kriv sam, kaznuje zaposlene in velikokrat še poslabša situacijo. Kets de Vries (Lynch v Crainer, 2001, str. 540) pravi, da je ključna napaka managementa v tem, da postane zasvojen z močjo, ko jo enkrat dobi. To je konec za organizacijo, ker ni več delegiranja in ne opolnomočenja. Peta generacija managementa se loteva motivatorjev z velikim zanosom, a spet nastane problem. V želji po čimhitrejšem in čimboljšem doseganju ciljev najemajo podjetja svetovalce, ki s svojimi tehnikami, spet spreminjajo podjetja v birokratske organizacije. Zaposleni si ne morejo urediti pisarne, mize in urnika po lastnih željah. Stopnji kreativnost in navdušenja tako strmo padata, zaposleni postajajo vse bolj nezadovoljni, ravnodušni, kljub nagradam, skupnim izletom in aktivnostim. Veliko zaposlenih se v organizacijah počuti zgubljene. Zelo težko je namreč ugotoviti, koliko njihovo delo sploh prispeva k dosežkom organizacije (Basil, 1971, str. 19). V želji po večji motivaciji in zadovoljevanju potreb ter doseganja postavljenih ciljev gre management iz ene skrajnosti v drugo<sup>28</sup>. To pa za obstoj organizacij in podjetij ni najboljše.

Kot je nekoč izjavil Herzberg (Hughes idr., 1999, str. 398): »Če nočeš, da se ljudje obnašajo kot Miki Miška, naj ne delajo dela Miki Miške«. Kar bi z drugimi besedami pomenilo, da je pomembno zagotoviti dovolj možnosti za priznanja, delegiranje nalog in nove priložnosti in se ljudje ne bodo počutili kot nepomembneži oziroma kot strošek ali breme.

## 2. 2. Opredelitev vodje in vloge vodje

Že pri opredeljevanju koncepta vodenja smo ugotovili, da prihaja do več pomenov iste besede. Tudi podrobnejši pregled opredelitev besede »leader« nas vodi do dveh prevodov, ki označujeta osebi iz različnih področij.

Če pogledamo opredelitev besede v slovarju Merriam Webster (1993, str. 661), ugotovimo, da je *vodja* v angleškem jeziku lahko:

1. Oseba, ki vodi.
  - a) vodič, dirigent
  - b) (1) Oseba, ki usmerja (upravlja z) vojaško silo oziroma enoto.  
(2) Oseba, ki ima vrhovni vpliv in avtoriteto.
  - c) (1) Predstojnik – vodja britanske politične stranke...

Ugotovimo, da se prevod besede »leader« v vseh primerih, razen pod točko a), nanaša na voditelja oziroma na vojaško in politično področje.

---

<sup>28</sup> Podobno pišejo tudi Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 137), ko pravijo, da je neverjetno, koliko časa in energije lahko managerji pod vplivom raznih modnih muh in novih pristopov, ki jih promovirajo najrazličnejši svetovalci, namenijo izboljšanju svojih voditeljskih sposobnosti in raznih veščin, ne da bi sploh pomislili, za koga bodo te veščine uporabljali in koga dejansko vodijo. To primerjajo z dirkačem, ki ne pozna lastnosti svojega avtomobila.

Voditelj je po SSKJ-a (knjiga V, str. 476): *Kdor vodi kako skupino, skupnost, organizacijo: delavski, mladinski voditelj; voditelj naroda, stranke / voditelj države / duhovni voditelj mladih*. David Kyle (Stanković, 2004, str. 15) pravi, da pomeni, biti voditelj dostop do moči, ki maksimizira človekove skrajne in edinstvene individualne zmožnosti ter potenciale. Voditeljev izziv je spojitev osebne moči (prirojene voditeljske karizme) s pozicijsko (avtoriteto, ki jo omogoča voditeljskih položaj). Kadar se ti dve moči združita, nastane klasična figura karzmatičnega voditelja. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 126) pa pravijo, da sta v bistvu besedi vodja in voditelj sinonima, ne pojasnijo pa zakaj. Nadalje tudi pravijo, da nekateri uporabljajo besedo voditelj za opis osebe, ki ji drugi priznavajo vodstvene sposobnosti, ne glede na to, ali je ta oseba v vlogi formalnega vodje ali ne.

Drugi prevod besede »leader« je vodja, ki ima več pomenov (SSKJ, knjiga V, str. 477):

1. Kdor kaj vodi: vodja izmene, umetniški vodja zbora, vodja delegacije, vodja oddelka, tečaja, oddaje.
2. Kdor z zgledom, nasveti vodi koga: duhovni vodja mladih / pedagoški vodja

V magistrskem delu bomo govorili o osebi iz drugega prevoda, tj. vodji.

## **2. 2. 1. Definicije vodje in vloge vodje**

Definicije vodje, kot t.i. izdelka vodenja, so ponavadi nasprotje definicijam managerja, kar gotovo izhaja iz predpostavke, da sta si koncepta različna in s tem posledično to velja tudi za njuna t.i. izdelka.

### **2. 2. 1. 1. Definicije vodje**

Podrobnejši pregled zbranih definicij vodje je dal naslednje štiri skupine:

#### **1. Čustven človek**

- Craig R. Hickman (1992, str. 7): Vodja označuje bolj prilagodljiv, praktičen, vizionarski, nenadzorovan in kreativen konec kontinuuma. Vodja vnaša čustva in dušo v vsakodnevno reševanje najrazličnejših problemov organizacije.

#### **2. Proizvajalec sprememb**

- Tichy in Devanna<sup>29</sup>: Vodja spreminja in preoblikuje organizacijo v skladu z vizijo prioriteta statusa. Je proizvajalec sprememb, ki vodi organizacijo k novi in očarljivejši viziji, kar je zaradi pričakovanj zelo zahtevna vloga.
- Warren Bennis (1995, str. 6; 1997, str. 11): Vodja dela prave stvari. Gre za sposobnost doseči nek učinek oziroma nek cilj, namen tudi brez oziranja na količino uporabljenih sredstev med samim procesom. Važno je, da se delo opravi. Vodja gleda na učinkovitost izvedbe (Murray, 2002, html).
- Nancy Huber (2002, html): Biti vodja, pomeni, opravljati notranje delo, uporabo miselnih spretnosti in svojih notranjih intuitivskih sposobnosti za jasno artikulacijo

---

<sup>29</sup> Leaders' Change-Facilitating Actions, [URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1. 8. 2002

svojih razlogov za vodenje; ustvarjanje vizije, razvijanje poslanstva in vpletanje sebe v kontekst, v katerem nameravaš vnesti spremembe. Pomeni biti učenec.

- Mick Yates (2002, html): Vodje vedno proizvajajo spremembe in gredo preko »statusa-quo. Najdejo poti za ustvarjanje svojih privrženec, s katerim nato spreminjajo stvari.

### 3. *Kreativec*

- Stane Možina (1994, str. 271): Podjetnik je prav zaradi svojih nalog pogosto označen kot vodja. Tudi podjetnik namreč konstruktivno išče in uresničuje priložnosti za inovacije, investicije in tveganje.
- Ron Caccioppe (1997, str. 335, html): Vodja nosi svoje poslanstvo v svojem srcu - osebe ne izoblikujejo zunanja pravila. Vodja oblikuje poti s tem, da na svoje delo gleda kot na bistvo obstoja, in ne z upoštevanjem nekih zunanjih pravil.
- Edgar H. Schein (1992, str. 5): Vodje ustvarjajo in upravljajo kulturo in imajo edinstven talent, da jo razumejo in tako z njo tudi sodelujejo.

### 4. *Vzpodbujevalec, navduševalec, motivator*

- David O. Sears (1988, str. 400): Vodja je tisti, ki začne akcijo, vzdržuje red, odloča, rešuje spore med člani skupine, vzpodbuja, predstavlja vzor drugim in je v ospredju vseh skupinskih aktivnosti.
- Leavy in Wilson (1994, str. 8): Dober vodja je tisti, ki zna izbrati takšen stil, ki ustreza potrebam podrejenih skupin oziroma posameznikov.
- Robert Townsend (Bennis, Townsend, 1995, str. 6) vodjo opisuje kot človeka, ki svojim zaposlenim omogoča veliko prostora za ustvarjanje, kar pomeni, da se ti ne počutijo utesnjene in prestrašene. Zaposleni uporabljajo okoli 80% svojih zmožnosti.
- Tom Peters (Sadler, 1997, str. 42): Vodja je navijač, navdušenec, vzgojitelj prvakov, najditelj herojev, popotnik, dramatik, trener, pospeševalec, graditelj.
- Andrew DuBrin (1997, str. 3): Vodja vnaša v svoje delo navdušenje, strast in zanos, da vzpodbudi zaposlene k popolni izvedbi. Pri tem ponavadi uporablja kreativno reševanje problemov in domišljijo, da vzpodbudi spremembe.
- Francisco B. S. Magalhaes (2002, html): Vodja je oseba, ki se zna prilagoditi različnim situacijam in se ne neha učiti. Vedno je povezavi z ljudmi, ki jih navdušuje k skupnem delu in viziji za doseganje fantastičnih rezultatov. Ljudje mu bodo sledili, ne da bi sploh opazili, da so prevzeli vlogo privrženca... To je tisto, kar ločuje vodjo od drugih.
- John Kotter (Ellis, Dick, 2003, str. 119): Vodja se osredotoči na povezovanje, navduševanje in vzbujanje zaupanja v ljudeh, da ti pozdravijo spremembe.

Pomeni izoblikovanih skupin privedejo do naslednje definicije vodje:

***Vodja vnaša čustva v proces motiviranja, navduševanja in vzpodbujanja posameznikov h kreativnemu proizvajanju sprememb.***

Tudi tukaj primerjava z našo definicijo vodenja pokaže, da smo izluščili prave pojme.

## **2. 2. 1. 2. Definicije vloge vodje**

James McGregor Burns<sup>30</sup> (Sadler, 1997, str. 42) je leta 1978 opisal vlogo vodja kot vlogo, v katero vodja vложи vse svoje napore, da spremeni, izboljša in preoblikuje organizacijo.

Tichy in Sherman (Morden, 1997b, str. 668) pravita, da je v novi dobi vloga vodje izražanje vizije in njeno implementiranje, za kar pa je pogoj odkrit in skrben odnos do zaposlenih in osebna komunikacija.

Sadler (1997, str. 36) piše, da je vodja zadnja od sedmih vlog<sup>31</sup>, ki so se razvile skozi zgodovino. Od drugih vlog se razlikuje:

1. V organizaciji ni izolirana od drugih vlog.
  - Vedno je v povezavi s katero od drugih vlog, tako dobimo, npr. politične vodje, vojaške vodje, administrativne vodje,...
2. Zaradi tega si posamezniki ponavadi sami ne izberejo poklica vodje.
  - Posamezniki naredijo kariero v politiki, javnih službah, vojski, industriji, v enem izmed poklicev ali gredo na svoje.
  - Karkoli se odločijo, se odraža v motivaciji, zmožnostih, pričakovanih in vplivu družine, izobraževanja in svetovalcev. V tem procesu se malo misli na vodenje, ki je v bistvu dodatek ostalim, že obstoječim vlogam.
3. Legitimnost vloge kot izbira moči in vpliva je neprenosljiva na osebne lastnosti in/ali dejanja vodje.
  - Legitimnost izvira iz posebnosti posamezne pozicije.
  - Vodenje
    1. je osebno, ker sprejemamo vodenje na podlagi mnenj oziroma ocen, ki jih imamo o vodji
    2. je karizmatično
    3. je motivacijsko, ker zaupamo vodji na podlagi mnenj in ocen
    4. zmanjšuje strah, predvsem v času sprememb.

Kets de Vries (1994, str. 4) pravi, da je vloga vodje pravzaprav skupek dveh vlog:

1. Karizmatične vloge
  - Vloga zaokrožuje način, kako oblikovati vizijo, opolnomočiti zaposlene v procese organizacije (graditev zaupanja) in usmerjati energijo (dobro usmerjena energija olajša nadaljnje procese) in s tem motivirati svoje privržence.
2. Instrumentalne vloge
  - Vloga predstavlja vodjo kot oblikovalca organizacije, nadzornika in tistega, ki primerno nagradi vedenje.

---

<sup>30</sup> Leaders' Change-Facilitating Actions, [URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1. 8. 2002

<sup>31</sup> Ostalih šest vlog je: 1. Politik, 2. Poveljnik, 3. Birokrat, 4. Manager, 5. Strokovnjak, 6. Podjetnik

John Mariotti (1999, html) je napisal, da je vloga vodje naslednja:

1. Ustvarjanje jasnega razumevanja sedanje realnosti in zdravega nezadovoljstva do tekoče situacije.
2. Razvoj skupne vizije o bolj zaželeni prihodnji situaciji.
3. Ustvarjanje prepričanja, da obstaja sposobnost za življenje.
4. Ustvarjanje okolja, v katerem so ljudje motivirani za potovanje v prihodnost.

Vloga vodje je torej motivirati zaposlene in jih uspešno voditi skozi nove in nove spremembe, pojavljajoče se v globalni ekonomiji.

## **2. 2. 2. Tipi in stili vodij**

Tipe vodij lahko izluščimo iz stilov vodenja. Ker jih je zelo veliko, smo se odločili, da podrobneje opišemo le najbolj zanimive.

Tannenbaum in Schmidt (Sadler, 1997, str. 73) sta bila mnenja, da vedenje vodij variira od enega konca kontinuuma do drugega. Osnovala sta štiri tipe, ki so bili opora vsem nadaljnjim: avtokrat, prepričevalec, posvetovalac in demokrat.

Najbolj navajani pa so naslednji, zelo podobni osnovnim (Mondy, 1991, str. 331-333):

1. *Avtokrat*, ki teži k centralizaciji avtoritete in se zanaša na legitimno, prisilno moč in moč nagrajevanja.
2. *Participativni vodja* poskrbi, da vsi zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo. Izkoriščajo celoten potencial delovne sile z zagotavljanjem smeri, informacij in virov ter pospeševanjem skupinskih procesov (Zoglio, 1994, str. 8).
3. *Demokrat* delegira pristojnosti drugim, vzpodbuja sodelovanje in se zanaša na strokovno in referentsko moč za vplivanje na podrejene.
4. T.i. *laissez-faire vodja* ali *nevodja* je nevpleten v delo enot. Izogiba se sprejemanju odločitev ali usmerjanju sledilcev, ki jim pušča veliko svobodo ter od njih pričakuje veliko samoinciative in iznajdljivosti pri reševanju problemov (Hočevnar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 154).

Hersey in Blanchard (Sadler, 1997, str. 85) sta razvila model *situacijskega vodje*. Ta tip vodje uporablja različne stile vodenja v različnih situacijah oziroma najprimernejšega v dani situaciji. Tudi Blanchardov model (1983, str. 30, 47) je dal štiri tipe vodij:

1. *Upravnik* zagotavlja specifična navodila in od blizu nadzoruje izpolnjevanje nalog.
2. *Trener* nadaljuje z usmerjanjem in nadzorovanjem, obenem pa razlaga odločitve, vzpodbuja dajanje predlogov in podpira napredek.
3. *Pomagač oz. podpornik* podpira in pospešuje napore podrejenih za doseganje ciljev in z njimi deli odgovornost sprejemanja odločitev.
4. *Delegator* preloži odgovornost sprejemanja odločitev in reševanja problemov na podrejene.



Bernard Bass se je posvetil raziskovanju transformacijskega oziroma transcendentnega vodenja. Tako se je razvil *transformacijski vodja*. Že Jim Burns (Bergstrom, 2003, html) je dejal, da je transformacijski vodja nekdo, ki dviga moralne vrednote na višje stopnje in obenem prepriča posameznike, da naredijo tisto, kar se od njih pričakuje. Transformacijski vodja pomaga organizacijam in posameznikom narediti bistvene pozitivne spremembe v načinu opravljanja stvari. Transformacijski vodje imajo ponavadi karizmo, kar pomeni, da vcepijo ponos, vero in spoštovanje v posameznike. Imajo dar, da ugotovijo, kaj je določenemu posamezniku in organizaciji najpomembnejše (DuBrin, 1997, str. 43). Bass je prišel do še enega tipa, ki je v svojem bistvu nasprotje transformacijskega, tj. *psevdotransformacijski vodja* (Bergstrom, 2003, html; Bass, html). Gre za tip, ki je negacija transformacijskega vodje oziroma je vse, kar prvi ni. Bass (1998, html) pravi, če je vodja res transformacijski, je njegova karizma izražena z visokimi moralnimi in etičnimi standardi.

Westley in Mintzberg (McLarney, Rhyno, 1999, str. 293-294) sta uvedla vodjo vizionarja, ki opolnomoči svoje privržence in prav tako oni njega. Gre za interaktivni in dinamični proces. Oblikovala sta pet različnih stilov vizionarskega vodenja oz. pet tipov vodij (Sadler, 1997, str. 63):

1. *Ustvarjalec* ima dve lastnosti: originalnost in nenadno, holistično sposobnost vizije (sorodno z verskimi izkušnjami).
2. *Proselitist* ima sposobnost spreobrniti slabo v dobro, neambiciozne načrte v svetovno stvaritev.
3. *Idealist* je nekdo, ki sanja o popolnosti in minimizira oziroma ignorira nasprotnike.
4. *Sestavljalec* (ang. bricoleur) je nekdo, ki zbira koščke, ki mu pomagajo sestaviti nove predmete.
5. *Vedeževalec* ima sposobnost vpogleda v procese, ki omogočajo ustanovitev organizacije.

*Uslužni vodja* je izum Greenleafa. »Junaka« je leta 1970 izluščil iz Hesse-jevega romana, ob branju katerega je ugotovil, da so veliki vodje tisti, ki najprej služijo drugim (Bowie, 2000, str. 187). Spears (Sadler, 1997, str. 142) je kasneje navedel lastnosti, ki naj bi jih imel takšen vodja: 1. poslušanje, 2. empatija, 3. zdravilnost, 4. zavest, 5. prepričevanje, 6. konceptualizacija, 7. predvidevanje, 8. upraviteljstvo, 9. obveza k razvoju ljudi, 10. graditev skupnosti.

Douglas S. Fletcher (2002, 2., html) navaja, da v organizacijah obstajajo tri vrste vodij:

1. *Izvršni vodje* so zadolženi za artikulacijo vizije in usmerjanje podjetja.
2. *Linijski vodje* so vezni člen med posameznimi ravnmi. Imajo veliko vpliva na tisto, kar je pomembno.
3. *Mrežni vodje* so v ozadju in ustvarjajo mreže povezav in zvez s skupnimi interesi.

Zadnje časa pa se pojavlja nov trend v pisanju o razlikah, in sicer o razlikah med spoloma. Avtorje predvsem zanima, ali razlike med ženskim in moškim vodenjem res

obstajajo. Raziskave v štiridesetih so pokazale, da ima vse več organizaciji in podjetij bolj sploščene hierarhije in, da obstaja tudi vse več horizontalne komunikacije in ne le vertikalne. To je omogočilo, da so stopile v ospredje tudi ženske. Bernard Bass (Bergstrom, 2003, html) je izvedel raziskavo o vedenju vodij in ugotovil, da so bile najbolj karizmatične, navdihujoče in transformacijske prav ženske. Enako raziskavo so ponovili tudi na Novi Zelandiji in prišli do enakih rezultatov. Tudi Grant<sup>32</sup> (Sadler, 1997, str. 27) je ugotovil, da imajo ženske vodje šest lastnosti, ki jih ločijo od moških vodij: 1. Komunikacija in sodelovanje, 2. Povezanost in navezanost, 3. Moč kot sredstvo v prid skupnosti, 4. Naravnost, 5. Čustvenost, ranljivost in pomanjkanje samozavesti, 6. Intimnost in negovanje (empatija). Prav sposobnost medsebojnega vplivanja in povezovanja je tudi v raziskavi, ki jo omenja Fletcher (2002, 1., html), ena izmed ključnih lastnosti, ki ženske vodje dela učinkovitejše in uspešnejše. Tudi Gibson (Cacioppe, 1997, html) je prišel do podobnih rezultatov v raziskavi, ki je pokazala, da dajejo moški vodje prednost postavljanju ciljev, medtem ko ženske vodje poudarjajo medosebne povezave in pomoč posameznikom. Zagotovo pa bomo v prihajajočem obdobju o teh in podobnih raziskavah še veliko slišali.

Jim Collins (2001, html) je najprej sam, nato pa še s soavtorjem Jerry-jem Porras-om<sup>33</sup> pri preučevanju najuspešnejših organizacij in njihovega vodstva ugotovil, da obstaja t.i. *vodenje 5-ih stopenj*. To je mešanica osebne skromnosti (*ang. personal humility*) in poklicne volje (*ang. professional will*). *Vodje 5 stopnje* so lahko mirni, skromni in sprejemajo krivdo oziroma odgovornost, ko stvari gredo narobe. Po drugi strani pa demonstrirajo odločno namero, da naredijo vse, kar je potrebno za proizvodnjo dolgoročni rezultatov. Zase in za druge postavijo visoke standarde in ne sprejmejo manj.

Vse več avtorjev navaja, kakšen naj bi bil tip t.i. *novega vodje* in kakšne lastnosti naj bi posedoval. Daft (2003, pog.1, prosoj. 4) in Dearlove (Lynch, 2000, str. 540) sta jih nekaj opisala (*glej Tabela 10*).

Tabela 10: Novi vodja in njegove značilnosti

<b>Daft</b>	<b>Dearlove</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naredi več iz malo.</li> <li>- Zaposli / vplete vse zaposlene.</li> <li>- Je odprt za spremembe .</li> <li>- Stvaritev vizije in kulturnih vrednot, ki bodo podpirale sodelovanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kot trener, mentor, reševalec problemov</li> <li>- Zaposlenim daje zasluge za uspeh in odgovornost za neuspeh</li> <li>- Vseskozi ocenjuje in stopnjuje svoj stil vodenja</li> <li>- Ve, kdaj spustiti stvari iz rok oz. jih delegirati, kot <u>ključna spretnost</u>.</li> </ul>

Vir podatkov<sup>34</sup>: Daft, 2003, pog.1, prosoj. 4; Dearlove, (Lynch), 2000, str. 540

<sup>32</sup> Helgesen (Stanford, Oates, Flores, 1995, str. 9) navaja zelo podobne lastnosti.

<sup>33</sup> *weLEAD, Inc: Leadership Tip of the Month October 2003 – The level 5 Leadership Style*

[URL: <http://www.leadingtoday.org/Onmag/sepoct03/level5102003.html>], 1. 2. 2004

<sup>34</sup> Tabela je delo avtorice glede na vir podatkov.

Stari ali novi vodja, avtokrat ali demokrat, moški ali ženska, vsi se morajo prilagoditi situacijam, ki nastanejo v posameznem podjetju. Če uspe nek stil vodenja v enem, še ne pomeni, da bo tudi v drugem. Velja pa, da lastnosti, kot so empatija, odprtost do ljudi, aktivno poslušanje in pravi način komuniciranja, povsod ustvarjajo pozitivno vzdušje, kar je osnova za zdrave medosebne odnose in ustvarjalnost.

### 2. 2. 3. Osebne značilnosti in spretnosti vodje

Iz razlikovanja z managerjem je Capowski-jeva (Daft, Noe, 2001, str. 380; Daft, 2003, pog. 16, prosoj. 5) navedla tudi osebne značilnosti vodje, ki temeljijo na duši (podrobneje so opisane v Tabeli 11):

- vizionarstvo
- strastnost
- ustvarjalnost
- prilagodljivost
- navdahnjenost
- inovativnost
- pogumnost /hrabrost
- iznajdljivost
- praktičnost
- vzpodbujanje sprememb
- osebna moč

Tabela 11: Osebne značilnosti vodje

<p><b>Fizične lastnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivnost</li> <li>• energija</li> </ul>	<p><b>Osebnost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• urnost, živahnost</li> <li>• originalnost, kreativnost</li> <li>• osebna integriteta</li> <li>• samozavest</li> </ul>	<p><b>Družbene značilnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost pridobivanja sodelovanja</li> <li>• popularnost</li> <li>• družabnost, medosebne spretnosti</li> <li>• taktičnost, diplomatstvo</li> </ul>
<p><b>Družbeno ozadje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• okretnost, mobilnost</li> </ul>	<p><b>Delovne značilnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• težnja k dosežkom</li> <li>• težnja k odgovornosti</li> <li>• odgovornost izpolnjevanja ciljev</li> <li>• usmerjenost k nalogam</li> </ul>	
<p><b>Inteligenca in sposobnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razsodnost</li> <li>• znanje</li> <li>• tekoče govorjenje</li> </ul>		

Vir: Dimovski, 2002, pog. 4., prosoj. 22

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 132) pišejo, da vodjo določajo njegove lastnosti:

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).

Ključne vodstvene sposobnosti po Nosanovi (2000, str. 12) so:

- sposobnost kakovostnega odločanja
- upravljanje s kreativnostjo
- obvladovanje paradoksov
- globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti
- politična modrost
- strateško razmišljanje ali predvidevanje razvoja dogodkov
- vizionarstvo
- sposobnost vodenja na daljavo
- poveljniške sposobnosti
- managerski pogum
- sposobnost presoje ljudi.

Kets de Vries je zbral podatke iz več literature in ugotovil, da se določene lastnosti najpogosteje pojavljajo. Nekoliko drugačne navajata tudi Hooper in Potter. Edward Mone in prav tako Kouzes in Posner (Cacioppe, 1997, str. 335, html) so skozi raziskave ugotovili šest lastnosti vodje. Vse so združene v *Tabeli 12*.

Tabela 12: Značilnosti vodje

<b>Kets de Vries</b>	<b>Hooper in Potter</b>	<b>Edward Mone</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- natančnost, vključujoč zanesljivost, usmerjenost k dosežkom in vztrajnost</li> <li>- ekstrovertiranost</li> <li>- dominantnost</li> <li>- samozavestnost</li> <li>- odločnost</li> <li>- sprejemljivost, vključujoč prilagodljivost in občutek za dožnost</li> <li>- inteligentnost</li> <li>- odprtost za izkušnje, vključujoč pomanjkanje entocentrizma</li> <li>- čustvena stabilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- optimizem</li> <li>- prilagodljivost</li> <li>- pozitivno mišljenje</li> <li>- učinkovito komuniciranje in aktivno poslušanje</li> <li>- korak za korakom proti uspehu</li> <li>- prožnost</li> <li>- rahločutnost, čustvenost</li> <li>- sposobnost delegiranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdrava pamet oz. iznajdljivost</li> <li>- prava uporaba osebnega vpliva</li> <li>- visoka stopnja kulturne rahločutnosti</li> <li>- močan karakter</li> <li>- sposobnost učinkovitega ravnanja s človeškimi viri</li> <li>- tveganje (kot podjetniki)</li> </ul>
		<b>Kouzes in Posner</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- odkritosrčnost</li> <li>- gledanje v prihodnost</li> <li>- zanos</li> <li>- kompetentnost</li> <li>- pravičnost</li> <li>- dajanje podpore</li> </ul>

Vir podatkov<sup>35</sup>: Kets de Vries, 1994, str. 9; Hooper, Potter, 2000, str. 144; Edward Mone, 1998, str. 127-128; Cacioppe, 1997, str. 335, html

<sup>35</sup> Tabela je delo avtorice glede na vir podatkov.

Če želimo povzeti vse našete značilnosti v nek okvir, lahko povzamemo Stogdill-ov model značilnosti vodje (Yukl, 1998, str. 237). Stogdill je ovrigel teorijo, da se vodje rodijo in se vodenja ne da naučiti kasneje. Raziskave so pokazale, da imajo vodje zares nekatere skupne značilnosti (glej Tabela 13).

Tabela 13: Značilnosti in spretnosti vodij

<b>Značilnosti</b>	<b>Spretnosti</b>
prilagodljivost na različne situacije	umska spretnost (inteligenca)
pozornost na družbeno okolje	domiselnost
ambicioznost in usmerjenost k dosežkom	ustvarjalnost
jasnost izražanja stališč	diplomatskost in taktičnost
sodelovalnost	zgovornost
odločnost	izobraženost o delu
zanesljivost	organiziranost (sposobnost upravljanja)
dominantnost (motiviranost k doseganju moči)	prepričljivost
energičnost (visoka stopnja aktivnosti)	družabnost (spretnost v delu z ljudmi)
vztrajnost	
samozavestnost	
strpnost do stresnih situacij	
sprejemanje odgovornosti	

Vir: Prirejeno po Stogdill v Yukl, 1981, str. 70

Normalno je, da različni avtorji razumejo lastnosti na različne načine. Vedno se lahko razvijejo razprave o določeni lastnosti in njenem pomenu. Zato, kot pravi tudi Kets de Vries (1994, str. 9), lahko zaključimo, da bodo vodje bolj ali manj učinkoviti, če bodo posedovali te lastnosti oziroma, če bodo težili k v angleškem jeziku t.i. trem H-jem (prav tam, str. 28): ponižnosti (*ang. humility*), humanosti in dobri meri humorja.

### **3. 2. 4. Motivacijski teoriji Maslowa in Herzberga ter vodja**

Motivacijski teoriji sta podrobneje opisani v podpoglavjih 2. 1. 4., zato smo se v tem podpoglavju osredotočili le na povezanost obeh motivacijskih teorij z vodjo.

#### **4. 2. 4. 1. Vodja in motivacijski teoriji**

Če se še enkrat vrnemo k definiciji vodenja, ugotovimo, da je naloga vodje motivirati, navduševati, prepričevati posameznike in ustvarjati čustveno ustvarjalno vzdušje, da ti vizijo spremenijo v izredne rezultate. V bistvu gre za abstraktne procese oziroma procese na ravni nezavednega. V Maslow-i hierarhiji potreb se ti procesi odvijajo predvsem na višjih ravneh. Potrebe po hrani in pijači se zavedamo. Pomembno pa je tudi to, da se jo da izmeriti. Ravno tako velja to za osnovno plačo. Višje, ko je potreba, manj se je zavedamo in manjša je možnost količinske izmere. Tu vstopi vloga vodje

oziroma kar vodja. S svojimi osebnimi značilnostmi in spretnostmi zna priti do najbolj skritih kotičkov človeške duše. Sposobnost empatije oziroma vživetja v sočloveka in aktivno poslušanje lahko odkrijeta še tako majhno željo po zadovoljitvi potrebe. Vodenje skozi procese humanizacije posameznika omogoči pozitivno vzdušje, kar pomeni, da v ospredje pridejo popolnoma druge vrednote kot pri managerju. Tu ne gre za izvajanje nalog po nekem rutinskem postopku, ampak se s svobodo kreativnosti oblikujejo skupine, ki na koncu poleg doseženega cilja, uredijo še polno drugih nerešenih zadev. Tako, kot piše Noel Coward (Bennis, Townsend, 1995, str. 7), so vodje edini sposobni ustvariti kulturo, kjer se posamezniki počutijo cenjene, vzpodbujane in ustvarjalne, ter radi prihajajo na delo, ker je delo še bolj zabavno kot sama zabava. Zato lahko rečemo, da se vodje osredotočijo na motivatorje ob minimalni zadovoljitvi higienikov. Če se spomnimo principa ledene gore, so vodje sposobni pridobiti teh 70% neizkoriščenega kapitala in to le s pravim pristopom, ki se ga da naučiti, četudi se nismo rodili z določenimi predispozicijami. Vodja namreč ne vidi posameznikov le kot vir, ki mu povzroča breme, ampak kot skupek individualnih lastnosti, od katerih je vsaka uporabna, v kateri izmed nastalih situacij. Vodja se sprašuje, kako posamezniku pokazati pravo pot k zaslužku in, kako mu lahko pomaga postati heroj (Townsend, 1995, str. 6). Townsend (prav tam) pravi, da ko je sam delal z vodjo, se je počutil svobodnega, bolj ustvarjalnega, napolnjenega z energijo in brez strahu. Tako lahko zaključimo, da je v organizaciji potrebno zagotoviti pozitivno vzdušje in pravo mero svobode ustvarjalnosti ter humanizacije, da se zaposleni počutijo kot človeška bitja, ki organizaciji niso le v breme, ampak tudi v korist.

### **5. 3. Razlike in podobnosti med vlogama managerja in vodje**

Z izčrpnim pregledom definicij, stilov, tipov, značilnosti in spretnosti obeh vlog lahko ugotovimo, da razlike med managerjem in vodjo obstajajo. To lahko potrdimo tudi, če izhajamo iz najbližje primerjave in vsakdanjega življenja v družinskem krogu, tj. primerjave z vlogo očeta in matere.

V prejšnjem stoletju bi bila primerjava managerja in vodje z dvema glavnima vlogama v življenju človeka, tj. očetom in mamo, idealna. Oče kot manager je skrbel za ekonomske posle, mama kot vodja pa za čustveni del. V današnjem času se vlogi spreminjata, ker tudi mame skrbijo za ekonomske posle, očetje pa vedno več prispevajo tudi na čustvenem področju. A vseeno ostanimo še malo pri tej primerjavi. Tudi v današnjem času se najdejo vzporednice:

1. Obe vlogi predstavljata (vsaj v večini primerov) ključni vlogi v človekovem življenju:
  - mati – oče v zasebnem življenju, vodja – manager v poslovnem življenju
2. Manager se lahko primerja z očetom, vodja z materjo:
  - oče / manager – razum, mati / vodja – duša
  - oče / manager – bolj ali manj uspešno zagotavlja sredstva za preživetje, mati / vodja – bolj ali manj uspešno zagotavlja pravilen čustveni razvoj posameznikov

- oče / manager – lovec na priložnosti in nima rad sprememb, mati / vodja – kuharica, ki obožuje spremembe, saj v svoje obare dodaja najrazličnejše začimbe, ki popestrijo obed.

Morda so trditve za današnji čas in raziskave o razlikah med spoloma vseeno preveč posplošene, a menimo, da v večini primerov ta podobnost ni izključljiva. To seveda ne pomeni, da ženska ne more biti uspešna managerka oziroma moški dober vodja. V nadaljevanju bomo celo dokazovali, da lahko ena oseba opravlja obe vlogi hkrati.

Kot prvi je razliko med vlogama v svojem revolucionarnem članku z naslovom »Managerji in vodje: Ali so različni?« v srednjih 70-ih omenil Abraham Zaleznik (Sadler, 1997, str. 39; Hickman, 1992, str. 14). Razliko je opisal v štirih točkah:

1. Odnos do ciljev
  - Manager vidi cilje kot stvari, ki nastanejo iz organizacijskih potreb. Vodje jih vidijo iz bolj osebnega vidika, ker odsevajo njihovo vizijo in globoka prepričanja.
2. Pojmovanje dela
  - Managerji vidijo delo kot proces, ki vsebuje mešanico postavljanja strategij, sprejemanja odločitev, načrtovanja, pogajanj, nagrajevanja in priganjanja. Vodje oblikujejo nove pristope za reševanje problemov in izražajo svoje ideje skozi podobe, ki navdušujejo in vzbujajo pozornost.
3. Odnos do drugih
  - Managerji želijo delati z ljudmi, a obenem vzdržujejo nizko stopnjo čustvene vpletenosti. Vodje interpretirajo odnose bolj čustveno. Zaradi tega pri privržencih ustvarijo zelo močna čustva, ki so tako pozitivna kot negativna.
4. Čut sebe
  - Managerji se življenju enostavno prilagodijo, medtem ko se vodje borijo ustvariti red. Managerji se razvijajo skozi proces socializacije, ki predstavlja stabilnost in red, medtem ko so vodje samouki, kar jih žene k iskanju sprememb.

Leta 1986 sta v svoji knjigi »Transforming Leadership« Adams in Spencer (Sadler, 1997, str. 39) definirala razliko med reaktivnim (*ang. reactive*) in kreativnim (*ang. creative*) stilom mišljenja in obnašanja, ki naj bi pomenila tudi razliko med vlogama vodje in managerja. Zanimivo je, da sta besedi v angleškem jeziku sestavljeni iz enakih črk, edina razlika je črka »C«, ki stoji na začetku oziroma na sredini besede. V angleškem jeziku se črka lahko prebere tudi kot »see«. Avtorja tako dodajata besedi še dodatno razlikovalno točko - »see differently« oziroma »glej drugače – gledata drugače«. Ključna ugotovitev pa je:

#### 1. Reaktivni stil

- je stil managerjev, ker zajema hitro reševanje problemov, vzdrževanje ravnotežja in »statusa quo«, popravljanje postopkov z oziranjem na pretekle izkušnje, razumsko in analitično mišljenje, podrobno preučevanje posameznih postopkov, da bi jih bolje razumeli. Gre za nadzor z zunanjimi okoliščinami.

## 2. *Kreativni stil*

- pripada vodjem. Osredotoča se na zelene rezultate brez prisile, v veliki meri se zanaša na intuicijo, pričakuje dogodke in pripravi potrebne ukrepe, vidi notranje povezave posameznih delov kot celoto. Gre za notranji nadzor oziroma osebno obvladovanje.

Robert Townsend (Bennis, Townsend, 1995, str. 6) je razliko med vodjo in managerjem opredelil kot:

- Delamo za managerja in delamo z vodjo.
- Manager gleda na ljudi kot strošek – koliko jih mora plačati in koliko stanejo, medtem ko vodja vidi ljudi kot vir – koliko lahko prihranijo in kako jim lahko pomaga postati heroji.

Warren Bennis (Bennis, Goldsmith, 1997, str. 11) je leta 1989 v svoji knjigi »On Becoming a Leader« nadaljeval delo Zaleznika in Petersa. Vlogi vodje in managerja je postavil na nasprotna pola in ugotovil naslednje značilnosti in lastnosti, opisane v *Tabeli 14*.

Tabela 14: Manager vs. vodja

<i>Manager</i>	<i>Vodja</i>
Upravlja.	Inovira.
Je kopija.	Je original.
Vzdržuje.	Razvija.
Se osredotoča na sisteme.	Se osredotoča na ljudi.
Se zanaša na nadzor.	Navdihuje zaupanje.
Ozko razgledan.	Široko razgledan.
Sprašuje »kako« in »kdaj«.	Sprašuje »kaj« in »zakaj«
Oko na končni črti (»bottom-line«).	Oko na horizontu.
Posnema.	Ustvarja.
Sprejema »status quo«.	Izziva »status quo«.
Uboga ukaze brez vprašanj.	Uboga, ko je potrebno, a razmišlja.
Naredi stvari, kot je potrebno.	Dela prave stvari.
Je treniran.	Se uči.
<i>Managerji delujejo v kulturi.</i>	<i>Vodje ustvarjajo kulturo.</i>

Vir: Hooper, Potter, 2000, str. 61, Bennis, Goldsmith, 1997, str. 11

Če izhajamo iz napisanega, lahko ugotovimo, da med vlogama obstajajo podobne razlike kot med konceptoma, kar je po svoje tudi logično. Tudi Bass (1990, str. 383) ugotavlja, da vodje izvajajo management in managerji vodijo, a pojma nista sinonima. Tako dobimo naslednje možnosti:

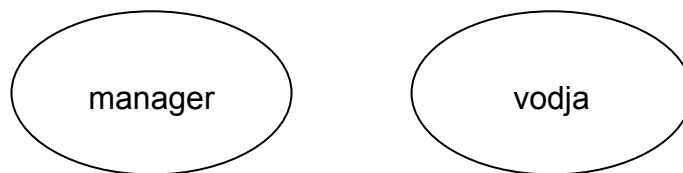
### 1. Vlogi managerja in vodje **sta si različni** (glej Sliko 19).

- To ponazarjajo zgornji primeri.



- Zaleznik (Hughes idr., 2001, str. 11) pravi, da so nekateri vodje po naravi, drugi managerji po naravi. To ne pomeni, da so nekateri boljši kot drugi, le, da sta si vlogi različni.
- Fairholm (Hughes idr., 2001, str. 43) pravi, da v organizaciji potrebujemo dva različna tipa ljudi: dobre vodje in dobre managerje. Potrebujemo sposobne managerje za zagotavljanje kontinuitete procesa, programske produktivnosti in nadzovanja in načrtovanje materialov, ki jih potrebujemo za proizvodnjo ali izvajanje storitev. Obenem pa potrebujemo tudi ljudi, ki navdihujejo organizacijo s skupnimi vrednotami, ki določajo organizacijo, določajo njen značaj. Jo povežejo s širšo družbo in ji zagotovijo dolgoročno preživetje, tj. vodje.
- Tudi Armandi, Oppedisano in Sherman (2003, str. 1076) pišejo, da gre za dve različni funkciji. Manager je imenovan v organizaciji zato, da z dodeljeno formalno avtoriteto usmerja aktivnosti za doseganje ciljev organizacije. Tudi vodja je lahko imenovan v organizaciji in ima dodeljeno formalno avtoriteto, kar pa ni pravilo, ker ga lahko izberejo zaposleni, npr. mnenjski vodja (neformalna avtoriteta). Pravijo, da je vodja lahko manager, a manager ne more biti vedno vodja. To razložijo z uporabo formalne avtoritete pri vplivanju na zaposlene pri doseganju ciljev. Če je uporabljena formalna avtoriteta, to zanje ni primer vodenja.

Slika 19: Vlogi managerja in vodje sta si različni



Vir podatkov<sup>36</sup>: Sadler: 1997, str. 39

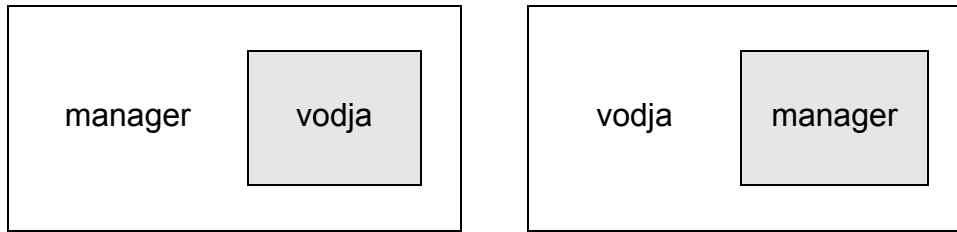
## 2. Kombinacija obeh vlog (glej Sliko 20).

- Daft (2001, str. 380) piše, da kljub temu, da imata manager in vodja različne značilnosti oziroma, da sta si različna, ne smemo pozabiti, da imajo lahko nekateri posamezniki kombinacijo lastnosti obeh vlog. Iz česar sledi, da lahko ena oseba sočasno opravlja obe vlogi.
- Sadler opozarja (1997, str. 150), da sicer ni razloga, da obeh vlog ne bi mogla opravljati ena oseba, a sčasoma se pojavi nagnjenost k eni izmed vlog.
- Nekateri managerji so lahko dobri vodje, a ne vsi dobri vodje ne morejo biti dobri managerji (Hughes idr., 2001, str. 379).
- Če hoče manager postati vodja, se mora osredotočiti, na tisto, kar lahko spremenimo v prid izboljšave stvari<sup>37</sup>.
- Kotter (1988, str. 33) pravi, da ni razlogov, zakaj ne bi mogla ena oseba imeti lastnosti obeh vlog.

<sup>36</sup> Slika je delo avtorice glede na vir podatkov.

<sup>37</sup> Managers as Leaders, 2001 [URL: <http://www.leadersdirect.com/mgrlead.html>], 1. 8. 2002

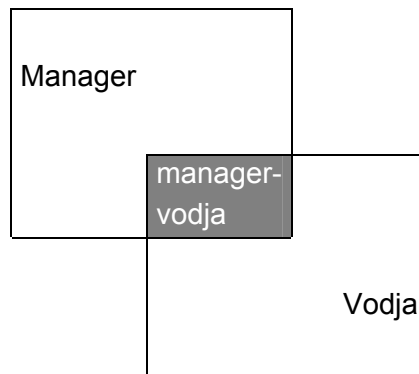
Slika 20: Ena vloga je del druge



Vir podatkov<sup>38</sup>: Daft: 2001, str. 380

3. Vlogi sta različni, a **se dopolnjujeta** v novi vlogi, tj. t.i. **vodja manager** (glej Sliko 21).

Slika 21: Vlogi managerja in vodje sta različni, a se dopolnjujeta v novi vlogi



Vir podatkov<sup>39</sup>: Hughes idr., 2001, str. 12

- Vlogi se dopolnjujeta in sta pomembni za uspeh organizacije. Sta zelo povezani, a drugačni. Čeprav so funkcije, ki jih izvajata manager in vodja edinstvene, obstaja tudi območje prekrivanja (Hughes idr., 2001, str. 11-12).
- Bradshaw (1998, str. 2) piše, da se vlogi sicer dopolnjujeta, a razlikujeta v namenu in sistemu, kar vsaka daje v center pozornosti. Tudi Fletcher (2002, 1., html) pravi, da kljub razlikam, nista popolno nasprotje. Tudi celo Bennis (Bennis, Townsend, 1995, str. 7) je mnenja, da nista čisto različna psihološka tipa, ter da ne velja, da ne moreš biti eden, če si že drug.
- V organizacijah je nujno, da je prisotna kombinacija obeh vlog ali čisto nov koncept oz. čisto nova vloga, tj. *managersko vodenje* (ang. *managerial leadership*<sup>40</sup> – vpeljuje spremembe, ampak le za izboljšanje vprašanja »KAKO?« se obstoječa navodila izvršujejo. To je vodenje s poudarkom na managementu – delati isto stvar, a boljše: izboljšava kakovosti, učinkovitosti, storitev za stranke)<sup>41</sup> oziroma Fletcherjev (2002, 1., html) **managerski vodja** (ang. *management leader* –

<sup>38</sup> Slika je delo avtorice glede na vir podatkov.

<sup>39</sup> Slika je delo avtorice glede na vir podatkov.

<sup>40</sup> V svoji knjigi *Leadership in Organizations* ga uporablja tudi Gary Yukl (1998, str. 2).

<sup>41</sup> *Managers as Leaders*, 2001 [URL: <http://www.leadersdirect.com/mgrlead.html>], 1. 8. 2002

ti posamezniki so spretni in radi tvegajo, analitični in intuitivni, načrtovalci in vizionarji. Tak način zahteva visoko povezanost z ljudmi in visoko sodelovanje. Potrebuje tudi spretnosti za učinkovito vplivanje na ljudi, tj. poiskati skupno vizijo, sestoječo iz skupnega spoštovanja in podpore mnenja drugih) oziroma Kotterjev (Hughes idr., 2001, str. 43) **vodja manager** (ang. *leader manager* - funkcije obeh vlog naj se še naprej razlikujejo, a razvija naj se vse tiste dopolnjujoče funkcije v istem posamezniku).

Avtorji novega koncepta in vloge pišejo, da je z vzgojo takih posameznikov potrebno začeti že v zgodnjih letih. Vsak je lahko vodja in vsak manager, ker je večino lastnosti pridobljenih oziroma se jih da naučiti. Za dolgoročni obstoj organizacij pa je pomembno, kako uspešen in učinkovit je posameznik v izvrševanju poslanstva vsake vloge.

## **2. 4. Ključne ugotovitve in sklep**

Na začetku magistrskega dela smo postavili tudi domnevo o različnosti vlog managerja in vodje. Glede na ugotovitve in prikaze iz prejšnjega podpoglavja ter ravno tako iz podpoglavja 1. 4. lahko napišemo, da je domneva veljavna, kar pomeni naslednje:

**Vlogi managerja in vodje oziroma manager in vodja sta si različna, a hkrati podobna.**

Tudi za drugi del domneve smo našli dokaze že v prejšnjem podpoglavju. Domnevo lahko v celoti potrdimo tudi, če izhajamo iz ugotovitev o konceptih (podpoglavje 1. 4.).

**Vlogi managerja in vodja morata za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja biti v ravnotežju.**

Kar lahko potrdita tudi Hooper in Potter (2000, str. 61), ki poudarjata, da za uspešnost organizacije v današnjem svetu potrebujemo posameznike, ki so dobri v obeh vlogah.

Za konec teoretičnega dela pa podajmo še misel Ala Ginija (2002, html), ki govori o pomembnosti vloge vodje v organizaciji:

*»Vodje se morajo vključiti v življenje organizacij. Ni dovolj le razrahljati kravate, zavihati rokavov, se sprehoditi po nadstropjih organizacije in pozdravljati. Moraš se ustaviti, prisluhniti, izmenjati informacije, se pogajati in svetovati.«*

### 3. RAZISKAVA O PRISOTNOSTI VLOGE MANAGERJA IN VODJE V SLOVENSkih PODJETJIH

#### 3. 1. Opis problema, namena in ciljev raziskave

Skozi teoretični del magistrskega dela smo želeli dokazati pomembnost prisotnosti in uravnoveženosti vloge managerja in vloge vodje za uspešno in učinkovito delovanje podjetja, ker med njima obstajajo določene razlike. Zato je bil glavni namen raziskave:

1. preveriti prisotnost vlog managerja in vodje ter
2. ugotoviti uravnoveženost omenjenih vlog v slovenskih podjetjih.

Cilj je bil predvsem ugotoviti, če katera izmed vlog prevladuje na določenem položaju v podjetjih in tako preveriti že v uvodu zastavljeno **tretjo domnevo**, ki pravi:

**Slovenska velika podjetja imajo na vodilnih mestih managerje (uprava), na mestih, kjer obstaja vsakodnevno delo z zaposlenimi (direktorji oziroma vodje oddelkov), pa vodje.**

**V malih podjetjih na vodilnih mestih (direktorji podjetja) prevladujejo managerji.**

S tem smo si pripravili osnovo za nadaljnja raziskovanja, tudi zato, ker natanko takih raziskav v Sloveniji in drugod še ni bilo. Najdejo se le podobne, ki se ukvarjajo predvsem z načini (stili) vodenja v povezavi z lastnostmi ene izmed vlog<sup>42</sup>.

V teoretičnem delu smo odprli tudi nekaj zanimivih tem, povezanih s konceptoma managementa in vodenja ter predvsem z vlogama managerja in vodje. Zato smo v raziskavo vpletli tudi določena vprašanja, ki so nam pomagala preveriti naslednje hipoteze (v nadaljevanju H):

#### **H1: Pripisana vloga je neodvisna od spola.**

Vloge vseh ljudi na svetu niso prirojene, ampak pridobljene. Dobimo le telo, ki ga nato preoblikujemo z igranjem različnih vlog. Tako bi bilo kar stereotipno dejati, da so le ženske lahko vodje in le moški managerji ali pa obratno. Že skozi teoretični del smo dokazovali, da ni čisto tako. Vodilna mesta podjetij morebiti res zasedajo predvsem moški, za katere pa ni nujno, da so bolj managerji kot vodje in obratno. Ravno tako velja to za ženske, ki morda res v večini zasedajo nižje položaje v podjetjih. Vse se spreminja, tudi igranje vlog, tako bioloških kot družbenih. Tako spol anketiranca/-ke ne bi smel vplivati na pripisovanje določenih lastnosti in s tem vloge v vprašalniku.

---

<sup>42</sup> Raziskavi v Sloveniji: Jesenko idr., *Vrednote in načini vodenja managerjev*, 1999, FOV in Mayer, *Lastnosti uspešnih vodij*, 2003, FOV; Raziskava v BiH: Markić, *The Relationship between Leadership Styles and Managers' Characteristics in Small Enterprises: Empirical Research in Bosnia and Herzegovina*, 2000; Raziskava v Avstriji: *Raziskava med menedžerji treh držav*, HIMI Dunaj (v Volk, 2004, str. 15); Raziskava v VB in NZ: Schneider, Littrell: *Leadership preferences of German and English managers*, 2003.

**H2: Ugotavljanje vlog managerja in vodje po metodologiji Hickman-a in Capowski-jeve da enake rezultate..**

Hickman je svojo teorijo razvil na podlagi vprašalnika s 36 vprašanji, s katerim je oblikoval 8 različnih tipov managerja oziroma vodje. Capowski-jeva je izbrala način s pripisovanjem določenih lastnosti določeni vlogi in tako dobila managerja in vodjo. Zagotovo stoji za obema teorijama obsežna raziskava, ki ju je pripeljala do teh zaključkov. Zato bi morala obstajati povezava med obema metodologijama določanja vlog managerja oziroma vodje. Kar pomeni, da bi bil, npr. manager po metodologiji Hickman-a tudi manager po metodologiji Capowski-jeve in ravno tako tudi vodja.

**H3: Managerji bodo višje ocenjevali lastnosti, ko so racionalnost, analitičnost, vztrajnost, premišljenost, avtoritarnost; vodje pa bodo višje ocenjevali lastnosti, kot so ustvarjalnost, praktičnost, prilagodljivost, iznajdljivost, strastnost.**

V življenju naj bi veljalo, da so določeni vlogi pripisane določene lastnosti, s katerimi se oblikuje vzorec, ki naj bi se prilagajal življenjskim tokovom. Tako bi bilo lažje določiti, da je nekdo, npr. mama ali oče, direktor ali podrejeni - manager oziroma vodja... Kar nas pripelje do spoznanja, da naj bi si managerji in vodje pripisovali različne lastnosti in jih zaradi tega tudi drugače ocenjevali. Če to velja, bi obenem prispevalo k lažjim interpretacijam določenih odločitev, ki jih sprejema manager oziroma vodja oziroma tudi k prerazporeditvi posameznih nalog zaradi določenih prednosti, ki jih ima določena vloga zaradi svojih lastnosti.

**H4: Managerji dajejo večji poudarek oziroma višje ocene higienikom (po Herzbergu), kot so urejenost delovnega okolja, osnovna plača, jamstvo delovnega mesta, prisotnost nadzora in kazni, timsko delo kot motivatorjem zaposlenih; vodje pa motivatorjem (po Herzbergu), kot so ustvarjalno vzdušje in izzivi, soudeležba pri odločitvah, možnost napredovanja, pohvala in zaupanje nadrejenih ter delo samo kot motivatorjem zaposlenih.**

Izhajajoč iz ugotovitev iz podpoglavij 2. 1. 4. in 2. 2. 4 naj bi se to pokazalo v večini primerov. Managerji so namreč – po njihovih lastnostih – nagnjeni k racionalnosti, kar med drugim pomeni tudi varčevanje. Zato vzdržujejo minimalno mero vsega, kar je potrebno za učinkovito in uspešno delo. Na nasprotnem polu so vodje, ki racionalnost zamenjajo z iznajdljivostjo in prilagodljivostjo. Tako svoje zaposlene motivirajo k novim uspehom.

**H5: Najvišje ocenjeni povzročitelji nizkega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva se pojavljajo tudi kot manjkajoči »motivatorji« v slovenskih podjetjih.**

Povezanost se zdi nekako logična. Če nečesa ni in te to motivira, potem ne moreš biti zadovoljen, če manjka oziroma je tega premalo. To pomeni, da lahko imamo odgovor, zakaj zaposleni iščejo novo delovno mesto, ko so še zaposleni.

S statistično analizo in interpretacijo smo dobili zanimive rezultate, v določenih točkah celo presenetljive.

### 3. 1. Načrt in opis poteka raziskave

Da bi lahko dosegli zastavljene cilje raziskave, tj.,

1. ugotovili, kako sta vlogi managerja in vodje v slovenskih podjetjih uravnoteženi, in
  2. tako preverili tretjo domnevo ter
  3. hipoteze in
  4. si s tem pripravili osnovo za nadaljnje raziskovanje,
- smo morali najprej izbrati podjetja iz cele Slovenije, da bi dobili boljši pregled nad dejanskim stanjem.

Slovenijo smo razdelili na sedem regij: 1. Ljubljana z okolico, 2. Gorenjska, 3. Notranjska in Primorska, 4. Dolenjska, 5. Štajerska, 6. Pomurje in Prekmurje ter 7. Koroška. Zaradi kar največje pokritosti celotne Slovenije se nam je zdelo smiselno, da izberemo vzorec 50 velikih podjetij ter 30 malih podjetij, ki bi nam priskrbeli dovolj točne podatke, da bi lahko sklepali na celotno populacijo oziroma na vsa slovenska velika in mala podjetja (*glej Tabelo 15*). Podjetja smo izbrali z liste 300 največjih podjetij po dobičku iz leta 2001<sup>43</sup>, ter članka o »super managerjih«<sup>44</sup>, nekaj pa tudi z interneta.

Tabela 15: Razporeditev podjetij po regijah

Regije	Velika podj.	Število oseb	Mala podj.	Število oseb
1. Ljubljana z okolico	<b>16</b>	41	<b>5</b>	5
2. Gorenjska	<b>8</b>	25	<b>12</b>	14
3. Notranjska in Primorska	<b>10</b>	26	<b>5</b>	5
4. Dolenjska	<b>6</b>	41	<b>2</b>	3
5. Štajerska	<b>6</b>	12	<b>3</b>	6
6. Pomurje in Prekmurje	<b>3</b>	10	<b>2</b>	2
7. Koroška	<b>1</b>	1	<b>1</b>	2
Skupaj:	<b>50</b>	<b>156</b>	<b>30</b>	<b>37</b>

Legenda: Velika, Mala = število podjetij, zajetih v raziskavo  
Število oseb = število oseb, zajetih v raziskavo

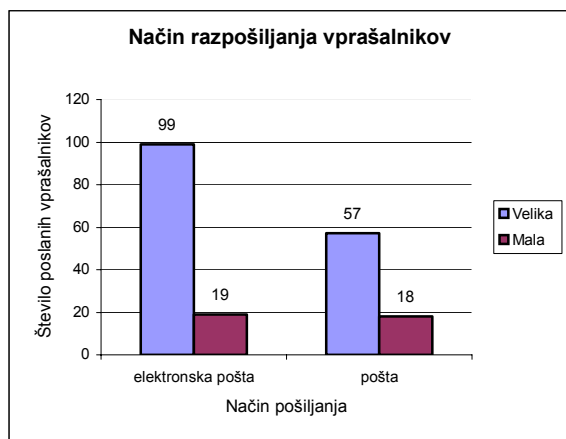
Vir: Lastna raziskava 2003

Za vsa v raziskavo zajeta podjetja smo s pomočjo interneta pridobili podatke o *upravah oziroma vodstvih podjetij ter o direktorjih oziroma vodjih posameznih ključnih oddelkov*. Med brskanjem po spletnih straneh smo ugotovili, da lahko večino naših potencialnih anketirancev /-k dosežemo neposredno po elektronski pošti, vse ostale pa po navadni pošti. Skupno je bilo, od 10. septembra 2003, poslano 193 vprašalnikov s spremnim pismom (*glej Slika 22*).

<sup>43</sup> Slovenian Business Report, Fall 2002, str. 19 - 22

<sup>44</sup> Slovenian Business Report, Fall 2002, str. 23 - 26

Slika 22: Grafični prikaz načina razpošiljanja vprašalnikov



Vir: Lastna raziskava 2003

Spremno pismo smo oblikovali kot povabilo k udeležbi dokončanja magistrskega dela. Sledila je osebna predstavitev in opis namena raziskave ter tudi poudarek na koristnosti udeležbe pri raziskavi. V zadnjem delu je bil predstavljen tudi vprašalnik, način izpolnjevanja ter termin vrnitve izpolnjenih vprašalnikov. Omenjeno je bilo tudi, da bodo rezultati uporabljeni le za naš namen in da lahko dobijo rezultate raziskave na svoj naslov (glej Prilogo 3). Za pošiljanje po elektronski pošti smo spremenili način izpolnjevanja in naslov vračanja izpolnjenih vprašalnikov (glej Prilogo 3).

### 3. 1. 1. Vprašalnik

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del sestavlja 36 vprašanj zaprtega tipa, ki so prevedena po vprašalniku iz knjige »Mind of a Manager, Soul of a Leader« (Hickman, 1992, str. 264 – 265; glej Prilogo 4). Omenjeni vprašalnik je zanimiv, ker je avtor po enostavnem ključu posamezno vlogo dobil na zelo preprost način (glej tudi Tabelo 16).

Tabela 16: List točkovanja

I		II		III		IV	
a	b	a	b	a	b	a	b
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
E	I	S	N	T	F	J	P

**management**  
**E = Extraversion**  
(odprtost)  
**S = Sensing**  
(čutenje)  
**T = Thinking**  
(razmišljanje)  
**J = Judging**  
(presojanje)

**vodenje**  
**I = Introversion**  
(zaprtoost)  
**N = iNtuition**  
(intuicija)  
**F = Feeling**  
(občutenje)  
**P = Perception**  
(zaznavanje)

Vir: Prirejeno po Hickman, 1992, str. 267

Odgovore a ali b na 36 vprašanj po vrstnem redu vpišemo v štiri stolpce. Nato seštejemo število odgovorov a in b v enem stolpcu. Ko ugotovimo prevladujoči odgovor v posameznem stolpcu, dobimo velike začetnice lastnosti, opisane v desnem delu tabele. Skupek štirih začetnic nam da vlogo in posamezen tip ter tudi bistveno lastnost, ki mu pripada. Hickman je vlogi pridobil na podlagi lastnosti, ki jih je vseboval določen skupek začetnic. Kar pomeni, da je več začetnic, ki so označevale lastnosti določene vloge, pomenilo tisto vlogo. Pri enakem rezultatu, sta prevladali prvi dve zaporedni lastnosti vsake od vlog.

Poleg posamezne vloge je glede na odgovore prišel tudi do osmih tipov managerja in osmih tipov vodje, ki jih je v knjigi tudi podrobno opisal (*glej Priloga 1, Tabela 28*).

Ker je že avtor sam napisal, da se preveliko zanašanje na pridobljene rezultate lahko izkaže za zavajajoče, so bila dodana še tri vprašanja s področja Maslowe in Herzbergove teorije ter vprašanje o lastnostih vodje in managerja po Capowski-jevi. Namen vprašanj o »motivatorjih in higienikih« je bil predvsem, odgovoriti na nekatera v uvodu zastavljena vprašanja in preveriti trditve nekaterih avtorjev o »racionalnih in avtoritarnih« managerjih (tj. zadovoljevanje najnižjega nivoja zadovoljstva) in »praktičnih in iznajdljivih« vodjih (tj. zagotavljanje vsega, da so zaposleni srečni). Z zadnjim, četrtem vprašanjem, pa smo želeli preveriti, če Hickman-ova metodologija določanja vloge managerja oziroma vodje vzdrži. Capowski-jeva je vsaki vlogi pripisala enajst lastnosti, od katerih jih je bilo v četrtem vprašanju našega vprašalnika izpostavljenih pet. Te lastnosti najdemo tudi pri nekaterih drugih avtorjih in tako najbolj opisujejo določeno vlogo oziroma predstavljajo njene ključne lastnosti<sup>45</sup>. V analizi raziskave bi se torej morala pokazati podobnost v rezultatih obeh vprašanj. Če je bila nekomu s prvim načinom pripisana vloga managerja, naj bi si ta pripisal tudi lastnosti, ki predstavljajo to vlogo oziroma jih višje ocenjeval in obratno. To bi pomenilo, da se Hickman ni motil in je izbral pravi način za določanje vlog in posameznih tipov vloge managerja in vodje. Enako naj bi veljalo tudi za lastnosti, ki jih je posamezni vlogi pripisala Capowski-jeva.

Pri prvem, tretjem in četrtem vprašanju so morali anketiranci razvrstiti ponujene odgovore od 1 do 10 po pomembnosti. Edino vprašanje odprtega tipa je bilo drugo. Vprašanja so bila naslednja:

---

<sup>45</sup> Da izbor posameznih lastnosti ne vpliva na končni rezultat, dokazuje podobna raziskava, izvedena za potrebe pedagoškega dela na Visoki šoli za turizem pod naslovom Vloga managementa v slovenskih turističnih podjetjih (Prevodnik, avgust 2004). Raziskava je bila izvedena v maju 2004 v 48 slovenskih turističnih podjetjih (78 oseb), ki jim je turistična dejavnost glavna dejavnost. Naslovljeno je bilo vodstvo (direktor podjetja) ter zaposleni v marketingu. Sestavljena je bila iz vprašanj vprašalnika v Prilogi 4 magistrskega dela (sklop 36 vprašanj po metodologiji Hickman-a). Razlike so le pri drugem sklopu 11 vprašanj po metodologiji Capowski-jeve, ki so bila v tej raziskavi zaprta. Anketiranci torej niso razvrščali lastnosti. S tem načinom smo dobili potrditev, da ožji izbor lastnosti (ki smo ga naredili v vprašalniku magistrskega dela) ne vpliva na končni rezultat pripisovanja določene vloge! Vrnjenih je bilo 27 izpolnjenih vprašalnikov. Rezultati in primerjave so vidne v Prilogi 5, v posameznih tabelah.



### 1. Kaj pri delu najbolj motivira Vaše podrejene?

- \_\_\_\_\_ urejenost delovnega okolja\*
- \_\_\_\_\_ osnovna plača\*
- \_\_\_\_\_ ustvarjalno vzdušje in izzivi
- \_\_\_\_\_ soudeležba pri odločitvah
- \_\_\_\_\_ možnost napredovanja
- \_\_\_\_\_ jamstvo delovnega mesta\*
- \_\_\_\_\_ prisotnost nadzora in kazni\*
- \_\_\_\_\_ timsko delo\*
- \_\_\_\_\_ pohvala in zaupanje nadrejenih
- \_\_\_\_\_ delo samo

\* higieniki po Herzbergu

### 2. Katerega od naštetih »motivatorjev«, po Vašem mnenju, v podjetju primanjkuje oziroma ga ni? (Naštetje največ tri!)

### 3. S čim so v podjetju, po Vašem mnenju, podrejeni najmanj zadovoljni?

- \_\_\_\_\_ z delovnimi pogoji\*
- \_\_\_\_\_ z osnovno plačo\*
- \_\_\_\_\_ z vzdušjem
- \_\_\_\_\_ s pomanjkanjem soudeležbe pri odločitvah
- \_\_\_\_\_ z možnostjo napredovanja
- \_\_\_\_\_ z negotovostjo delovnega mesta\*
- \_\_\_\_\_ s prisotnostjo nadzora in kazni\*
- \_\_\_\_\_ s povezanostjo s sodelavci\*
- \_\_\_\_\_ s pomanjkanjem pohval in zaupanja
- \_\_\_\_\_ z delom samim

\* higieniki po Herzbergu

### 4. Katere od naštetih lastnosti Vas najbolj opisujejo?

- \_\_\_\_\_ racionalnost\*
- \_\_\_\_\_ ustvarjalnost
- \_\_\_\_\_ praktičnost
- \_\_\_\_\_ analitičnost\*
- \_\_\_\_\_ vztrajnost\*
- \_\_\_\_\_ prilagodljivost
- \_\_\_\_\_ iznajdljivost
- \_\_\_\_\_ preišljenost\*
- \_\_\_\_\_ avtoritarnost\*
- \_\_\_\_\_ strastnost

\* Lastnosti managerja po Capowski-jevi

Kot vidimo, so vprašanja pripravljena tako, da nam na osnovi dognanj v predhodnih dveh sklopih magistrskega dela omogočajo sklepanje o dopolnjevanju oziroma izključevanju ugotovitev.

Sistem točkovanja pri vprašanjih z razvrščanjem je bil zelo enostaven. *Uteži* so bile določene na podlagi obratnega vrstnega reda razvrščanja po pomembnosti. Kar bi z drugimi besedami pomenilo, da je najpomembnejši odgovor dobil največ točk (*glej Tabela 17*). Točke v obeh stolpcih smo nato sešteli in izbrali tistega z največ točkami.

Tabela 17: Primer lista točkovanja za 4. vprašanje o lastnostih

<b>M</b>		<b>V</b>		1 = 10	8 = 3
Rac		Ust		2 = 9	9 = 2
Ana		Pra		3 = 8	10 = 1
Vzt		Pri		4 = 7	
Pre		Izn		5 = 6	
Avt		Str		6 = 5	
<b>S</b>		<b>S</b>		7 = 4	

Legenda: **M** = manager, **V** = vodja, **S** = skupaj  
Rac, Ana,... = lastnosti iz vprašanja 4!

Na koncu vprašalnika so bila zastavljena še sociodemografska vprašanja, s katerimi smo želeli preveriti spol, starost in izobrazbo anketiranca /-ke, naziv delovnega mesta ter velikost podjetja. Ta vprašanja so nam bila v pomoč pri končni analizi, potrjevanju domnev in hipotez, razvrščanju podatkov ter tudi pri ugotavljanju morebitnih razlik med spoloma.

## 3. 2. Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

### 3. 2. 1. Opis analize rezultatov raziskave

Glede na zasičenost slovenskega trga s številnimi raziskavami in na dosedanje izkušnje (če raziskava ni v okviru kakšne znane organizacije) smo pričakovali okrog 30% izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov obeh tipov podjetij. Pričakovane so bile tudi t.i. tehnične težave pri pošiljanju vprašalnikov, tj. zaradi neustreznosti programske opreme, pomanjkljivih (npr. sprememba lokacije) oziroma napačnih naslovov (npr. odhod na drugo delovno mesto) in težav pri pošiljanju (npr. prenapolnjeni e-nabiralniki). Ta možnost je bila ocenjena na 10%. Pričakovano je bilo okrog 5% opravičil anketirancev, kar smo označili kot t.i. prezaposlenost.

Glede na to, da so izpolnjeni vprašalniki najprej prihajali po elektronski in nato po navadni pošti, smo sklenili počakati na teden, ki bi minil brez vrnjenega vprašalnika. To se je zgodilo prvi teden v oktobru 2003. Raziskava je bila torej izvedena točno v treh tednih.

V tem času je bilo vrnjenih 55 ali 28,5% vprašalnikov (*glej Tabela 18*). Če izračunamo še t.i. tehnične težave, ki znašajo 8,3%, ter t.i. prezaposlenost, ki znaša 3,1%, lahko zaključimo, da smo se našim predvidevanjem kar zelo približali.

Tabela 18: Število vrnjenih vprašalnikov

Vrnjenih	Velika	Mala
e-pošta	20	5
pošta	23	7
Skupaj vrnjenih:	<b>43</b>	<b>12</b>

Vir: Lastna raziskava 2003

Izračun uspešnosti ankete po posameznih tipih podjetij pokaže, da je vrnilo vprašalnik 27,6% anketirancev/-k velikih podjetij in 32,4% anketirancev/-k malih podjetij. Pošiljanje po elektronski pošti se je pokazalo kot kar uspešen način pošiljanja vprašalnikov, predvsem pri velikih podjetjih. Vendar je bilo že čutiti zasičenost s podobnimi načini raziskovanja. Izračun uspešnosti izvedbe pri velikih podjetjih pokaže, da se je odločilo vprašalnik izpolniti 20,2% oseb. Pri malih podjetjih, ki so imela elektronski naslov, pa je bila uspešnost 26,3%. Vendar je bilo v mala podjetja po elektronski pošti poslanih kar petkrat manj vprašalnikov. Skupni izračun uspešnosti pošiljanja po elektronski pošti je 21,2%. Da je navadna pošta še vedno uporaben način za izvedbo raziskav, se je potrdilo tudi v našem primeru. Od skupno poslanih 75 vprašalnikov, jih je od oseb iz velikih podjetij prišlo kar 40,3%, od oseb iz malih pa 38,8%, skupaj torej dobrih 40%.

### **3. 2. 2. Interpretacija rezultatov raziskave**

Da bi lahko preverili tretjo domnevo in tudi raziskovalne hipoteze, smo morali zajeti vse tri ravni odločanja v velikih podjetjih in dve ravni odločanja v malih podjetjih. Tako smo že v osnovi naslovili *vodstvo podjetja*, tj. direktorje in direktorice podjetij in/ali člane in članice uprav (le velika podjetja), ter glavne osebe v posameznih *oddelkih*, tj. direktorje in direktorice oddelkov oziroma vodje. V večini primerov so bili zajeti moški anketiranci, ker predstavljajo večino, predvsem v vodstvu podjetij.

Strnjena analiza vrnjenih vprašalnikov glede na spol in delovno mesto je pokazala, da so se v velikih podjetjih za izpolnjevanje najraje odločali prav v vodstveni strukturi (*glej Tabela 19*). Presenetil nas je sorazmerno visok odstotek (22%) vrnjenih vprašalnikov direktorjev in direktoric predvsem velikih podjetij, ker je bilo pričakovati več t.i. prezaposlenosti.

Tabela 19: Vrnjeni vprašalniki glede na spol in delovno mesto

	<i>Poslano skupaj</i>	<i>Vrnjeno skupaj</i>	<i>Poslano moški</i>	<i>Vrnjeno moški</i>	<i>Poslano ženske</i>	<i>Vrnjeno ženske</i>
<b>Velika podjetja</b>						
Direktorji /ice oz. predsedniki /-ce uprave	50	11	48	10	2	1
Člani /-ce uprave	54	17	43	13	11	4
Direktorji /-ice oz. vodje oddelkov	52	15	27	7	25	8
Skupaj velika:	<b>156</b>	<b>43</b>	<b>118</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>13</b>
<b>Mala podjetja</b>						
Direktorji /-ice	30	8	26	7	4	1
Direktorji /-ice oz. vodje oddelkov	7	4	2	0	5	4
Skupaj mala:	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
Skupaj mala in velika:	<b>193</b>	<b>55</b>	<b>146</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>18</b>

Vir: Lastna raziskava 2003

Če pogledamo število vrnjenih vprašalnikov, se nam na prvi pogled zdi, da so najbolj sodelovali prav v malih podjetjih. Ker pa je bilo v mala podjetja poslanih skupno kar štirikrat manj vprašalnikov, teh podatkov ne moremo analizirati oziroma primerjati na tak način. Prav enako velja za primerjavo med ženskami in moškimi, ki so vrnili izpolnjene vprašalnike. Zato že lahko rečemo, da **je vzorec vrnjenih vprašalnikov (obeh tipov podjetij) sicer pričakovan, a nekoliko premajhen za kakršnakoli posploševanja na širšo populacijo v vseh pogledih primerjav in analiz**. Vseeno bomo z analizo nadaljevali, ker želimo opozoriti na nekatere podatke, ki nam bodo morda koristili za nadaljnje raziskave.

Analiza starostne strukture vrnjenih vprašalnikov (glej Priloga 5, Tabela 29) je pokazala, da so v vodstvu velikih podjetij v povprečju stari 48 let in več. V vodstvu ključnih oddelkov se starostna meja zniža pod 45 let, predvsem zaradi izredno mlade strukture moških, ki je v povprečju pod 40 let. Mogoče v tej strukturi najdemo povezavo s starostjo managerja IT iz podpoglavja 2.1.2. (Tabela 8), čeprav je (kot bo razvidno v nadaljevanju) v tej strukturi v večini vloga vodje. Če pogledamo starostno strukturo moških in žensk, so slednje v povprečju nekoliko starejše. Za skupno povprečje pa velja, da podjetja vodijo osebe v zrelih letih.

V malih podjetjih je starostna meja vodstva nekoliko nižja (glej Priloga 5, Tabela 30). Moški so v povprečju stari okrog 45 let, žensko starost pa je glede na majhno število vrnjenih vprašalnikov težko zagotovo določiti. Torej se skupno povprečje giblje nekje med 43 in 45 leti. V vodstvu oddelkov smo pridobili le podatke za žensko starostno strukturo, katere povprečje znaša 30.5 let. Skupno povprečje vseh struktur malih podjetij je pod 40 let. Kar lahko kaže na to, da so v malih podjetjih, poleg samih lastnikov podjetij, zaposleni predvsem iskalci prve zaposlitve oziroma otroci lastnikov podjetij.

Če pogledamo izobrazbeno strukturo v velikih in malih podjetjih (glej Tabelo 20 in Priloga 5 Tabela 31), ugotovimo da v vodstvu velikih podjetij prevladujejo osebe z univerzitetno izobrazbo (67.5%), v malih pa predvsem s srednješolsko oziroma višješolsko (33.3%).

Tabela 20: Stopnja izobrazbe anketirancev v slovenskih podjetjih

Velikost podjetja / stopnja izobrazbe		2. Srednješolska	3. Višješolska	4. Visokošolska	5. Univerzitetna	6. Magisterij
Velika	N	1	3	2	27	7
	%	<b>2.5</b>	<b>7.5</b>	<b>5.0</b>	<b>67.5</b>	<b>17.5</b>
Mala	N	4	4	1	2	1
	%	<b>33.3</b>	<b>33.3</b>	<b>8.3</b>	<b>16.7</b>	<b>8.3</b>
Skupaj	N	5	7	3	29	8
	%	<b>9.6</b>	<b>13.5</b>	<b>5.8</b>	<b>55.8</b>	<b>15.4</b>

Legenda: Velika podjetja: 3 manjkajoči odgovori

Sivi predeli označujejo najpogostejšo stopnjo izobrazbe glede na velikost podjetja

Vir: Lastna raziskava 2003

Izobrazbena struktura oseb v ključnih oddelkih velikih podjetij je blizu univerzitetne (4.7), v malih pa visokošolska (4.0). Skupno povprečje v velikih podjetjih znaša 4.9, kar pomeni, da ima večino zaposlenih vsaj univerzitetno izobrazbo, če ne celo več. V malih podjetjih izobrazbeno strukturo (3.3) popravljajo predvsem ženske, katerih povprečje je 4.0, moških pa 2.9. To bi lahko zopet pojasnili, da se v malih podjetjih zaposlujejo lastniki podjetij, iskalci prvih zaposlitev (lahko tudi bodoči študentje ob delu) ter otroci lastnikov podjetij, ki jim dodatna izobrazbena stopnja ne pomeni veliko, ker delujejo bolj na praktičnem področju. Moramo pa opozoriti tudi na to, da je v vodstvu velikih podjetij našega vzorca kar šest oseb s končanim magisterijem (17.5%). Zato tako visoko povprečje izobrazbe v vodstveni strukturi.

Prvi del vprašalnika, sestavljen iz sklopa 36 vprašanj, je v celoti izpolnilo vseh 55 anketirancev. V podrobnejšo analizo odgovorov na posamezna vprašanja se v magistrskem delu nismo spuščali, čeprav bi jih bilo morda nekaj zelo zanimivih za analizo (glej Prilogo 4). Namen tega dela vprašalnika je bil predvsem *ugotavljanje prisotnosti in uravnoveženosti vloge managerja in vodje v slovenskih podjetjih*. Ker so bila vprašanja prevedena, je največ negotovosti povzročalo morebitno nerazumevanje pomenov določenih prevodov oziroma določenih strokovnih (tujih) izrazov. Toda s kasnejšo analizo smo ugotovili, da večjih težav s tem ni bilo.

Da bi lahko preverili tretjo domnevo, ki pravi, da imajo slovenska velika podjetja na vodilnih mestih managerje (uprava), na mestih, kjer obstaja vsakodnevno delo z zaposlenimi (direktorji oziroma vodje oddelkov), pa vodje ter, da v malih podjetjih na vodilnih mestih (direktorji podjetja) prevladujejo managerji, smo primerjali rezultate

prvega dela vprašalnika (metodologija »Hickman«) in podatke o delovnem mestu anketiranca. Povezavo smo preverili s  $\chi^2$  testom (glej Tabela 21). Ugotovili smo, da ne gre za prevlado katere izmed vlog, kot smo predvidevali. Lahko rečemo, da za velika podjetja brez tveganja ne moremo trditi, da so v vodstvu managerji, v oddelkih pa vodje. Tako tudi ne moremo trditi, da v nekem smislu delovno mesto določa vlogo. V malih podjetjih ni bilo opaziti razlik, ker je bilo podatkov premalo za konkretnejše zaključke oziroma sploh veljavno analizo.

Tabela 21: Delovno mesto v podjetju in vlogo

Delovno mesto / Vloga - VP		Manager	Vodja	Skupaj
Vodstvo	Število	16	12	28
	% znotraj delovno mesto	57,1	42,9	100,0
Oddelki	Število	5	10	15
	% znotraj delovno mesto	33,3	66,7	100,0
Skupaj	Število	21	22	43
	% med delovno mesto	48,8	51,2	100,0
Delovno mesto / Vloga - MP		Manager	Vodja	Skupaj
Vodstvo	Število	4	4	8
	% znotraj delovno mesto	50,0	50,0	100,00
Oddelki	Število	2	2	4
	% znotraj delovno mesto	50,0	50,0	100,00
Skupaj	Število	6	6	12
	% med delovno mesto	50,0	50,0	50,0

H <sub>0</sub> : vodstvo = manager, odd. = vodje	
H <sub>1</sub> : vodstvo ≠ manager, odd. ≠ vodje	
$\chi^2$ test - VP	
Vrednost	2,22
Stop. prostosti	1
Stop. značilnosti	<b>0,14</b>
$\chi^2$ test - MP	
Vrednost	0,00
Stop. prostosti	1
Stop. značilnosti	<b>1,00</b>

Legenda: VP = velika podjetja, MP = mala podjetja

Vir: Lastna raziskava 2003

Podobne rezultate je pokazala tudi že omenjena raziskava v slovenskih turističnih podjetjih (glej opombo 43), izvedena maja 2004 (glej Prilogo 5, Tabela 32).

S prvo raziskovalno hipotezo (H1) smo želeli preveriti predpostavko o odvisnosti spola in vloge managerja oziroma vodje v slovenskih podjetjih. Tudi tu smo uporabili  $\chi^2$  test. Že hiter pregled *Tabele 22* nam pokaže, da je bilo naše predvidevanje smiselno.

Tabela 22: Značilnosti managerja in vodje so neodvisne od spola

Spol / Hickman		Manager	Vodja	Skupaj
Moški	Število	15	19	34
	% znotraj SPOL	44,1	55,9	100,0
Ženski	Število	12	9	21
	% znotraj SPOL	57,1	42,9	100,0
Skupaj	Število	27	28	55
	% znotraj SPOL	49,1	50,9	100,0

H <sub>0</sub> : m = manager, ž = vodja	
H <sub>1</sub> : m ≠ manager, ž ≠ vodja	
$\chi^2$ test	
Vrednost	0,88
Stop. prostosti	1
Stop. značilnosti	<b>0,35</b>

Vir: Lastna raziskava 2003

Pokazalo se je namreč, da pri moških sploh ni tolikšne razlike med obema vlogama in enako velja tudi za ženske. Rezultati kažejo celo na to, da je pri moških nekaj več vloge vodje, pri ženskah pa vloge managerja. Tudi tu lahko zavrnamo hipotezo o odvisnosti in rečemo, da spol ne vpliva na to, da je nekomu pripisana vloga managerja oziroma vodje. To je pokazal tudi  $\chi^2$  test pri naknadni raziskavi v slovenskih turističnih podjetjih (glej Prilogo 5, Tabela 33).

Pri preverjanju povezanosti dveh metodologij določanja vlog (H2), smo naleteli na prvi primer neodgovora (v vodstveni strukturi) in nerazumevanja naloge. Nekateri anketiranci so označevali odgovore z znaki, nekateri sploh niso razvrščali, ampak pripisali enake ocene več odgovorom. Tako so bile tu uporabljene uteži, opisane v Tabeli 17 (str. 83), s pomočjo katerih smo izoblikovali določeno vlogo za vsakega anketiranca za metodologijo »Capowski«. Ugotovitve so bile uporabljene za statistično analizo.

Statistična primerjava različnih metodologij določanja vlog managerja oziroma vodje po Hickman-u oziroma Capowski-jevi s  $\chi^2$  testom je pokazala, da ne moremo zavrniti povezanosti med metodologijo »Hickman« in metodologijo »Capowski« (0,0% tveganje). Podrobnejši pregled Tabele 23 nam pove, da je bila kar 40 osebam z obema metodologijama pridobivanja podatkov pripisana enaka vloga. Tudi velika večina tistih, ki so zamenjali vloge, so bili pri eni ali kar obeh analizah na meji med obema vlogama. Mogoče je tu pomemben tudi podatek o dobrem osebnem poznanstvu z nekaterimi anketiranci, tako da bi jim pripisali točno to vlogo in lastnosti, ugotovljene iz rezultatov vprašalnika. Tudi sami smo izpolnili vprašalnik in ugotovili, da nam je pripisan pravi tip in njegove najočitnejše lastnosti. To pomeni, da so managerji po metodologiji »Hickman« tudi managerji po metodologiji »Capowski« in enako velja tudi za vodje. Med posameznima metodologijama ugotavljanja vlog obstaja neposredna povezava.

Tabela 23: Primerjava dveh metodologij ugotavljanja vlog anketirancev

		CAPOWSKI				
HICKMAN		Manager	Vodja	Skupaj	H <sub>0</sub> : m. »Hickman« = m. »Capowski«	
Manager	Število	20	6	26	H <sub>1</sub> : m. »Hickman« ≠ m. »Capowski«	
	% znotraj Capowski	71,4	23,1			
Vodja	Število	8	20	28	$\chi^2$ test	
	% znotraj Capowski	28,6	76,9		Vrednost	12,62
Skupaj	Število	28	26	54	Stop. prostosti	1
	% znotraj Capowski	100,0	100,0		Stop. značilnosti	0,00

Legenda: % znotraj Capowski nam pove, koliko managerjev oz. vodij po metodologiji »Hickman«, je manager oz. vodja tudi po metodologiji »Capowski« in obratno.

Vir: Lastna raziskava 2003

Tudi v raziskavi v slovenskih turističnih podjetjih je bilo opaziti zelo podobne rezultate, tako da lahko zaključimo, da povezava vsekakor obstaja (glej Prilogo 5, Tabela 34).

Zanimivo sem nam je zdelo tudi, kako so anketiranci razvrščali lastnosti po pomembnosti glede na pripisano vlogo. Tako smo najprej analizirali, katerim lastnostim so anketiranci (N = 44) namenjali največ točk. Statistična analiza rezultatov raziskave je pokazala, da se lastnosti managerjev in vodij prepletajo (glej Priloga 5, Tabela 35). Glede na modus je največ anketirancev označilo *praktičnost in racionalnost* kot najpomembnejši lastnosti. Za njima pa tudi *prilagodljivost in vztrajnost*. Po Capowski-jevi sta to dve lastnosti managerja in dve vodje. Če primerjamo sicer visoke standardne odklone, ki nam pokažejo odstopanje od aritmetične sredine, pa ugotovimo, da je najpomembnejša še vedno *praktičnost*, nato *racionalnost*, *vztrajnost*, kot četrto in peto pa so anketiranci navedli *ustvarjalnost* in *iznajdljivost*.

Zanimiva je tudi ločena primerjava določanja pomembnosti lastnostim med anketiranci malih in velikih podjetij. Če pogledamo razvrstitev po najmanjših odstopanjih od aritmetičnih sredin, ugotovimo, da so štiri lastnosti od prvih pet enake. V velikih podjetjih je tako važno (glej Priloga 5, Tabela 36), da si praktičen, racionalen, ustvarjalen, vztrajen, in prilagodljiv. Če pogledamo naravo dela v velikih podjetjih, lahko rečemo, da moraš biti v vsakodnevnih poslih izredno praktičen, drugače se lahko izgubiš v vseh papirjih, ki pridejo v podjetje. Nato je potrebno racionalno odločanje o pomembnih zadevah, velika vztrajnost, da se zadeve opravijo in razrešijo, nato ustvarjalnost, da si še konkurenčen in prilagodljivost vsakodnevnim situacijam med razreševanjem tekočih zadev. V malih podjetjih (glej Priloga 5, Tabela 37) pa so najpomembnejše lastnosti opisane kot *vztrajnost*, *praktičnost*, *iznajdljivost*, *prilagodljivost* in še *ustvarjalnost*. To je z vidika malega podjetništva zelo zanimivo, ker je na začetku zelo težko vse stvari najprej pripraviti in nato še uspešno pripeljati do dobička ob zagotavljanju likvidnosti podjetja. Pri tem malim podjetnikom pomagajo prav te lastnosti, ki so si jih anketiranci pripisali.

S tretjo raziskovalno hipotezo (H3) predpostavljamo, da managerji višje ocenjujejo lastnosti managerja (po Capowski), vodje pa ravno obratno. To smo preverjali s primerjavo modusov ter s primerjavo aritmetičnih sredin, standardnih odklonov in t-testi.

Če pogledamo primerjavo prvih pet najvišjih modusov v *Tabeli 24*, ugotovimo, da so najvišje ocene pri managerjih največkrat dobile naslednje lastnosti: *racionalnost*, *vztrajnost*, *praktičnost*, *prilagodljivost*, *analitičnost*; pri vodjih je zaporedje nekoliko drugačno: *ustvarjalnost*, *praktičnost*, *prilagodljivost*, *iznajdljivost*, *racionalnost*. Pri ocenah vodij lahko opazimo, da so kar štiri njihove lastnosti visoko ocenjene.

Zanimivo je, da nihče ni želel biti pretirano avtoritaren, kar je po eni strani razumljivo. Posedovanje te lastnosti naj ne bi bilo prav pohvalno. Vendar pa se zdi, da so anketiranci omenjeno lastnost in tudi morda strastnost kot lastnost vodje napačno razumeli. Biti avtoritaren, ne pomeni negativne lastnosti, enako kot biti strasten. Avtoritarnost je sama po sebi lahko zelo pozitivna lastnost, ki prinaša red v podjetje,



obenem pa pusti zaposlenim ravno prav svobode za delo. Strastnost pa pomeni navdušenje in zavzetost za delo in naloge.

Tabela 24: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti glede na vlogo

Lastnost / vloga	MANAGER (N = 23)			VODJA (N = 21)		
	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon
racionalnost*	10	<b>7,52</b> <sup>2</sup>	<b>2,15</b>	9 <sup>a</sup>	<b>6,38</b> <sup>4</sup>	<b>2,71</b>
ustvarjalnost	6	<b>5,65</b> <sup>4</sup>	<b>2,04</b>	10	<b>6,90</b> <sup>3</sup>	<b>2,57</b>
praktičnost	9	<b>7,61</b> <sup>1</sup>	<b>1,92</b>	10	<b>7,14</b> <sup>1</sup>	<b>2,56</b>
analitičnost*	6	5,22 <sup>6</sup>	2,49	4	4,52 <sup>8</sup>	2,64
vztrajnost*	10	<b>7,61</b> <sup>3</sup>	<b>2,48</b>	3	5,95 <sup>6</sup>	<b>2,48</b>
prilagodljivost	7	<b>5,65</b> <sup>5</sup>	<b>2,35</b>	9	<b>6,29</b> <sup>5</sup>	2,81
iznajdljivost	3	4,57 <sup>8</sup>	2,39	8	<b>6,71</b> <sup>2</sup>	<b>2,15</b>
premišljenost*	6 <sup>a</sup>	5,35 <sup>7</sup>	2,66	4	4,67 <sup>7</sup>	2,61
avtoritarnost*	2	4,09 <sup>9</sup>	3,04	2	3,71 <sup>9</sup>	2,26
strastnost	1	1,74 <sup>10</sup>	1,54	1	2,76 <sup>10</sup>	2,68

Legenda: \* = lastnosti managerja; <sup>a</sup> = več modusov, prikazana je najvišja vrednost; za potrebe analize je najpomembnejša lastnost označena z 10.

**Poudarjene vrednosti** <sup>x</sup> ponazarjajo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine.

Primerjava aritmetičnih sredin in standardnih odklonov nam pokaže nekoliko spremenjeno sliko. Kljub visokim standardnim odklonom (tj. odstopanjem od aritmetične sredine) pa se kaže podobnost s prejšnjo primerjavo. Če gledamo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine, je pri managerjih na najvišjem mestu lastnosti *praktičnost*, ki ji sledijo *racionalnost*, *vztrajnost*, *ustvarjalnost* in *prilagodljivost*. Torej le dve lastnosti managerjev – na drugem oziroma tretjem mestu. Pri vlogi vodje je situacija nekoliko drugačna. Najmanj se od aritmetične sredine odklanjajo *praktičnost*, *iznajdljivost*, *ustvarjalnost*, *racionalnost* in kot peta *prilagodljivost*. Torej se pri vodjih pojavljajo spet enake lastnosti kot pri prejšnji primerjavi, le v nekoliko drugačnem vrstnem redu. Tako bi glede na napisano lahko sklepali, da naša predpostavka o pripisovanju višjih ocen lastnostim glede na vlogo velja le za vlogo vodje. Ne moremo pa trditi, da gre za statistično značilne razlike, kar nam pokažejo t-testi za posamezne lastnosti (glej Priloga 5, Tabela 38).

Glede na posamezne ugotovitve v teoretičnem delu magistrskega dela predvidevamo, da dajejo managerji večji poudarek higienikom, vodje pa motivatorjem in jih tako tudi višje ocenjujejo (H4). Tudi tu smo na začetku naredili analizo celega vzorca ter ugotovili, da dajejo vsi anketiranci (ne glede na vlogo) poudarek motivatorjem (glej Priloga 5, Tabela 39). Največ managerjev in vodij ugotavlja (glede na modus), da je najpomembnejši motivator prav *zagotavljanje ustvarjalnega vzdušja in izzivov*, tj. pozitivne klime v podjetjih. Oboji so mnenja, da je pomemben motivator tudi *soudeležba pri odločanju*, ki povišuje pripadnost podjetju. Vse pomembnejši motivator postaja tudi *pohvala in zaupanje nadrejenih*, ki je na tretjem mestu ter *možnost napredovanja*, ki je danes že nujnost, če želiš obdržati zaposlene v podjetju. Če pogledamo standardne

odklone in razpršenost okrog aritmetične sredine ugotovimo, da so na prvih štirih mestih isti motivatorji kot pri prejšnji analizi, pojavi se higienik, *osnovna plača* ali osebni dohodek kot peti najpomembnejši motivator zaposlenih. To nas je nekoliko presenetilo, ker smo – glede na ugotovitve v teoretičnem delu - pričakovali, da bo še višje na lestvici.

Statistična analiza po vlogah je pokazala, da so tako managerji kot vodje najvišje ocene pripisali enimi in istim motivatorjem oziroma higienikom le v nekoliko drugačnem vrstnem redu (glej Tabela 25). Pri obeh vlogah se torej pojavljajo naslednji »motivatorji«<sup>46</sup> (glede na modus): *zagotavljanje ustvarjalnega vzdušja in izzivov, soudeležba pri odločanju, pohvala in zaupanje nadrejenih, možnost napredovanja* kot motivatorji po Herzbergu *ter osnovna plača* kot edini higienik po Herzbergu. Če pogledamo moduse, naletimo na zanimiv rezultat. Managerji so najvišje ocenjevali motivatorje, prvi higienik je šele na petem mestu. Pri vodjih pa je prvi higienik, tj. osnovna plača, že na drugem mestu, kar zelo preseneča glede na predhodne ugotovitve in predpostavke.

Tabela 25: Razvrščanje motivatorjev in higienikov po pomembnosti glede na vlogo

Lastnost / vloga	MANAGER (N = 24)			VODJA (N = 24)		
	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon
urejenost delovnega okolja	5	4,50 <sup>6</sup>	2,02	2	4,58 <sup>8</sup>	2,28
osnovna plača	7	<b>6,25<sup>4</sup></b>	<b>2,51</b>	10	<b>6,50<sup>4</sup></b>	<b>2,83</b>
ustvarjalno vzdušje in izzivi*	10	<b>8,46<sup>1</sup></b>	<b>1,93</b>	10	<b>8,13<sup>1</sup></b>	<b>2,42</b>
soudeležba pri odločitvah*	9	<b>7,17<sup>2</sup></b>	<b>2,43</b>	9	<b>6,71<sup>3</sup></b>	<b>2,49</b>
možnost napredovanja*	9	6,08 <sup>7</sup>	2,73	8	6,00 <sup>6</sup>	2,64
jamstvo delovnega mesta	2	3,75 <sup>8</sup>	2,05	7	4,75 <sup>7</sup>	2,17
prisotnost nadzora in kazni	1	2,04 <sup>10</sup>	1,68	1	1,38 <sup>10</sup>	0,82
timsko delo	4	<b>4,92<sup>3</sup></b>	<b>1,95</b>	5	<b>5,42<sup>5</sup></b>	<b>2,38</b>
pohvala in zaupanje nadrejenih*	10	<b>6,08<sup>5</sup></b>	<b>2,67</b>	8	<b>6,58<sup>2</sup></b>	<b>2,02</b>
delo samo*	3	4,83 <sup>9</sup>	3,03	3	4,83 <sup>9</sup>	2,65

Legenda: \* = motivatorji po Herzbergu; za potrebe analize je najpomembnejša lastnost označena z 10.

**Poudarjene vrednosti** \* ponazarjajo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine glede na standardni odklon.

Vir: Lastna raziskava 2003

Če pogledamo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine (kljub visokim standardnim odklonom), opazimo, da so higieniki in motivatorji pri obeh vlogah enaki, z razliko, da je namesto motivatorja *možnost napredovanja* dobil mesto higienik *timsko delo*. *Zagotavljanje ustvarjalnega vzdušja in izzivov* je še vedno najvišje ocenjeno. Pri tej primerjavi velja omeniti razliko s prejšnjo primerjavo. Pri managerjih sta higienika na tretjem in četrtem mestu, pri vodjih pa na četrtem in petem. Da ni statistično značilnih razlik, nam pokažejo tudi preizkusi s t-testom (glej Priloga 5, Tabela 40). Tako lahko zaključimo, da so bila naša predvidevanja napačna in lahko zavrnamo hipotezo, da managerji višje ocenjujejo higienike, vodje pa motivatorje.

<sup>46</sup> Beseda je v narekovajih takrat, ko gre za mešanico motivatorjev in higienikov.

S peto raziskovalno hipotezo (H5) smo želeli preveriti, če obstaja povezava med odgovori o manjkajočih »motivatorjih« in odgovori o »motivatorjih«, ki povzročajo nezadovoljstvo na delovnem mestu. Ker je bilo vprašanje o manjkajočih »motivatorjih« v slovenskih podjetjih odprtega tipa, smo hipotezo preverjali s frekvencami oziroma s številom odgovorov (*glej Tabela 26*). Nekateri anketiranci so se odločili to vprašanje izpustiti. Vzrok žal ni poznan. Vprašanje o najpogostejših povzročiteljih nezadovoljstva pa smo analizirali z opisnimi statistikami (*glej Tabela 27*), ker je šlo za razvrščanje.

Glede na rezultate prejšnje analize (preverjanje H4) je zanimivo, da je glavni motivator *zagotavljanje ustvarjalnega vzdušja in izzivov* tu na prvem mestu med manjkajočimi »motivatorji«. Podrobnejša analiza prvih petih »motivatorjev« v *Tabeli 26* nam pokaže, da imamo zelo podoben raspored »motivatorjev« kot v prejšnji analizi. To za splošno klimo v slovenskih podjetjih vsekakor ni dobro. Zaradi tega imajo podjetja toliko težav pri motiviranju svojih zaposlenih. Seveda je dejstvo, da se podjetja med seboj razlikujejo, a »motivatorji« ostajajo enaki. Možno pa je, da se vzdržuje prenizka stopnja zadovoljevanja »motivatorjev« in da zaposleni niso zadovoljni z njo. Tega ne moremo z gotovostjo trditi, ker anketiranci niso natančno določili, ali gre za manjkajoči oziroma le za manj prisoten »motivator«. In nenazadnje tudi, ali te »motivatorje« pogrešajo sami oziroma skupaj s podrejenimi.

Tabela 26: Pogostost manjkajočih »motivatorjev« v slovenskih podjetjih

<b>Motivatorji / higieniki</b>	f
ustvarjalno vzdušje in izzivi*	20
pohvala in zaupanje nadrejenih*	20
možnost napredovanja*	19
soudeležba pri odločitvah*	15
osnovna plača	13
timsko delo	11
prisotnost nadzora in kazni	7
urejenost delovnega okolja	3
jamstvo delovnega mesta	3
delo samo*	0

Legenda: \* = motivatorji

Vir: Lastna raziskava

Analiza o najpogostejših povzročiteljih nezadovoljstva med omenjenimi »motivatorji« je pokazala manjša odstopanja, predvsem v vrstnem redu. Po logiki bi morali biti odgovori na drugo in tretje vprašanje zelo podobni, če ne celo enaki. Kajti, če zaposleni z nečim niso zadovoljni, potem to v podjetju tudi manjka oziroma vsaj primanjkuje.

Anketiranci so pri tretjem vprašanju najvišje ocene dodelili trem higienikom in dvema motivatorjema (*glej Tabela 27*): *osnovna plača, ustvarjalno vzdušje in izzivi, jamstvo delovnega mesta, timsko delo in možnost napredovanja*. To je bilo pričakovano, ker kaže na splošne probleme v slovenskih podjetjih.

Tabela 27: Najvišje nezadovoljstvo povzroča...

<b>Motivatorji / higieniki</b> <b>N = 42</b>	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon
osnovna plača	10	<b>7,24</b> <sup>2</sup>	<b>2,77</b>
ustvarjalno vzdušje in izzivi*	10	5,33 <sup>7</sup>	3,15
jamstvo delovnega mesta	9	5,29 <sup>6</sup>	2,98
timsko delo	8	<b>5,43</b> <sup>5</sup>	<b>2,55</b>
možnost napredovanja*	7	<b>7,20</b> <sup>1</sup>	<b>1,82</b>
soudeležba pri odločitvah*	7	<b>6,38</b> <sup>3</sup>	<b>2,51</b>
pohvala in zaupanje nadrejenih*	5	<b>6,19</b> <sup>4</sup>	<b>2,70</b>
urejenost delovnega okolja	2	4,29 <sup>9</sup>	2,57
prisotnost nadzora in kazni	1	4,69 <sup>8</sup>	2,89
delo samo*	1	3,21 <sup>10</sup>	2,16

Legenda: \* = motivatorji

Vir: Lastna raziskava

Če pa pogledamo, kje so bili pri ocenjevanju najbolj homogeni (kljub visokim standardnim odklonom) ugotovimo, da se odgovori kar precej razlikujejo. Zaposleni so po mnenju anketirancev najmanj zadovoljni z *možnostjo napredovanja*, kar smo omenili že prej. Če ta ni zagotovljena, zaposleni iščejo drugo zaposlitev. Ta odgovor je bil tretji najpogostejši med odgovori o manjkajočih »motivatorjih«. Prvi visoko ocenjeni higienik je nezadovoljstvo z *osnovno plačo*, ki je bil na petem mestu med odgovori v predhodni analizi. Menimo, da nadaljnja analiza tega ni potrebna. Možnost *sodelovanja pri odločitvah* ter *pohvale in zaupanja nadrejenih* sta tudi manjkajoča motivatorja pri anketirancih. Zaposleni so nezadovoljni tudi s *timskim delom*. Tu sta lahko dve možnosti, tj. ali gre za nezadovoljstvo z delom v timu ali pa ga zaposleni pogrešajo. Anketiranci tega higienika v odgovorih na drugo vprašanje niso navedli. Zanimivo pa je tudi to, da je najvišjo oceno pri anketirancih dobilo zagotavljanje *ustvarjalnega vzdušja in izzivov*, s čimer pa naj bi bili zaposleni kar zadovoljni, če gledamo homogenost ocen. Omeniti velja le še odgovor enega izmed direktorjev velikega podjetja, ki pravi, da so njegovi zaposleni najmanj zadovoljni z delom samim. To je lahko zelo velika ovira za uspešnost in učinkovitost ter nenazadnje razvoj podjetja. S tem lahko zaključimo, da je analiza pokazala povezanost med odgovori o manjkajočih »motivatorjih« in povzročiteljih nezadovoljstva med naštetimi »motivatorji«. Menimo, da se po Herzbergu higieniki zadovoljujejo na pravi ravni, le še motivatorje na višjih ravneh Maslowe piramide bo potrebno zagotoviti.

Kot zanimivost naj predstavimo še analizo podatkov za posamezni tip managerja in vodje po Hickmanu glede na tip podjetja, spol ter delovno mesto (*glej Priloga 5, Tabela 41*). Ugotovili smo, da med managerji obeh velikosti podjetij prevladuje *manager pomočnik*, le v velikih podjetjih pa še *manager dosežkov*. Oba tipa sta prevladujoča pri moških managerjih (razmerje 14:6) in v vodstvu podjetja (razmerje 14:6). Kar kaže na to, da so v vodstvu podjetja najpogosteje moški. Pri tipih vodje sta predvsem v velikih podjetjih in zopet pri moških (razmerje 10:6) prevladujoča *vodja priložnosti* in

*prepričevalni vodja*. V tem primeru prevladuje vodstveni nivo z nekoliko manjšo razliko (9:7). V malih podjetjih pri tipih vodje ni posebej izstopajočega tipa. Kot prevladujoči tip pri ženskah obeh tipov podjetij se je pokazal *manager pomočnik*, takoj za njim pa *vodja priložnosti* ter *prepričevalni vodja*. Značilnosti posamezne vloge so opisane v knjigi »*Mind of a Manager, Soul of a Leader*« (Hickman, 1992, str. 268 – 281).

### 3. 3. Ključne ugotovitve in sklep

Čeprav število vrnjenih vprašalnikov ni bilo veliko, smo lahko marsikaj preverili in s tem dobili koristne podatke za nadaljnja raziskovanja. Ugotovitve analiz kažejo na to, da smo se našim predvidevanjem kar približali, čeprav bi bili lahko rezultati še bolj heterogeni (zaradi premajhnega vzorca) in bi s tem še bolj spremenili končno sliko. Tako smo izpolnili namen raziskave in preverili prisotnost vloge managerja in vodje v slovenskih podjetjih. Vlogi obstajata in sta kar dobro uravnoteženi tako na vodilnih položajih kot tudi v oddelkih velikih in malih slovenskih podjetjih. Prevladuje tako nobena.

Naj povzamemo naše ugotovitve:

1. Pri preverjanju tretje domneve iz uvoda magistrskega dela smo ugotovili, da ne moremo brez tveganja trditi, da **imajo slovenska velika podjetja na vodilnih mestih managerje (vodstvo), na mestih, kjer obstaja vsakodnevno delo z zaposlenimi (direktorji oziroma vodje oddelkov), pa vodje. Za mala podjetja nismo opazili razlik;**
2. Pri preverjanju prve raziskovalne hipoteze smo ugotovili, da **spol ne vpliva na vlogo oziroma na to, da je nekdo manager ali vodja;**
3. Pri preverjanju druge raziskovalne hipoteze smo ugotovili, da **obstaja povezanost med metodologijama ugotavljanja vloge managerja in vodje po Hickman-u in Capowski-jevi oziroma, naj bi bil manager po načinu Hickman tudi manager po načinu Capowski in vodja po načinu Hickman tudi vodja po načinu Capowski;**
4. Pri preverjanju tretje raziskovalne hipoteze smo s primerjavo aritmetičnih sredin in standardnih odklonov ugotovili, da **so si le vodje pripisovali in višje ocenjevali lastnosti vodij; managerji pa ne;**
5. Pri preverjanju četrte raziskovalne hipoteze smo ugotovili, da **niso ne managerji in tudi ne vodje višje ocenjevali higienikov oziroma motivatorjev;**
6. Pri preverjanju pete raziskovalne hipoteze smo ugotovili, da **obstaja povezanost med navajanjem manjkajočih »motivatorjev« in povzročiteljem nezadovoljstva med naštetimi »motivatorji«.**

Z odgovori na vprašanja in potekom analize smo v končni fazi zadovoljni, ker je v večji meri izpolnila naša pričakovanja. Z drugačnim pristopom k raziskovanju bi zagotovo zbrali več uporabnih podatkov, ki bi nam predstavili širšo sliko in tudi bolj otipljiv končni rezultat.

## SKLEP

Podroben pregled zgodovine in teorij managementa in vodenja ter vlog managerja in vodje nam razkriva mnogo odgovorov na vprašanje, zastavljeno na začetku magistrskega dela.

Če bi med vsemi poiskali pravega, sedaj lahko rečemo, da je pravi prav tisti vmesni med vsemi enakimi, podobnimi in različnimi. Izhajamo lahko kar iz potrditve osnovne teze, ki pove, da sta si koncepta managementa in vodenja različna, a obenem tudi podobna. Najučinkovitejša sta v dopolnjujočem se razmerju, kjer nobeden ne prevlada, kar predstavlja dobro popotnico podjetjem in organizacijam na dolgi rok. Tu se zopet lahko vrnemo na osnovno življenjsko celico, tj. družino, oba starša. Napačno bi bilo razmišljanje, da moramo obvezno imeti mamo in očeta, tj. kot žensko in moškega. Tu je važnejše, da se zagotovi tako maternalistični kot paternalistični pristop k razvoju otrok. Prav tako je tudi v podjetjih in organizacijah, kjer morata biti prisotna tako manager kot vodja. Različna v svojih lastnostih, spretnostih, načinih, a obenem podobna. Tudi onadva se dopolnjujeta in predstavljata gonilno silo podjetja. Ni toliko važno, kdo je zgoraj in kdo spodaj, kot pa dejstvo, da naloge, ki jih opravljata, izvedeta tako, kot se od njiju pričakuje. Vodja skrbi za zaposlene, njihovo dobrobit, rast, dušo, medtem ko manager prevzame skrb za razumski pristop do dela, ki skupaj z duševnim pristopom vodi k doseganju ciljev organizacije oziroma podjetja. Zagotovo ne moremo trditi, da bo tak pristop ustrezal vsem, ker povsod v življenju obstajajo izjeme. Vsekakor pa je boljše zagotavljati oba pristopa kot le enega oziroma enega podrejenega drugemu, ko se lahko zgodi, da organizacije oziroma podjetja čez nekaj let ni več na trgu.

Iz raziskave v slovenskih podjetjih je razvidno, da v tem vzorcu v velikih podjetjih vodje vodijo oddelke, medtem ko managerji podjetje, kar je glede na teoretične ugotovitve tudi pravilno. Vendar pa tu ne gre za prevlado. Zagotovo je več socialne interakcije prav na nižjih ravneh in posledično je potrebno več zagotavljanja vodstvenega – duševnega pristopa kot pa na višjih ravneh, kjer je potrebno več razumskega pristopa. Tako je osnovno ravnotežje zagotovljeno. Napačno je mišljenje, da je to vse, kar je potrebno v podjetjih narediti. Tudi v vodstvenih strukturah so prisotni »le« ljudje, ki potrebujejo tudi vodstveni pristop, in obratno, tudi v nižjih strukturah je potrebno nekaj razumskega pristopa, da podjetje pride do zelenih ciljev. V malih podjetjih je to še malo težje, ker ja ravni manj. To drugo ravnotežje je še bolj občutljivo. Potrebno ga je uravnavati na tak način, da ne podre osnovnega. Tu pridemo do motivacijskih teorij in ugotovitev iz raziskave. Zagotavljanje higienikov in motivatorjev je glavni razlog, zakaj večina zaposlenih že išče novo službo, ko jo še imajo oziroma, zakaj je toliko zaposlenih nezadovoljnih na vseh ravneh. Prevečkrat se osnovno ravnotežje podre, ker smo vsi »le« ljudje. Zato bo potrebno še veliko izobraževanja in usposabljanja tako managerjev kot tudi vodij, da bomo ugotovili, kje je tista meja, do katere je še dovoljeno iti, da bi zagotovili obe ravnotežji in obenem tudi obstoj organizacije oziroma podjetja na dolgi rok.

# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

1. Adizes Ichak idr.: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sineza, 1996. 404 str.
2. American Management Association: *AMA Research Report: Managerial Skills and Competence*. New York, March/April 2000, [URL: <http://www.amanet.org/research/pdfs/manacom.pdf>], 1. 8. 2002
3. Armandi Barry, Oppedisano Jeannette, Sherman Herbert: *Leadership theory and practice: a »case« in point*. Management Decision, 41/10, 2003, str. 1076-1088
4. Basil Douglas C.: *Leadership skills for executive action*. New York: AMA, Inc. 1971. 198 str.
5. Bass Bernard M.: *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York: THE FREE PRESS, 1990. 1182 str.
6. Bass Bernard M., Steidlmeier Paul: *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*. Binghamton: Center fo Leadership Studies, 24. 9. 1998 [URL: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html> ], 23. 8. 2003
7. Bedeian G. Arthur: *Management*. 3rd Ed. Orlando: The Dryden Press, 1993. 745 str.
8. Bennis Warren, Goldsmith Joan: *Learning to Lead: A Workbook On Becoming A Leader*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 193 str.
9. Bennis Warren, Towsend Robert: *Reinventing Leadership: Strategies to achieve a new style of leadership and empower your organisation*. London: Piatkus, 1995. 187 str.
10. Bergstrom Adele: *An Interview with Dr. Bernard M. Bass*. Claremont McKenna College: Kravis Leadership Institute, Leadership Review, winter 2003. [URL: [http://www.leadershipreview.org/2003winter/article3\\_winter\\_2003.asp](http://www.leadershipreview.org/2003winter/article3_winter_2003.asp)], 23. 8. 2003
11. Bernhut Stephen: *Leader's Edge: Sumantra Ghoshal on leadership, management and good governance*. London: IVEY Business Journal Online, Sept./Oct. 2002 [URL: [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=192](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=192)], 23. 8. 2003
12. Bigelow John D.: *International Skills for Managers: Integrating International and Managerial Skill Learning*. Boise State University: Management Department, junij 1993 [URL: <http://cobe.boisestate.edu/msr/jbskills/imskil93.htm>], 17. 4. 2002
13. Bizjak Franc, Petrin Tea: *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), 1996. 314 str.
14. Blair Gerard M.: *Management Style*. Institut for Management Excellence, 10. 1996 [URL: <http://www.itstime.com/oct96.htm>], 25. 8. 2003
15. Blair Gerard M.: *The Human Factor*. [URL: <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art6.html>], 25. 8. 2003
16. Blanchard Kenneth, Johnson Spencer: *The One Minute Manager*. London: Fontana, 1983. 111 str.
17. Bowie Norman: *A Kantian theory of leadership*. The Leadership & Organization Development Journal, 21/4, 2000, str. 185-193.

18. Bradshaw H. H. (Pete): *4 X 4 Leadership and the Purpose of the Firm*. New York: The Haworth Press, 1998. 224 str.
19. Cacioppe Ron: *Leadership moment by moment!* Perth: Leadership & Organization Development Journal, 1997, 18/7, str. 335 – 345.
20. Certo Samuel C.: *Modern Management*. 7th Ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall International, Inc., 1997. 640 str.
21. Cimerman Mitja, Jerman Sandi, Klarič Roman, Ložar Borut, Šušanj Zoran: *MANAGER, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager), 2003. 188 str.
22. Clark Donald: *Big Dog's Leadership Page – Concept of Leadership*. 17. 5. 2000 [URL: <http://www.nwlink.com/%7Edonclark/leader/leadcon.html>], 26. 8. 2003
23. Clark Donald: *Big Dog's Leadership Page – Human Behaviour*. 17. 5. 2000 [URL: <http://www.nwlink.com/%7Edonclark/leader/leadhb.html>], 26. 8. 2003
24. Clemmer Jim: *Growing the Leader in Us*. [URL: <http://www.leader-values.com/Themes/detail2.asp?Category=The...>], 10. 11. 2002
25. Cole G.A.: *Management: Theory and Practice*. 3rd Edition. London: DP Publications Ltd, 1990. 588 str.
26. Collins Jim: *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Boston: Harvard Business Review, januar 2001, str. 67 – 76.
27. Covey Stephen R.: *Principle-Centered Leadership*. London: Simon & Schuster Ltd, 1995. 334 str.
28. Crainer Stuart, ur., Dearlove Des, ur.: *Financial Times handbook of management*. 2. izdaja. London, New York: Financial Time/Prentice Hall, 2001. 784 str.
29. Cranwell-Ward J., Bacon A., Mackie R.: *Inspiring Leadership: Staying afloat in turbulent times*. Padstow: Thomson, 2002. 438 str.
30. Daft Richard L.: *Management*. 6th Ed. Prosojnice Powerpoint, 2003. [URL: <http://www.swcollege.com/management/daft/m6e/isc/powerpoint/powerpoint.html>], 22. 8. 2003
31. Daft Richard L., Marcic Dorothy: *Understanding Management*. 3rd ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 606 str.
32. Daft Richard L., Noe Raymond A.: *Organizational Behaviour*. Orlando: Harcourt, Inc., 2001. 718 str.
33. David Fred R.: *Strategic management – concepts and cases*. 10th Ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005. 432 str.
34. Davis Keith, Newstrom John W.: *Organizational Behaviour. Readings and Exercises*. 6th ed. New York: McGraw-Hill, Inc, 1981. 448 str.
35. Dessler Gary: *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 577 str.
36. Dimovski Vlado: *Temelji organiziranja in odločanja*. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
37. Dimovski Vlado, Penger Sandra: *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 182 str.



38. Dimovski Vlado: *Poslovođenje malega podjetja*. PowerPoint predstavitve. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002
39. Dixon Rob: *The Management Task*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. 148 str.
40. Drucker Peter F.: *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager, 2001a. 196 str.
41. Drucker Peter F.: *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001b. 358 str.
42. DuBrin Andrew J.: *10 Minute Guide To Effective Leadership*. New York: MacMillan spectrum/Alpha books, 1997. 134 str.
43. DuBrin Andrew J.: *The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success*. London: Thomson Learning, 2000. 416 str.
44. Duh Mojca: *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska dizertacija. Ljubljana: 1999. 375 str.
45. Dyson Robert G., O'Brien Frances A.: *Strategic development: Methods and Models*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc., 1998. 337 str.
46. Ellis Steve, Dick Penny: *Introduction to organizational behaviour*. 2nd Ed. Berkshire: McGraw-Hill education, 2003. 313 str.
47. Evans Roger, Russell Peter: *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center, 1992. 181 str.
48. Everard Bertie, Morris Geoffrey: *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 1996. 309 str.
49. Ferrell O. O., Hirt Geoffrey: *Business: A Changing World*. 2nd Ed. Chicago: Irwin, 1996. 472 str.
50. Fletcher Douglas S.: *Art of Leadership – Human Side of Enterprise (Part One)*. 2002 [URL:<http://www.leader-values.com/Themes/detail.asp?section=Leadership>], 21. 8. 2003
51. Fletcher Douglas S.: *Art of Leadership – Human Side of Enterprise (Part Two)*. 2002 [URL:<http://www.leader-values.com/Themes/detail.asp?section=Leadership>], 21. 8. 2003
52. Fulop Liz, Linstead Stephen: *Management. A Critical Text*. Hampshire: MACMILLAN PRESS LTD, 1999. 472 str.
53. Gardner John W.: *Leadership & Management are Different*. [URL: <http://www.leader-values.com/powerpoint/detail.asp?Category=&Section =On%20Leadership>], 10. 11. 2002
54. Ghoshal Sumantra, Bartlett Christopher A.: *Release the entrepreneurial hostages from your corporate hierarchy*. Fontainebleau: INSEAD, 1994. 21 str.
55. Ghoshal Sumantra, Moran Peter, Bartlett Christopher A.: *Beyond Strategy, Structure, Systems to Purpose, Process, People*. Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan Management Review, 1999, 40, št. 3, str. 9 – 20.
56. Gini Al: *Leadership: Keys of an Effective Leader*. [URL: <http://www.tsbi.com/editorial/03010714.htm>], 1. 8. 2002
57. Goleman Daniel: *Uspešno vodenje (1. del)*. Ljubljana: Podjetnik, 2000, 6, str. 3-41

58. Goleman Daniel: *Uspešno vodenje (2. del)*. Ljubljana: Podjetnik, 2000, 7, str. 32-38
59. Goleman Daniel: *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
60. Heuer Tom: *Leadership is Truly An Art* [URL: <http://i-lead.com/article010.html>], 20. 5. 2002
61. Hickman Craig R.: *Mind of a Manager Soul of a Leader*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992. 287 str.
62. Higgins James M.: *The Management Challenge: An Introduction to Management*. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 781 str.
63. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba, 2003. 288 str.
64. Hofstede Geert: *The Universal and Specific in 21st Century Management*. Organizational Dynamics, 1999, letnik 28, št. 1, poletje, str. 34 – 43.
65. Hooper Alan, Potter John: *The Business of Leadership. Adding Lasting Value to Your Organization*. Aldershot: Ashgate, 1997. 135 str.
66. Hooper Alan, Potter John: *Intelligent Leadership. Creating A Passion for change*. London: Random house, 2000. 222 str.
67. Huber Nancy: *BEING A LEADER: Excerpt from Leading From Within*. [URL: <http://www.emergingleader.com/article10.shtml>], 20. 5. 2002
68. Hudej Franc, Zidarn Janja: *Odločitveni modeli*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2000. 159 str.
69. Hughes Richard L., Ginnett Robert C., Curphy Gordon J.: *Leadership*. 3rd Ed. Singapur: Irwin McGraw-Hill, 1999. 674 str.
70. Jesenko Jože, Kovač Jurij, Florjančič Mojca: *Vrednote in načini vodenja managerjev*. Kranj: Organizacija, 1999, let. 32, št. 5, str. 245 - 254.
71. Kets de Vries Manfred F. R.: *The leadership mistique*. Fontainebleau: INSEAD, 1994. 30. str.
72. Koražija Nataša: *Delati več je neumno*. Ljubljana: Manager, 2002, št. 6, str. 38
73. Kotter John P.: *The Leadership Factor*. New York: The Free Press, 1988. 161 str.
74. Kouzes James M., Posner Barry Z.: *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. 405 str.
75. Kralj Janko: *Temelji managementa in naloge managerja*. Koper: Visoka šola za management, 1998. 278 str.
76. Kralj Janko: *Temelji managementa in naloge managerja*. 2., popravljena izdaja. Koper: Visoka šola za management, 1999. 206 str.
77. Kralj Janko: *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management, 2000. 164 str.
78. Kralj Janko: *Temelji managementa in naloge managerja*. 3., popravljena izdaja. Koper: Visoka šola za management, 2001. 214 str.
79. Kyle David T.: *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti, 2000. 236 str.

80. Leavy Brian, Wilson David: *Strategy and leadership*. London: Routledge, 1994. 209 str.
81. Linstead Stephen, ur., Grafton Small Robert, Jeffcut Paul: *UNDERSTANDING Management*. London: Sage Publications, 1996. 218 str.
82. Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. str. 422
83. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
84. Lynch Richard: *Corporate Strategy*. 2nd Ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2000. 1014 str.
85. Magalhaes Francisco B. S.: *Leaders and Followers* [URL: <http://www.emergingleader.com/article13.shtml>], 20. 5. 2002
86. Mariotti John: *On Management: The role of a leader*. IndustryWeek, 1. 2. 1999 [URL: <http://www.industryweek.com/Columns/ASP/columns.asp?ColumnId=409>], 23. 8. 2003
87. Markić Marinko: *The Relationship between Leadership Styles and Managers' Characteristics in Small enterprises: Empirical Research in Bosnia and Herzegovina*. Economic and Business Review, vol. 4, No. 4, 2000, str. 323 – 346.
88. Mayer Janez: *Lastnosti uspešnih vodij*. Kranj: Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre, 2003, let. 36, št. 6, str. 368 - 375.
89. McLarney C., Rhyno Shelley: *Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management*. Women in Management Review, Vol. 14, št. 7, 1999, str. 292 - 302.
90. Mihelčič Miran: *Upravljanje in ravnateljstvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994, 39, str. 58 – 62
91. Mintzberg Henry: *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: THE FREE PRESS, 1989. 418 str.
92. Mondy W. R., Sharplin A., Premeaux S. R.: *MANAGEMENT. Concepts, Practices, and Skills*. 5th Ed. Needham Heights: Allyn and Bacon, 1991. 676 str.
93. Mone Edward M.: *HR to the rescue: case studies of HR solutions to business challenges*. Houston: Gulf, cop. 1998. 280 str.
94. Morden Tony: *Leadership as competence*. Management Decision, 35/7, 1997a, str. 519 - 526.
95. Morden Tony: *Leadership as a vision*. Management Decision, 35/9, 1997b, str. 668 - 676.
96. Možina Stane: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1994. 287 str.
97. Možina Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja I., Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko, Bohinc Rado: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1071 str.
98. Možina Stane, Bernik Jurij, Merkač Skok Marjana, Svetic Aleša: *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000. 294 str.

99. Možina Stane, Rozman Rudi, Tavčar Mitja I., Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Glas Miroslav, Kralj Janko, Tekavčič Metka, Dimovski Vlado, Kovač Bogomir: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
100. Murray Jim: *Thoughts on Leadership, from Warren Bennis*. [URL: <http://www.leader-values.com/Themes/detail2.asp?Category=The.html>], 10. 11. 2002
101. M. V. C.: *Vodenje za vse čase in kraje. Po kom se zgledujejo najboljši?* Ljubljana: Manager, 2002, 2, str. 33 – 35
102. Neville Chris de: *Are Managers Leaders?* [URL: <http://infotrain.magill.unisa.edu.au/epub/People/denec/essay1.htm>], 25.8.2003
103. Newman William H., Warren Kirby E.: *The Process of Management. Concepts, Behaviour, and Practice*. 4th Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1977. 670 str.
104. Nordström Kjell A., Ridderstråle Jonas: *Ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba, 2001. 256 str.
105. Nosan Maja: *Kako postati vrhunski manager?* Ljubljana: Manager, 1999, 5, str. 11-14.
106. Ovsenik Marija, Ambrož Milan: *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem, 2000. 309 str.
107. Owen Hilarie: *In Search of Leaders*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc., 2000. 168 str.
108. Pavlin Cveto: *Dva sloga vodenja: Vsaka ima svoj faktor*. Ljubljana: Manager, 2002, 3, str. 8
109. Penger Sandra: *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 143 str.
110. Pirtovšek Darko: *Različni modeli vodenja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 96 str.
111. Powell Sarah: *John Adair (Guru Interview)*. MCB, 2000 [URL: [http://managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://managementfirst.com/practical\\_management/index.htm](http://managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://managementfirst.com/practical_management/index.htm)] 20. 5. 2002
112. Powell Sarah: *John Kotter (Guru Interview)*. MCB, 2000 [URL: [http://managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://managementfirst.com/practical\\_management/index.htm](http://managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://managementfirst.com/practical_management/index.htm)], 20. 5. 2002
113. Robbins Stephen P., Coulter Mary: *Management*. 5th Ed. London: Prentice Hall International, 1996. 770 str.
114. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
115. Rozman Rudi: *Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljstvu*. Kranj: Organizacija, 2000, let. 33, 7, str. 453-455.

116. Rozman Rudi: *A different approach to management and its functions*. Ljubljana; Ekonomska fakulteta, 2002. str. 8.
117. Sadler Philip: *Leadership*. London. Coopers & Lybrand, 1997. 157 str.
118. Schein Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992. 418 str.
119. Schermerhorn John R., Jr.: *Management*. 6th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. str. 524
120. Schneider Judith, Littrell Romie F.: *Leadership preferences of German and English managers*. Journal of Management Development, Vol. 22, št. 2, 2003, str. 130-148.
121. Sears David O.: *Social Psychology*. 6th Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988. 644 str.
122. Slevin Dennis P.: *The Whole Manager*. New York: Amacom, 1989. 422 str.
123. Stanford Jane H., Oates Barbara R., Flores Delfina: *Women's leadership styles: a heuristic analysis*. Women in Management Review, Vol. 10, št. 2, 1995, str. 9-16.
124. Stanković Tanja: *Štiri moči voditeljstva - Bojevnik, čarovnik, umetnik in vladar*. Članek. Ljubljana: Delo, 13. 1. 2004, str. 15
125. Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., Jr.: *Management*. 6th Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1995. 630 str.
126. Sweeny Paul D., McFarlin Dean B.: *Organizational behaviour: solutions for management*. New York: The McGraw-Hill Com., 2002. 476 str.
127. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Kolarič Borut: *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, 2002. 320 str.
128. Tavčar Mitja I.: *Razsežnosti strateškega managementa. Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management, 1997. 278 str.
129. Tavčar Mitja I.: *Strateške razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2000. 191 str.
130. Tkavc Mateja: *Kako izboljšati kakovost vodenja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 42 str.
131. Trunk Širca Nada, Tavčar Mitja I.: *Management nepridobitnih organizacij*. 2. natis. Koper: Visoka šola za management, 2000. 136 str.
132. Vecchio P. Robert: *Organizational Behaviour*. 3rd ed. New York: The Dryden Press, 1995. 726 str.
133. Volk Linda: *Novodobni menedžment – Pri vodenju ni v ospredju posameznik, ampak kolektiv*. Članek. Ljubljana: Delo, 13. 1. 2004, str. 15.
134. Wehrich Heinz, Koontz Harold: *Menedžment*. Deseto izdanje. Zagreb: Mate, 1994. 750 str.
135. Yates Mick: *4E's Simplified*. [URL: <http://www.leader-values.com/4Es/default.asp?section=4E's%20Simplified.html>], 10. 11. 2002
136. Yukl Gary A.: *Leadership in Organizations*. 4th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998. 564 str.

137. Zoglio Suzanne Willis: *The Participative Leader*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing, 1994. 96 str.
138. Zupan Nada: *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager), 2001. 304 str.

## VIRI

1. *Collins Cobuild English Language Dictionary*. London: HarperCollins Publishers, 1994, 1703 str.
2. *Interview with Arthur Battiste* [URL: <http://www.emergingleader.com/five.shtml>], 17. 4. 2002
3. *Leaders' Change-Facilitating Actions*, [URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1. 8. 2002
4. *Leadership: key issues and best practices* [URL: [http://managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://managementfirst.com/practical\\_management/index.htm](http://managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://managementfirst.com/practical_management/index.htm)], maj 2002
5. *Leadership is a facet of management* [URL: <http://www.ee.ed.ac.uk/%7Egerard/MENG/ME96/Documents/intro/top>], 20. 5. 2002
6. *Learning Curves: An introduction to modern leadership* [URL: [http://www.managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://www.managementfirst.com/practical\\_management/index.htm](http://www.managementfirst.com/cgi-bin/login/forward.pl?http://www.managementfirst.com/practical_management/index.htm)], 20. 5. 2002
7. *Longman Dictionary of American English: A Dictionary For Learners Of English*. White Plains: Longman, 1983, 792 str.
8. *Managers as Leaders 11. 2001* [URL: <http://www.leadersdirect.com/mgrlead.html>], 1. 8. 2002
9. *Merriam Webster's Collegiate Dictionary*. 10th ed. Springfield: Merriam Webster, Inc., 1993. 1559 str.
10. Prevodnik Mojca: *Vloga managementa v slovenskih turističnih podjetjih*. Interno gradivo, Visoka šola za turizem Portorož, 2004. 8 str.
11. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 5. zv., 1970-1991, Ljubljana: DZS.
12. *weLEAD, Inc: Leadership Tip of the Month October 2003 – The level 5 Leadership Style* [URL: <http://www.leadingtoday.org/Onmag/sep0ct03/level5102003.html>], 1. 2. 2004
13. Valuebased management. [URL: <http://www.valuebasedmanagement.net>], 1. 9. 2004

# PRILOGA 1: DODATEK

## 1. 2. 2. Stili vodenja

Pirtovšek jih v svojem magistrskem delu razdelili v tri skupine (1998, kazalo):

### 1. Modeli značilnih lastnosti vodje

- a) Yuklov model značilnosti vodje
- b) Bennisov model splošnih značilnosti
- c) Congerov model značilnosti karizmatičnih vodij
- d) Geierov model negativnih značilnosti
- e) McCall – Lombardov model












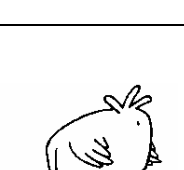
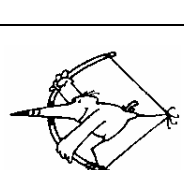
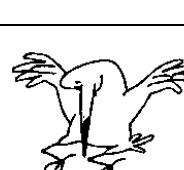

### 2. Modeli vedenja vodje

- a) Model teorije X in teorije Y
- b) Model Univerze Ohio State
- c) Model Univerze Michigan
- d) Model mrežnega vodenja


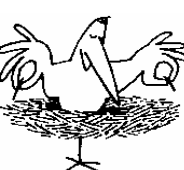









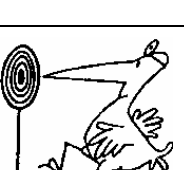



### 3. Situacijski modeli

- a) Model avtokratično – demokratične kontinuitete (nepretrganosti)
- b) Fiedlerjev model
- c) Housejev model poti in cilja
- d) Hersey – Blanchardov situacijski model
- e) Vroom – Yettonov participativni model
- f) Muczyk – Reimannov model
- g) Yuklov model
- h) Kerr – Jermierov model nadomestka za moč položaja
- i) Higginsov model
- j) Graenov model

## 2.1.2. Tipi in stili managerja

 STRASTNI FILOZOF	 KREATIVNI OBLIKOVALEC	 PODJETNI VIZIONAR	 PRILAGODLJIVI SELEKTOR	 PREHITEVAJOČI TVOREC
 POTRPEŽLJIVI TOPOGRAF	 PRODORNI BOJEVNIK	 ZANESLJIVI STRATEG	 PODROBNI PRESOJEVALEC	 POGUMNI SVETOVALEC
 OBČUTLJIVI DIRIGENT	 ODLOČNI PIKOLOVEC	 BLISKOVITI STRELEC	 RAZDVOJENI PREOBLIKOVALEC	 OGNJEVITI POGAJALEC

## 2.

 TRMASTI LOVEC	 VZTRAJNI ORGANIZATOR	 SENZIBILNI KOORDINATOR	 HITRI DIAGNOSTIK	 ZASKRBLJENI NAPOVEDOVALEC
 DINAMIČNI MENTOR	 POZORNI KOMUNIKATOR	 KRITIČNI PROFESOR	 PRAVIČNI OCENJEVALEC	 NATANČNI USMERJEVALEC
 INTUITIVNI DIPLOMAT	 UČINKOVITI TERAPEVT	 SAMOZAVESTNI POPOLNEŽ	 VIHRAVI SPREMINJEVALEC	 ALTERNATIVNI KULTURNIK

Vir: Adizes idr., 1996, str. 249



### 3. 1. 1. Vprašalnik

Tabela 28: Tipi managerja oziroma vodje po Hickmanu

ISTJ <b>ODGOVORNI MANAGER</b> dela stvari prav	ISFJ <b>PRILAGODLJIVI MANAGER</b> služi ljudem	INFJ <b>INSPIRACIJSKI VODJA</b> navdihuje druge	INTJ <b>POPOLNI VODJA</b> izboljšuje vse
ISTP <b>MANAGER REŠITEV</b> usmerja koristne potrebe	ISFP <b>PAZLJIVI MANAGER</b> je občutljiv na vse	INFP <b>IDEALISTIČNI VODJA</b> želi preoblikovati družbo	INTP <b>CELOVITI VODJA</b> prizadeva si za logično čistost
ESTP <b>REALISTIČNI MANAGER</b> poskrbi, da so stvari opravljene	ESFP <b>ENTUZIASTIČNI MANAGER</b> naredi delo prijetno	ENFP <b>VODJA PRILOŽNOSTI</b> odkriva priložnosti	ENTP <b>DOMISELNI VODJA</b> najde nove poglede
ESTJ <b>MANAGER DOSEŽKOV</b> doseže zastavljene cilje	ESFJ <b>MANAGER POMOČNIK</b> zagotavlja pomoč	ENFJ <b>PREPRIČEVALNI VODJA</b> artikulira vrednote	ENTJ <b>VODJA OSVAJALEC</b> vodi k ciljem

Vir: Prirejeno po Hickman, 1992, str. 268

## PRILOGA 2: SLOVAR

administrator	administrator
bricoleur	sestavljalec
budgeting	določanje proračuna
charisma	karizma
coordinating	koordiniranje
Country Club Management	klubsko vodenje
creative	kreativen
decentralization	decentralizacija
delegating	delegiranje
directing	usmerjanje
director	direktor
disseminator	razširjevalec, posrednik
disturbance-handler	odpravljalac motenj
effectiveness	uspešnost
efficiency	učinkovitost
emotional intelligence	čustvena inteligentnost
emotional skill	čustvena spretnost
entrepreneur	podjetnik
executive	izvršni direktor
figurehead	predstavnik, zastopnik, vzornik
first-line manager	manager prve linije, nadzornik
functional manager	funkcijski manager
general manager	generalni manager
humanity	humanost
humility	ponižnost
Impoverished Management	osiromašeno (nemočno) vodenje
leader	vodja
leader manager	vodja manager
leadership	vodenje
liaison	zveza
line manager	linijski manager
management	management
Management by Coaching and Development	Management na osnovi treniranja in razvoja
Management by Competitive Edge	Management na osnovi konkurenčnosti
Management by Consensus	Management z uporabo soglasja
Management by Decision Models	Management z uporabo modelov odločanja
Management by Exception	Management z izjemami
Management by Information Systems	Management z uporabo informacijskih sistemov
Management by Interaction	Management na osnovi interakcij
Management by Matrix	Management z uporabo matric
Management by Objectives	Management ciljev
Management by Organizational Development	Management na osnovi organizacijskega razvoja
Management by Performance	Management na osnovi storilnosti

Management by Styles	Management z uporabo stilov
Management by Walking Around (and Listening)	Management z obhodi (in poslušanjem)
Management by Work Simplification	Management s poenostavitvami dela
management leader	managerski vodja
manager	vodilni uslužbenec podjetja, direktor
Managerial Grid	mrežno vodenje
managerial leadership	managersko vodenje
middle manager	srednji manager
monitor	nadzornik
negotiator	pogajalec
organizing	organiziranje
planning	načrtovanje
reactive	reaktiven
reporting	poročanje
resource allocator	razporejevalec virov
servant leader	vodja služabnik
spokesman	govornik, predstavnik
staff manager	tehnični manager
staffing	kadrovanje
supervisor	nadzornik
The Behavioural Approach	behavioristični pristop
The Composite Approach	mešani pristop
The Contingency Approach	odvisnostni pristop
The Functional Approach	funkcionalni pristop
The Qualities Approach	lastnostnostni pristop
The Situational Approach	situacijski pristop
top manager	vrhnji manager
Total Quality Management (TQM)	Management celovite kakovosti
transactional leader	transakcijski vodja
transformational leader	transformacijski vodja

## PRILOGA 3: SPREMNO PISMO 1 in 2

**GOSPOD DIREKTOR oz. GOSPA DIREKTORICA! VABIM VAS K UDELEŽBI DOKONČANJA MAGISTRSKEGA DELA...**

Moje ime je Mojca Prevodnik. Kot zaključek magistrskega študija Podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko delo z naslovom »**Manager in vodja**« z mentorico dr. Nado Zupan. Da pa v magistrskem delu ne bi bila napisana le teorija, sem se odločila izvesti manjšo raziskavo med vami, direktorji in direktoricami velikih in malih slovenskih podjetij in/ali njihovih oddelkov. Zanima me namreč, katera izmed omenjenih vlog prevladuje v naših podjetjih.

**»Spet anketa!«**, boste dejali. Vem, da se vsakodnevno soočate z mnogimi problemi na Vašem delovnem mestu in prav zato upam, da mi boste poizkušali pomagati pri reševanju mojega. Zato Vas vabim, da osebno pripomorate k čim boljši izvedbi mojega magistrskega dela in da vzamete vprašalnik kot razvedrilo.

Vprašalnik Vam bo vzel le 10 minut. Vem, da bi jih sicer porabili za kakšno še pomembnejše opravilo. A pomislite! Prispevali boste k dokončanju mojega magistrskega dela, ki bo prav zaradi Vas še boljše in verodostojnejše.

Vprašalnik sestavlja 39 zaprtih in 1 odprto vprašanje. Vaša naloga je le, da obkrožite črko pri tistem odgovoru, ki se Vam zdi najprimernejši oziroma razvrstite ponujene odgovore. Prosim, če odgovorite na vsa vprašanja, ker bom le tako prišla do pravih podatkov, ki bodo uporabljeni le za moj namen!

Izpolnjen vprašalnik položite v priloženo kuverto in ga najkasneje do **petka, 19. 9. 2003** vrnite nazaj.

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vam želim čim boljši »jesenski« začetek dela,

Mojca Prevodnik

P.S.

Če želite izvedeti, kakšni so bili rezultati raziskave, na koncu vprašalnika napišite, kam naj posredujem odgovor.

Kranj, 10. september 2003

**GOSPOD DIREKTOR oz. GOSPA DIREKTORICA! VABIM VAS K UDELEŽBI DOKONČANJA MAGISTRSKEGA DELA...**

Moje ime je Mojca Prevodnik. Kot zaključek magistrskega študija Podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko delo z naslovom »Manager in vodja« z mentorico dr. Nado Zupan. Da pa v magistrskem delu ne bi bila napisana le teorija, sem se odločila izvesti manjšo raziskavo med vami, direktorji in direktoricami velikih in malih slovenskih podjetij in/ali njihovih oddelkov. Zanima me namreč, katera izmed omenjenih vlog prevladuje v naših podjetjih.

**»Spet anketa!«**, boste dejali. Vem, da se vsakodnevno soočate z mnogimi problemi na Vašem delovnem mestu in prav zato upam, da mi boste poizkušali pomagati pri reševanju mojega. Zato Vas vabim, da osebno pripomorete k čim boljši izvedbi mojega magistrskega dela.

Vprašalnik Vam bo vzel le 10 minut. Vem, da bi jih sicer porabili za kakšno še pomembnejše opravilo. A pomislite! Prispevali boste k dokončanju mojega magistrskega dela, ki bo prav zaradi Vas še boljše in verodostojnejše.

Vprašalnik sestavlja 38 zaprtih in 1 odprto vprašanje. Vaša naloga je le, da podčrtate tisti odgovor, ki se Vam zdi najprimernejši oziroma razvrstite ponujene odgovore. Prosim, če odgovorite na vsa vprašanja, ker bom le tako prišla do pravih podatkov, ki bodo uporabljeni le za moj namen!

Izpolnjen vprašalnik najkasneje do srede, 17. 9. 2003 vrnite na e-naslov: [magistrska@siol.net](mailto:magistrska@siol.net) (kot Reply!).

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vam želim čim boljši »jesenski« začetek dela,

Mojca Prevodnik, l. r.

P.S.

Če želite izvedeti, kakšni so bili rezultati raziskave, na koncu vprašalnika napišite, kam naj posredujem odgovor.

Kranj, 10. september 2003

## PRILOGA 4: VPRAŠALNIK

*Prosim, obkrožite tisti odgovor, ki Vas opredeljuje večino časa (Naslednjih 36 vprašanj je prirejeno po vprašalniku iz knjige Craiga R. Hickmana: Mind of a Manager, Soul of a Leader):*

1. V novo oblikovani skupini
  - a) se raje vključujem v skupinski razgovor;
  - b) imam raje pogovor na štiri oči, z izbranimi sogovorniki.
2. Bolje se razumem z
  - a) realističnimi ljudmi
  - b) iznajdljivimi ljudmi.
3. Drugi me vidijo kot
  - a) togega človeka
  - b) dobrosrčnega človeka.
4. Načrtovanje mora biti
  - a) strukturirano in dobro pripravljeno vnaprej
  - b) prilagodljivo in odprto za sprotne spremembe.
5. Drugi me vidijo kot
  - a) komunikativnega človeka, ki ga hitro spoznaš;
  - b) zadržanega, tihega človeka, ki ga je težko spoznati.
6. Poslovna strategija je
  - a) specifični načrt
  - b) široka vizija.
7. V komuniciranju z ostalimi v organizaciji
  - a) raje povem, kakor tudi je;
  - b) povem na takšen način, da ne prizadenem oziroma užalim drugih.
8. Uživam v tem, da sem
  - a) organiziran /-a
  - b) prilagodljiv /-a.
9. Vedno sem bolj navdušen /-a nad
  - a) ljudmi in stvarmi
  - b) idejami in mislimi.
10. Ponosen /-na sem na to, da sem
  - a) konvencionalen/-na in ortodoksen/-na
  - b) edinstven/-na in neobičajen /-na
11. Na napake drugih gledam s
  - a) toleranco
  - b) odpuščanjem.
12. Razmišljam v slogu
  - a) uresničevanja stvari
  - b) pustiti stvarjem, da se uresničijo.
13. Rad/ -a imam
  - a) manj intimne povezave z več ljudmi
  - b) tesne, intimne povezave z manj ljudmi.
14. Raje
  - a) uporabljam trenutne spretnosti
  - b) se učim novih spretnosti.
15. Ponosen /-na sem na to, da veljam za
  - a) razmišljajočega človeka
  - b) čutečega človeka.
16. Ponosen /-na sem na to, da
  - a) imam skoraj vedno prav
  - b) sem odprt/-a za predloge.
17. Ko se mi utrne ideja, jo ponavadi
  - a) takoj povem
  - b) obdržim zase.
18. Raje razmišljam v smislu
  - a) uresničevanja
  - b) možnosti.
19. Raje
  - a) se direktno soočim z ljudmi in problemi
  - b) skušam konflikte in probleme rešiti na miren način.
20. Drugi me vidijo kot
  - a) urejenega človeka.
  - b) lahkomišelnega človeka.
21. Informacije raje dobim tako,
  - a) da poslušam druge
  - b) da jih preberem sam/-a.

22. Raje imam, da sprememba
- narašča korak za korakom
  - je obsežna in dramatična.
23. Ponavadi
- odpustim zaposlenega, ki ne dosega norm
  - zaposlenega, ki ne dosega norm, obdržim in izobražujem.
24. Do zaključkov pridem
- takoj
  - postopno.
25. Raje delam
- v skupini
  - individualno.
26. Rad /-a razpravljam in ocenjujem
- praktično stran poslovanja
  - teoretično stran poslovanja.
27. Več pozornosti dajem
- kritiki kot pa pohvalam
  - pohvalam kot pa kritiki.
28. Ponavadi
- skrajne roke načrtujem
  - komaj ujamem skrajni rok.
29. V sredini pomembne zunanje spremembe imam raje pristop
- naredi – razmisli – naredi
  - razmisli – naredi – razmisli.
30. Razumevanja stvari se lotim
- podrobnosti pred končno sliko
  - končna slika in nato podrobnosti
31. Za izboljšanje organizacijskih sposobnosti se osredotočim na
- programe
  - ljudi.
32. Ponavadi naredim naslednjo strateško napako
- predolgo se oprijemam le ene strategije
  - skačem iz ene strategije na drugo

33. Drugi me ocenjujejo kot
- ekstrovertiranega človeka
  - introvertiranega človeka
34. Ko ocenjujem poslovanje, gledam na
- trenutno stanje
  - prihodnji potencial.
35. Ko poizkušam izboljšati rezultate zaposlenih,
- kažem na njihove napake.
  - ploskam njihovim prizadevanjem.
36. Mislim, da je najboljši način za pripravo na prihodnost pomembno
- skrbno načrtovanje
  - sprotno izmišljanje.

---

—  
Prosim, če od 1 do 10 razvrstite naslednje ponujene odgovore pri vprašanjih 1., 3. in 4 po pomembnosti (1 = najpomembnejše):

1. Kaj pri delu najbolj motivira Vaše podrejene?

- \_\_\_\_\_ urejenost delovnega okolja  
 \_\_\_\_\_ osnovna plača  
 \_\_\_\_\_ ustvarjalno vzdušje in izzivi  
 \_\_\_\_\_ soudeležba pri odločitvah  
 \_\_\_\_\_ možnost napredovanja  
 \_\_\_\_\_ jamstvo delovnega mesta  
 \_\_\_\_\_ prisotnost nadzora in kazni  
 \_\_\_\_\_ timsko delo  
 \_\_\_\_\_ pohvala in zaupanje nadrejenih  
 \_\_\_\_\_ delo samo

2. Katerega od naštetih »motivatorjev«, po Vašem mnenju, v podjetju primanjkuje oziroma ga ni? (Naštejte največ tri!)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. S čim so v podjetju, po Vašem mnenju, podrejeni najmanj zadovoljni?

- z delovnimi pogoji
- z osnovno plačo
- z vzdušjem
- s pomanjkanjem soudeležbe pri odločitvah
- z možnostjo napredovanja
- z negotovostjo delovnega mesta
- s prisotnostjo nadzora in kazni
- s povezanostjo s sodelavci
- s pomanjkanjem pohval in zaupanja
- z delom samim

4. Katere od naštetih lastnosti Vas najbolj opisujejo?

- racionalnost
- ustvarjalnost
- praktičnost
- analitičnost
- vztrajnost
- prilagodljivost
- iznajdljivost
- premišljenost
- avtoritarnost
- strastnost

Spol:    M            Ž

Starost:

- pod 25    26 - 30    31 - 35
- 36 - 40    41 - 45    46 - 50
- 51 - 55    56 - 60    61 - 65
- nad 66

Stopnja izobrazbe:

- 1    manj kot srednja šola
- 2    srednja šola
- 3    višja šola
- 4    visoka šola
- 5    univerzitetna
- 6    magisterij
- 7    doktorat

Naziv mojega delovnega mesta:

---

Velikost podjetja:

MALO    SREDNJE    VELIKO

**NAJLEPŠA HVALA ZA VAŠ ČAS!**

**Mojca Prevodnik, I.r.**

ŽELIM, DA MI REZULTATE POŠLJETE NA:

e-naslov:

---

ali

naslov:

---

---

---



## PRILOGA 5: TABELE

Tabela 29: Starostna struktura anketirancev v velikih podjetjih

<i>Delovno mesto</i>	<i>Povprečna skupaj</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>
Direktorji /ice oz. predsedniki /-ce uprave	48,0	49,5	33,0
Člani /-ce uprave	48,3	48,0	49,3
Direktorji /-ice oz. vodje oddelkov	44,7	39,4	49,3
<b>Skupaj povprečje po stolpcih:</b>	<b>47,1</b>	<b>46,3</b>	<b>48,7</b>

Legenda: Povprečna skupaj = povprečje starosti oseb glede na delovno mesto

Vir: Lastna raziskava 2003

Tabela 30: Starostna struktura anketirancev v malih podjetjih

<i>Delovno mesto</i>	<i>Povprečna skupaj</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>
Direktorji /-ice	43,6	45,1	33,0
Direktorji /-ice oz. vodje oddelkov	30,5	0,0	30,5
<b>Skupaj povprečje po stolpcih:</b>	<b>39,3</b>	<b>45,1</b>	<b>31,0</b>

Legenda: Povprečna skupaj = povprečje starosti oseb glede na delovno mesto

Vir: Lastna raziskava 2003

Tabela 31: Izobrazbena struktura anketirancev v velikih in malih podjetjih

<b>Izobrazba v velikih podjetjih</b>	<i>Povprečna skupaj</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>
Direktorji /ice oz. predsedniki /-ce uprave	5,1	5,1	5,0
Člani /-ce uprave	5,0	5,0	5,0
Direktorji /-ice oz. vodje oddelkov	4,7	4,9	4,5
<b>Skupaj povprečje po stolpcih:</b>	<b>4,9</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>
<b>Izobrazba v malih podjetjih</b>	<i>Povprečna skupaj</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>
Direktorji /-ice	3,0	2,9	4,0
Direktorji /-ice oz. vodje oddelkov	4,0	0,0	4,0
<b>Skupaj povprečje po stolpcih:</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>4,0</b>

Legenda: Povprečna skupaj = povprečje starosti oseb glede na delovno mesto

1 = manj kot srednja šola, 2 = srednješolska, 3 = višješolska, 4 = visokošolska, 5 = univerzitetna, 6 = magisterij, 7 = doktorat

Vir: Lastna raziskava 2003

Tabela 32: Vlogi managerja in vodje na delovnem mestu

<b>Delovno mesto / Vloga</b>		<b>Manager</b>	<b>Vodja</b>	<b>Skupaj</b>
<b>Vodstvo</b>	Število	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
	% znotraj delovno mesto	33,3	66,7	100,0
<b>Oddelki</b>	Število	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>
	% znotraj delovno mesto	26,7	73,3	100,0
<b>Skupaj</b>	Število	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>27</b>
	% med delovno mesto	29,6	70,4	100,0

H <sub>0</sub> : vodstvo = manager, odd. = vodje	
H <sub>1</sub> : vodstvo ≠ manager, odd. ≠ vodje	
<b>χ<sup>2</sup> test</b>	
Vrednost	0,14
Stop. prostosti	1
Stop. značilnosti	<b>0,71</b>

Vir: Prevodnik, M., Vloga managementa v slovenskih turističnih podjetjih, raziskava, 2004

Tabela 33: Neodvisnost vloge in spola

Spol / Hickman		Manager	Vodja	Skupaj
Moški	Število	5	12	17
	% znotraj SPOL	29,4	70,6	100,0
Ženski	Število	3	7	10
	% znotraj SPOL	30,0	70,0	100,0
Skupaj	Število	8	19	27
	% znotraj SPOL	29,6	70,4	100,0

H <sub>0</sub> : m = manager, ž = vodja	
H <sub>1</sub> : m ≠ manager, ž ≠ vodja	
$\chi^2$ test	
Vrednost	0,01
Stop. prostosti	1
Stop. značilnosti	<b>0,97</b>

Vir: Prevodnik, M., Vloga managementa v slovenskih turističnih podjetjih, raziskava, 2004

Tabela 34: Primerjava dveh metodologij ugotavljanja vlog v turističnih podjetjih

HICKMAN / CAPOWSKI		Manager	Vodja	Skupaj
Manager	Število	6	2	8
	% znotraj Capowski	66,7	11,1	
Vodja	Število	3	16	19
	% znotraj Capowski	33,3	88,9	
Skupaj	Število	9	18	27
	% znotraj Capowski	100	100	100

H <sub>0</sub> : m. »Hickman« = m. »Capowski«	
H <sub>1</sub> : m. »Hickman« ≠ m. »Capowski«	
$\chi^2$ test	
Vrednost	8,88
Stop. prostosti	1
Stop. značilnosti	<b>0,003</b>

Vir: Prevodnik, M., Vloga managementa v slovenskih turističnih podjetjih, raziskava, 2004

Tabela 35: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti vseh anketirancev

Lastnost	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon
praktičnost	10 <sup>a</sup>	<b>7,39</b> <sup>1</sup>	<b>2,23</b>
racionalnost*	10 <sup>a</sup>	<b>6,98</b> <sup>2</sup>	<b>2,47</b>
vztrajnost*	8	<b>6,82</b> <sup>3</sup>	<b>2,59</b>
ustvarjalnost	6	<b>6,25</b> <sup>4</sup>	<b>2,36</b>
prilagodljivost	9 <sup>a</sup>	<b>5,95</b> <sup>5</sup>	2,57
iznajdljivost	8	5,59 <sup>6</sup>	<b>2,50</b>
premišljenost*	4	5,02 <sup>7</sup>	2,63
analitičnost*	4	4,89 <sup>8</sup>	2,55
avtoritarnost*	2	3,91 <sup>9</sup>	2,67
strastnost	1	2,23 <sup>10</sup>	2,20

Legenda: \* = lastnosti managerja; <sup>a</sup> = več modusov, prikazana je najvišja vrednost; za potrebe analize je najpomembnejša lastnost označena z 10.

**Poudarjene vrednosti**<sup>x</sup> ponazarjajo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine.

Vir: Lastna raziskava 2003

Tabela 36: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti anketirancev velikih podjetij

Lastnost VP N = 33	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon
praktičnost	10	<b>7,45</b> <sup>1</sup>	<b>2,09</b>
ustvarjalnost	10	<b>6,52</b> <sup>3</sup>	<b>2,49</b>
racionalnost*	9 <sup>a</sup>	<b>7,39</b> <sup>2</sup>	<b>2,39</b>
prilagodljivost	9 <sup>a</sup>	<b>5,73</b> <sup>5</sup>	2,43
iznajdljivost	8	5,21 <sup>6</sup>	<b>2,42</b>
analitičnost*	6	4,82 <sup>7</sup>	2,26
premišljenost*	6 <sup>a</sup>	4,97 <sup>8</sup>	2,69
vztrajnost*	3	<b>6,58</b> <sup>4</sup>	<b>2,84</b>
avtoritarnost*	2	4,15 <sup>9</sup>	2,76
strastnost	1	2,21 <sup>10</sup>	2,30

Legenda: \* = lastnosti managerja; <sup>a</sup> = več modusov, prikazana je najvišja vrednost; za potrebe analize je najpomembnejša lastnost označena z 10.

**Poudarjene vrednosti**\* ponazarjajo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine.

Tabela 37: Razvrstitev lastnosti po pomembnosti anketirancev malih podjetij

Lastnost MP N = 11	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon
analitičnost*	10 <sup>a</sup>	5,09 <sup>8</sup>	3,42
praktičnost	9	<b>7,18</b> <sup>2</sup>	<b>2,71</b>
prilagodljivost	9 <sup>a</sup>	<b>6,64</b> <sup>4</sup>	2,98
iznajdljivost	8	<b>6,73</b> <sup>3</sup>	<b>2,49</b>
vztrajnost*	8	<b>7,55</b> <sup>1</sup>	<b>1,52</b>
ustvarjalnost	6	<b>5,45</b> <sup>5</sup>	<b>2,02</b>
racionalnost*	5	5,73 <sup>6</sup>	<b>2,41</b>
premišljenost*	4	5,18 <sup>7</sup>	2,56
avtoritarnost*	3 <sup>a</sup>	3,18 <sup>9</sup>	2,36
strastnost	1	2,27 <sup>10</sup>	1,95

Legenda: \* = lastnosti managerja; <sup>a</sup> = več modusov, prikazana je najvišja vrednost; za potrebe analize je najpomembnejša lastnost označena z 10.

**Poudarjene vrednosti**\* ponazarjajo najmanjšo razpršenost okrog aritmetične sredine.

Tabela 38: Dvostranski t-test (H3)

<b>Lastnost</b>	<b>t-test</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (2-tail.)</b>	
racionalnost*	1.537	38	0.133	H <sub>0</sub> : m → last. m. > last. v., v → last. v. > last. m.
ustvarjalnost	-1.782	38	0.083	H <sub>1</sub> : m → last. m. ≤ last. v., v → last. v. ≤ last. m.
praktičnost	0.678	37	0.502	
analitičnost*	0.895	41	0.376	
vztrajnost*	2.212	42	<b>0.032</b>	
prilagodljivost	-0.807	39	0.425	
iznajdljivost	-3.141	42	<b>0.003</b>	
premišljenost*	0.857	42	0.396	
avtoritarnost*	0.457	42	0.650	
strastnost	-1.568	42	0.124	

Legenda: \* = lastnosti managerja

**Poudarjene vrednosti** ponazarjajo sprejem H<sub>0</sub> pri teh lastnostih.

Vir: Lastna raziskava 2003

Tabela 39: Razvrščanje motivatorjev in higienikov po pomembnosti vseh anketirancev

<b>Motivatorji / higieniki</b> <b>N = 48</b>	Modus	Aritmetična sredina	Standardni odklon
ustvarjalno vzdušje in izzivi*	10	<b>8,29</b> <sup>1</sup>	<b>2,17</b>
soudeležba pri odločitvah*	9	<b>6,94</b> <sup>2</sup>	<b>2,44</b>
pohvala in zaupanje nadrejenih*	8	<b>6,33</b> <sup>3</sup>	<b>2,36</b>
možnost napredovanja*	8 <sup>a</sup>	<b>6,04</b> <sup>5</sup>	2,66
osnovna plača	7	<b>6,38</b> <sup>4</sup>	<b>2,65</b>
timsko delo	4	5,17 <sup>6</sup>	<b>2,17</b>
delo samo*	3	4,83 <sup>9</sup>	2,82
urejenost delovnega okolja	2	4,54 <sup>7</sup>	2,13
jamstvo delovnega mesta	2	4,25 <sup>8</sup>	2,15
prisotnost nadzora in kazni	1	1,71 <sup>10</sup>	1,35

Legenda: \* = motivatorji; <sup>a</sup> = več modusov, prikazana je najvišja vrednost

Vir: Lastna raziskava 2003

Tabela 40: Dvostranski t-test (H4)

<b>Motivatorji / higieniki</b>	<b>t-test</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (2-tail.)</b>	H <sub>0</sub> : m → higi.> motiv., v → higi> motiv.
urejenost delovnega okolja	-0.134	45	0.894	H <sub>1</sub> : m → higi. ≤ motiv., v → higi. ≤ motiv.
osnovna plača	-0.324	45	0.747	
ustvarjalno vzdušje in izzivi*	0.527	44	0.601	
soudeležba pri odločitvah*	0.646	46	0.522	
možnost napredovanja*	0.107	46	0.915	
jamstvo delovnega mesta	-1.641	46	0.108	
prisotnost nadzora in kazni	1.745	46	0.088	
timsko delo	-0.796	44	0.430	
pohvala in zaupanje nadrejenih*	-0.732	43	0.468	
delo samo*	0.000	45	1.000	

Legenda: \* = lastnosti managerja

Vir: Lastna raziskava 2003

Tabela 41: Tipi managerja / vodje po Hickmanu v slovenskih podjetjih

Tip managerja / vodje	Velika		Mala		Skupaj	Velika			Mala		Skupaj
	M	Ž	M	Ž		D	ČU	DO	D	DO	
<b>ODGOVORNI MANAGER</b>	2	-	-	-	<b>2</b>	2	-	-	-	-	<b>2</b>
<b>MANAGER REŠITEV</b>	-	-	-	-	<b>0</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>PRILAGODLJIVI MANAGER</b>	-	1	1	-	<b>2</b>	-	-	1	1	-	<b>2</b>
<b>PAZLJIVI MANAGER</b>	-	-	-	-	<b>0</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>REALISTIČNI MANAGER</b>	1	-	-	-	<b>1</b>	-	1	-	-	-	<b>1</b>
<b>MANAGER DOSEŽKOV</b>	6	2	-	-	<b>8</b>	3	3	2	-	-	<b>8</b>
<b>ENTUZIASTIČNI MANAGER</b>	-	1	-	-	<b>1</b>	-	1	-	-	-	<b>1</b>
<b>MANAGER POMOČNIK</b>	6	2	2	2	<b>12</b>	3	3	2	2	2	<b>12</b>
<b>Skupaj:</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>26</b>
<b>INSPIRACIJSKI VODJA</b>	2	-	-	-	<b>2</b>	-	2	-	-	-	<b>2</b>
<b>IDEALISTIČNI VODJA</b>	-	-	-	1	<b>1</b>	-	-	-	1	-	<b>1</b>
<b>POPOLNI VODJA</b>	1	-	1	-	<b>2</b>	-	1	-	1	-	<b>2</b>
<b>CELOVITI VODJA</b>	-	1	-	-	<b>1</b>	-	-	1	-	-	<b>1</b>
<b>VODJA PRILOŽNOSTI</b>	5	2	-	1	<b>8</b>	2	2	3	-	1	<b>8</b>
<b>PREPRIČEVALNI VODJA</b>	5	3	-	-	<b>8</b>	1	4	3	-	-	<b>8</b>
<b>DOMISELNI VODJA</b>	-	-	1	1	<b>2</b>	-	-	-	1	1	<b>2</b>
<b>VODJA OSVAJALEC</b>	2	1	2	-	<b>5</b>	-	-	3	2	-	<b>5</b>
<b>Skupaj:</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>29</b>
<b>SKUPAJ:</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>55</b>

Legenda: M = moški, Ž = ženske, D = direktorji /-ice, ČU = člani uprave, DO = direktorji /-ice oddelkov

Vir: Lastna raziskava 2003