

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VODENJE V IZBRANI BANKI V ČASU  
EKONOMSKE KRIZE**

Ljubljana, marec 2014

IVAN RAZPOTNIK

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Ivan Razpotnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vodenje v izbrani banki v času ekonomske krize, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključnega magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključnega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 03.03.2014

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV VODENJA</b> .....	<b>6</b>
1.1 VODENJE ALI MANAGEMENT .....	7
1.2 OPREDELITEV VODENJA .....	9
1.2.1 Sestavine vodenja .....	10
1.2.2 Lastnosti uspešnega vodje .....	11
1.2.3 Moč vodenja in vrste moči vodenja .....	13
1.2.4 Dimenzije in učinki uspešnega vodenja .....	13
1.3 MODELI VODENJA NA PODLAGI ČUSTEV .....	14
1.4 MODELI VODENJA NA PODLAGI VEDENJA .....	15
1.4.1 Vedenjski model teorije X in Y .....	15
1.4.2 Modela dveh univerz .....	16
1.4.3 Model mrežnega vodenja .....	17
1.5 SITUACIJSKI MODELI VODENJA .....	18
1.5.1 Fiedlerjev kontingenčni model .....	18
1.5.2 Herseyjev in Blanchardov model .....	19
1.5.3 Likertov model .....	21
1.5.4 Reddinov model vodenja 4D .....	21
1.5.5 Housejev model poti in ciljev .....	22
1.5.6 Participativni model .....	23
1.6 NAČINI VODENJA .....	23
1.6.1 Avtokratski in demokratski način vodenja .....	23
1.6.2 Transakcijski in transformacijski način vodenja .....	25
1.6.3 Karizmatično vodenje .....	26
1.7 UPORABA MODELA KOMPETENC ZA RAZVOJ VODSTVENEGA KADRA .....	28
1.7.1 Management kompetenc in njihov namen .....	29
1.7.2 Uporaba in razvoj kompetenc vodstvenega kadra .....	30
1.7.3 Razvoj kadrov .....	32
<b>2 AVTENTIČNO VODENJE</b> .....	<b>33</b>
2.1 OPREDELITEV, RAZVOJ, ZNAČILNOSTI IN SPOSOBNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ .....	33
2.2 DIMENZIJE AVTENTIČNEGA VODITELJA .....	37
2.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	38
2.4 METODE USPOSABLJANJA VODIJ .....	40
2.4.1 Akcijsko učenje .....	41
2.4.2 360 stopinjsko vodenje .....	41
2.4.3 Sistem mentorstva .....	42
2.4.4 Sistem nasledstva .....	43

2.5	METODE SPODBUJANJA AVTENTIČNEGA VODENJA.....	44
2.5.1	Coaching.....	44
2.5.2	Opolnomočenje zaposlenih .....	46
2.5.3	Čustvena inteligenca na delovnem mestu .....	47
2.5.4	Pomen učenja v organizaciji .....	48
<b>3</b>	<b>MANAGEMENT SPREMEMB .....</b>	<b>50</b>
3.1	POMEN SPREMEMB .....	50
3.2	SPREMEMBE V PODJETJU .....	51
3.2.1	Vrste in dejavniki sprememb.....	52
3.2.2	Proces managementa sprememb .....	52
3.2.3	Spremembe v organizacijski kulturi.....	53
<b>4</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMERA: VODENJE V IZBRANI BANKI V ČASU EKONOMSKE KRIZE .....</b>	<b>55</b>
4.1	METODOLOGIJA .....	55
4.2	ANALIZE HIPOTEZ .....	56
4.3	PREDSTAVITEV BANČNE INSTITUCIJE .....	61
4.3.1	Organizacijska struktura in spremembe .....	62
4.3.2	Nivoji vodenja in odločanja .....	65
4.3.3	Vodenje managementa v izbrani banki v času ekonomske krize.....	66
	<b>SKLEP.....</b>	<b>68</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Razlika med managementom in vodenjem.....	8
Slika 2:	Model mrežnega vodenja.....	17
Slika 3:	Model stilov vodenja Herseyja in Blancharda.....	20
Slika 4:	Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	36
Slika 5:	Organizacijska struktura banke.....	63

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Ocena stila vodenja s strani vodij (samoocena).....	57
Tabela 2:	Ocena stila vodenja s strani zaposlenih.....	57
Tabela 3:	Mann-Whitneyjev U-test stilov vodenja.....	57
Tabela 4:	Ocena zaposlenih o vedenju nadrejenega, ki je usmerjeno k nalogam ali k sodelavcem.....	58
Tabela 5:	Mann-Whitneyjev U-test usmerjenosti vodij.....	58
Tabela 6:	Ocena stila vodenja (vodje).....	59

Tabela 7: Ocena stila vodenja (zaposleni).....	59
Tabela 8: Kakšnega vodja bi najraje imeli?.....	59



## UVOD

Bančni sektor je v finančno razvitih državah podvržen spremembam, ki jih zaznamujeta prestrukturiranje in konsolidacija, kot posledica dosežene stopnje razvoja bančništva v svetu. Poslovanje bančnih institucij bodo v srednjeročnem obdobju še naprej zaznamovale razmere v zunanjem okolju. Bančništvo se sooča s ključnimi spremembami, ki vplivajo na poslovanje in upravljanje bank. Priča smo še aktivnejšemu poseganju države in regulatorjev v poslovanje in nadzor bančnih institucij in dodatnih zahtev na področju solventnosti, kar so bo odražalo v obliki pritiska na stroške in zmanjšanja odzivnosti banke. Gospodinjstva v finančni krizi spreminjajo svoj odnos do naložbenega tveganja in se raje usmerjajo k enostavnim produktom in rešitvam. Kljub temu pa bo še vedno zaznati realokacijo prihrankov iz depozitov v druge varčevalne in naložbene produkte v smeri varčevalnih vzorcev prebivalcev Evropske unije, kot so dodatno pokojninsko zavarovanje, vzajemni skladi in življenjska zavarovanja.

Spremembe na področju kapitalskih regulativ narekujejo pridobivanje virov kapitalne ustreznosti z najosnovnejšim oblikam lastniškega kapitala, saj bo razpoložljivost virov financiranja omejena na daljše obdobje, ki pa bodo seveda dražji. Tudi na podlagi intervencij regulatorjev in izdatne pomoči države se bodo banke prestrukturirale in reorganizirale, iskale novo strategijo ter povečevale varnost in transparentnost poslovanja s krepitvijo mehanizmov tveganj in upravljanja za povrnitev izgubljenega zaupanja strank in regulatorjev. Zgodovina nas uči, da so finančne krize redne spremljevalke sodobnega kapitalizma. Samo med letoma 1973 in 1997 so nekateri avtorji našli 139 finančnih kriz, med njimi 44 v razvitih državah. Dubrovski (2004, str. 18) pravi, da kriza nastane zaradi notranjih in zunanjih vzrokov, ki ogrožajo nadaljnji obstoj in razvoj podjetja ter povzročajo kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju. Vodenje podjetja v normalnih okoliščinah in v obdobju rasti se razlikuje od vodenja podjetja v krizi, zato se od vodstva zahteva več iznajdljivosti, znanja, odzivnosti in praviloma tudi več izkušenj.

Zaostritev finančne krize v letu 2008 se je v mednarodnem okolju pokazala prav v okrnjenem delovanju bančnih sistemov. Mednarodno ekonomska in finančna kriza ni obšla slovenskih bank, vendar naše banke niso bile prizadete zaradi naložb v strukturirane kreditne inštrumente, ki so bili izdani na podlagi slabih hipotekarnih posojil na ameriškem segmentu nekontroliranih nepremičninskih posojil temveč posredno, preko virov financiranja.

Slovenske banke, ki so se močno zadolževale v tujini, so morale poiskati dolgoročno stabilne vire sredstev, bodisi doma ali v tujini. Banke so se soočile s problemom ročnosti virov in njihovo ceno. Pomemben prispevek k ohranjanju obsega bilanc bank je imelo zadolževanje države in posledično deponiranje teh sredstev v banke, da bi okrepile obseg kreditiranja podjetij. Posledice krize v drugih gospodarskih panogah so se v bankah kazale v slabšanju portfelja naložb in veliko večji potrebi po reprogramiranju kreditov v panogah, ki jih je gospodarska kriza najbolj prizadela (Lazarević, 2011).

Nadzorni sveti bank imajo dve temeljni nalogi, prvič, da bdijo nad strategijo banke in jo poskušajo s postavljanjem ustreznih vprašanj vedno znova izostriti in drugič, da opredeljujejo politiko upravljanja s tveganji in skrbno nadzirajo njeno izvajanje. Politika držav in državni nadzorni mehanizmi (regulatorji) so si zatiskali oči ali celo spodbujali potrošnja prebivalstva ter naložbe v rast gospodarstva, v prevzeme podjetij, v nakupe vrednostnih podjetij. V Sloveniji pa še v dodatno lastninjenje podjetij in to največkrat brez lastnih virov. Proučevana banka je v zadnjih letih izpostavljena hudim izzivom, vendar se trudi povrniti tradicijo uspešnega poslovanja, predvsem na podlagi neprecenljivega znanja zaposlenih in njihove predanosti.

V bančnih sistemih v Sloveniji in bližnjem okolju se v času globalne finančne in gospodarske krize že kar nekaj časa srečujejo z velikimi težavami pri poslovanju. V takšnih razmerah se nemalokrat zatečejo h kriznim postopkom racionalizacije poslovanja, kjer posledično zmanjšujejo tudi vlaganja v zaposlene. Načela vodenja je kriza spreminjala kar čez noč, managerji se niso trudili vsak dan prizadevati stvari izboljševati, načini kako to izpeljevati pa se v krizi bliskovito spreminjajo. Seveda ne moremo spregledati dejstva, da gospodarska kriza spreminja managerska pravila in jih bo še naprej spreminjala. Vsak slog vodenja uspeva v določenem času, minili so časi, ko so managerji s prepričanjem o lastnem poslanstvu, njihova predstava o njih samih kot edini možni izbiri za rešitelja podjetij. Takšni voditelji so svojim podrejenim največkrat odvzemali možnost sprejemanja odločitev, jim celo prepovedovali možnost odločanja. V današnjih časih je takšno vodenje povsem nepredstavljivo in tudi nesprejemljivo.

Spremenjenim okoliščinam v gospodarskem okolju je banka prilagodila tudi strategijo, v okviru katere je bila osrednja pozornost namenjena stroškovni učinkovitosti banke. Za njeno izboljšanje potekajo številne dejavnosti pri zniževanju stroškov poslovanja ter tudi stroškov dela z zmanjševanjem števila zaposlenih. Pri upravljanju kadrov je osrednja pozornost namenjena izvajanju ukrepov za doseganje strateških ciljev. Zmanjšano število zaposlenih v banki je posledica ukrepov v okviru projekta zniževanja stroškov in sprejetega sklepa o obstoju trajnega prenehanja potreb po večjem številu delavcev iz poslovnih razlogov. Poslovni razlogi za redno odpoved pogodbe so ekonomske narave ter temeljijo na avtomatizaciji procesov, ukinitvi dejavnosti z nizko dodano vrednostjo in centralizaciji dejavnosti, ki so se izvajale razpršeno v več organizacijskih enotah in na različnih lokacijah. Načrtovanje razvoja vseh zaposlenih temelji na njihovi segmentaciji glede na delovno uspešnost in razvojne možnosti. Cilj segmentacije je identificirati kadre s potencialom za intenzivnejši razvoj delovno najučinkovitejših zaposlenih in postaviti prave ljudi na prava delovna mesta. Hkrati pomeni izhodišče za svetovanje o pristopih motivacije, nagrajevanja, načrtovanja razvoja, napredovanja in tudi odpuščanja zaposlenih.

Identifikacija ključnih in perspektivnih kadrov poteka v treh smereh: vodstvena delovna mesta, strokovna delovna mesta in vodstveno-strokovna delovna mesta. Ključna podpora načrtovanemu razvoju posameznega zaposlenega so izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. Priznanje za sistematično investiranje v znanje in skrb za izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih je banka prejela že štirikrat. S ciljem celovitega upravljanja delovne uspešnosti, ki temelji na medsebojni povezavi opisov delovnih mest, potrebnih zmožnostih



(kompetencah) zaposlenih, rednih letnih pogovorov, razvoja kadrov, izobraževanja, napredovanja (horizontalnega in vertikalnega) in nagrajevanja, so bile v zadnjem obdobju uvedene nekatere dejavnosti, ki se bodo nadaljevale tudi vnaprej. Sprejeti ukrepi posegajo na različna področja, med drugim na izboljšanje vodenja na vseh ravneh v banki, izboljšanje organizacijske klime, povečanje zadovoljstva zaposlenih in njihove motivacije za delo, optimalno izrabo sposobnosti zaposlenih (Izbrana banka, 2011).

Sodobno vodenje čedalje bolj temelji na medsebojnem zaupanju, katerega podlaga je etično delovanje. Le takšno delovanje pridobi zaupanje in pristojnost v očeh svojih sodelavcev. Etika je temelj kakovostnim strateškim zavezištvom in strokovnemu partnerstvu, ki vodi posameznike in organizacije k doseganju odličnosti (Kovač, Mayer & Jesenko 2004, str. 21).

Šef največjega evropskega logističnega koncerna Deutsche Post gospod Frank Appel (Urbanija, 2012, str. 49) je pred časom izjavil, da je vodenje v današnjih časih opravilo, ki je vedno manj obvladljivo, saj je svet čedalje bolj zapleten. En sam človek ne more obvladati vseh novih nalog, novih trgov in novih tveganj, zato mora odgovornost delegirati. Vodilni se morajo hitro odločati, hkrati pa so pod nenehnim nadzorom. Dajati morajo informacije, utemeljevati svoje ravnanje, izpolnjevati zaveze. Tako imenovani samodržci se po sili razmer spreminjajo v služabnike in izgubljajo svoj vzvišeni status.

Černetič (2007, str. 117) ugotavlja, da na vodenje v organizacijah vpliva več dejavnikov. Vsaka organizacija deluje znotraj določene kulture. Ta s svojimi vrednotami, prepričanji, pravili in pričakovanji vpliva na način delovanja organizacije in s tem tudi na njeno vodenje. Vodenje je ožji pojem od managementa, pojmujejo ga kot del managementa, hierarhično razporejenega na najvišjem nivoju nekega poslovnega procesa. Vključuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v vseh nalogah in aktivnostih v organizaciji.

Vsak posameznik ima ob vstopu v organizacijo lastna pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, ki ga zaseda, plačilu, možnostih za napredovanje, izobraževanje, vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih in je morda celo v nasprotju s cilji neposrednega vodje. Delo, naloge, struktura, tehnologija, kultura in ozračje se integracijsko povezujejo s spremenljivkami iz okolja v organizaciji. Delo in delovni predpisi so lahko predpisani v navodilih in poslovnih ali pa so vsaj delno prepuščeni inovativnosti posameznika. Ravno tako ločimo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode v primerjavi s strukturami, ki tega ne dopuščajo. Podobna svoboda se odraža tudi v tehnologiji. Na delo in ljudi v organizaciji vplivajo različni vzorci življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja. Ti so rezultat tradicije in dogodkov, ki jih mora vodja upoštevati. Zavedanje vpliva na vodenje, aktivno usmerjanje dogajanja in ustvarjanje sinergije učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja so torej pogloblitve naloge vodje.

Vodenje mora potekati kot neskončni proces vplivanja na posameznike z namenom doseganja splošnih ciljev. Pri tem pa v tem procesu niso tako pomembne osebne lastnosti vodje temveč dogodki, ki se zgodijo med vodjo in njegovimi nasledovalci oziroma podrejenimi.

Vodje usmerjajo svojo energijo proti posameznikom, ki preko vplivanja vodje dosegajo zastavljene cilje. Poenostavljeno lahko rečemo, da brez vplivanja ni vodenja.

Jager (2009, str. 55) razmišlja, da vodenje sestavljajo čustvene in socialne sestavine. Z moralnimi načeli živi čustveno prilagodljiv posameznik. Združuje samokontrolo, simpatijo, poštenost in občutek odgovornosti. Sposoben je zaznavati, izražati in nadzirati lastna čustva in čustva svojih sodelavcev. Socialne komponente veščine, sposobnosti, vedenja in čustva pa so potrebne življenjske veščine, s katerimi se prilagajamo okolju in različnim situacijam.

Izjemno pomembne lastnosti vodje so sposobnost upravljanja, način razmišljanja, dobrohotnost, pogum in smisel za humor, vendar pa je najpomembnejša lastnost vodje sklepanje prijateljstev, katerega bistvo je zmožnost videti v drugih njihove najboljše lastnosti (Carnegie, 2013, str. 14). Po štiridesetletnem proučevanju samega sebe in opazovanju vodenja v svoji družini in dolgoletnem razvoju lastnih voditeljskih sposobnosti je Maxwell (1999, str. 13) ugotovil naslednje: "Vodenje je vpliv. To je to. Nič manj in nič več. Kdor verjame, da vodi, nima pa sledilcev, se le sprehaja."

Neizpodbitna resnica je, da vodje delujejo na podlagi čustev. Ni tako pomembno, kaj vodje nameravajo storiti, ampak je njihov uspeh odvisen od tega, kako to storijo. Nič ne pomaga, če vse storijo prav, v kolikor jim čustva ne uspe usmerjati v pravo smer. Njihova prizadevanja potemtakem ne bodo tako uspešna kot bi lahko in bi morala biti. Posamezniki v organizaciji se zavedajo, da igrata razpoloženje vodje in vpliv njegovega razpoloženja na druge pomembno vlogo, čustva pa pogosto pojmujejo kot nekaj preveč osebnega ali nemerljivega. Dobri vodje se od povprečnih razlikujejo predvsem po njihovem razumevanju vloge čustev na delovnem mestu. Poleg otipljivih stvari, boljših poslovnih rezultatov in zadrževanja nadarjenih posameznikov jih zanimajo neoprijemljiva dejstva kot so delovna morala, motivacija in predanost (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, str. 19–20).

Vodenje igra pomembno vlogo pri odločanju o uspešnosti, a ni univerzalnega stila vodenja, ki bi brezpogojno prinašal uspeh (Murphy & Ensher, 2008, str. 335). Danes potrebujejo podjetja uspešne vodje, ki jih odlikuje več osebnih sposobnosti ter se na ta način ločijo od ostalih vodij. Krasi jih njihova pozitivna naravnost, samozavest in njihova želja, ambicioznost po doseganju rezultatov. Na svoji poti k uspehu so se pripravljene učiti, morebitne spodrsrljaje v karieri pa jemljejo kot priložnost za ukrepanje in učenje na napakah. Delu vodje posvečajo ogromno pozornosti kot najpomembnejšo prvino njihovega življenja. So zelo analitični pri reševanju problemov ter sposobni opredeljevanja ciljev in sprejemanja tveganja. Vzdržujejo odkrite odnose, saj se zavedajo, da lahko samo z njihovo pomočjo dosegajo organizacijske cilje. Ne pustijo se omejevati z ovirami in postopki, temveč s svojo ustvarjalnostjo iščejo optimalne rešitve na poti k cilju (Možina et al., 2002, str. 504).

Namen magistrskega dela je raziskati, razširiti in nadgraditi znanje s področja vodenja managementa v izbrani finančni instituciji. V globalni ekonomski krizi so še posebej banke postavljene pred izziv vnovične vzpostavitve zaupanja, ki ga danes banke čutijo v zmanjšani ponudbi posojil in sprejemanju depozitov prebivalstva. S pomočjo domače in tuje strokovne literature, javno dostopnih znanstvenih člankov, spletnih vsebin, poročil in internih virov, literature na področju vodenja, želim raziskati vodenje na različnih ravneh organizacije v času

ekonomske krize, kjer je hitrost ukrepanja ključnega pomena. Proučevanje in delovanje voditeljstva v bančni instituciji v času ekonomske krize v že tako zasičenem bančnem trgu v Sloveniji, postavlja to področje pred nove okvire. Raziskovalno izhodišče magistrskega dela je preučiti študijo primera vodenja v bančni instituciji, s katerim želim prispevati k novim znanstvenim spoznanjem na tem področju. Proučevana banka sicer že danes, v skladu s strateškimi usmeritvami posebno pozornost posveča ocenjevanju in iskanju razvojnih potencialov vodstvenih delavcev na različnih organizacijskih ravneh. Z nalogo želim objektivizirati voditeljstvo v izbrani bančni instituciji ter posredovati priporočila vodstvu za učinkovitejše upravljanje z zaposlenimi, kar omogoča tudi uspešnejše poslovanje organizacije.

Glavni cilj magistrskega dela je prikazati model voditeljstva, ki bo najbolje odgovarjalo na spremembe v okolju. S proučevanjem raziskovalnega konstrukta, želim vodstvu podjetja prikazati nujnost učinkovitega upravljanja z zaposlenimi, ki mora biti prilagojen trenutni ekonomski krizi na vseh organizacijskih ravneh banke. Pomožni cilji magistrskega dela pa sta opredelitev in raziskava raziskovalnega konstrukta. Z njim želim prikazati različne pristope in modele vodenja ter proučiti in opredeliti pomen učinkovitega vodenja glede na okoliščine ekonomske krize. Na temelju študije primera, z zbiranjem in analizo primarnih virov ter proučevanjem sekundarnih virov želim opredeliti prisotnost in pomen vodenja ter učinkovitosti upravljanja s kadri. Vodstvu podjetja želim podati svoja priporočila, ki bodo oblikovana na podlagi proučevanja teoretičnega ozadja in izsledkov študije primera.

Glavna hipoteza magistrskega dela je, da je vodenje tista funkcija managementa, katere pravila se v ekonomski krizi najbolj spreminjajo. Zatorej morajo tisti, ki privilegirano vodijo posameznike, spreminjati svoj slog vodenja, si posebej prizadevati, da stvari izboljšujejo, delati več in bolje. Vodenje je čedalje manj obvladljivo, zato morajo svojim zaposlenim omogočati, da delajo prav, si izbirati prave sodelavce in jih postavljati na prava mesta.

Magistrsko delo ima dva dela, teoretičnega in raziskovalnega. Teorija vsebuje tri poglavja, medtem, ko je raziskovalnemu namenjeno eno poglavje. V prvih dveh poglavjih sem analitično razvijal raziskovalni konstrukt vodenja kot osnovno jedro magistrskega dela, tretje poglavje je namenjeno managementu sprememb ter pripravljenosti vodilnega kadra na spremembe okolja. V četrtem, raziskovalnem delu magistrskega dela pa sem opravil študijo primera neimenovane bančne institucije. Študija se navezuje na trenutno organizacijsko strukturo, ravni vodenja in odločanja ter vrste vodenja glede na spremembe okolja. Za študijo sem uporabil tako primarne kot sekundarne vire podatkov.

Z vodstvom banke (članom uprave) sem opravil osebni intervju s papirnatim vprašalnikom (PAPI), srednji management (direktorji organizacijskih delov, vodje organizacijskih enot) ter zaposleni pa so anketni vprašalnik izpolnjevali s samoizpolnjevanjem ob neposrednem stiku z anketarjem. S tem sem želel maksimizirati objektivnost in minimizirati pristranskost odgovorov, ki jih v primeru spletne ankete ne bi pridobil. Vsem anketirancem sem s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice omogočil jasno izražanje svojih ravni strinjanja oziroma nestrinjanja z določenimi stališči. Zaradi specifičnosti ustvarjanja prihodkov in dodane vrednosti ob pravilnem vodenju zaposlenih, sem se namenoma osredotočil samo na poslovni

del izbrane banke. Izsledki študije bodo uporabni kot priporočila vodstvu podjetja za učinkovitejše vodenje in upravljanje z zaposlenimi.

Omejitve raziskave so predvsem pomanjkanje sodobne literature na temo vodenja banke v ekonomski krizi ter nepripravljenost sodelovanja vodstvenega kadra banke. Preobčutljivost tematike in trenutna problematika bančnega prostora onemogočata razkrivanje dejanskega stanja v organizaciji. Vsebinske omejitve se nanašajo na problem varovanja bančne tajnosti ter razkrivanja osebnih in poslovnih podatkov. V celoti sem jih odpravil z zakritjem imena bančne institucije ter tako pridobil ustrezna soglasja za izpolnjevanje vprašalnikov in izvedbo intervjujev.

## **1 OPREDELITEV VODENJA**

Vodenje opredelimo kot proces, ki zajema tako voditelje kot tudi njihove sledilce. Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Lahko trdimo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak sosledje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in sprejemanje. Pri ustvarjanju pozitivne klime za doseganje organizacijskih ciljev mora uspešen vodja sodelovati s člani skupine. Dober vodja ne pomeni nujno tudi dobrega managerja. Zaželeno je, da bi bila oba združena v eni osebi, v managerju (Možina et al., 2002, str. 499). Vodenje je interaktiven proces doseganja rezultatov prek drugih, kjer se skupni cilji voditeljev in sledilcev dosegajo z vplivanjem in čustveno vztrajnostjo. Zavedati se moramo, da vodenje ni samoumevno samo po sebi, ampak si je potrebno pozicijo voditelja priboriti. Dobri vodje se ne rojevajo, temveč lahko ob ustreznem izobraževanju in treningu ter jasnim ciljem to dejansko šele postanejo.

Vodje morajo imeti številne sposobnosti, ki pa se jih lahko posamezniki naučijo. Nihče ni rojen vodja, v vodjo se lahko razviješ. Potreba po znanju je gonilo napredka, za vodilne delavce pa je pridobivanje znanja vsakodnevna nuja, saj ga potem lahko uporabljajo pri svojem delu. Vsak vodja si želi okrog sebe motivirane sodelavce, s pomočjo katerih bo ta skupaj z njimi dosegal ustrezne rezultate. Nekateri vodje si mislijo, da je njihova edina naloga zagotovitev pogojev za uspešno izvajanje nalog, drugim pa so najpomembnejši dobri medsebojni odnosi oziroma prevzemanje popolne odgovornosti za sprejete cilje. Vsem pa je enotna misel, da je njihovo vodenje pravilno. Vsak posameznik bo motiviran ob sodelovanju z vodjem, ki je dovzeten za novosti, ideje, je pošten, dostopen, prevzema odgovornost, sprejema odločitve in prepoznava dosežke posameznikov. Omenjeno vpliva na odnose med zaposlenimi, ki povezuje samo organizacijo. Zelo pogosto smo priča nenapisanemu pravilu, da posamezniki vstopajo v organizacijo zaradi nje same in narave dela, odhajajo pa zaradi ljudi in načina vodenja. Zato so zelo pomembni odnosi med nadrejenimi in njihovimi sodelavci.

Vodenje se pojavlja med vsemi ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev. Je dinamično in vključuje uporabo moči (Dimovski & Penger, 2008, str. 114). Voditeljstvo je predvsem proces oblikovanja vizije podjetja in smeri delovanja organizacije ter prenos vizije na vse zaposlene z navduševanjem zaposlenih za njeno uresničevanje. Ključna sestavina je

proces spreminjanja, ki je potreben za uresničevanje vizije. Voditelji so predsedniki uprav, generalni direktorji, direktorji, čeprav lahko tudi različno delovanje vodij na nižjih ravneh razumemo kot voditeljstvo, v kolikor delujejo v smeri uresničevanja vizije (Kotter, 1990, str. 103–111).

## **1.1 Vodenje ali management**

V življenju se srečujemo z dvema pojmom, kot sta vodenje in management. Oba velikokrat zamenjujemo ali pa sploh ne razlikujemo. Vodje razmišljajo o dolgoročni poslovni uspešnosti, o pravilnosti upravljanja svoje dejavnosti, usmerjenosti svojega delovanja z ljudmi, hkrati pa delujejo v smeri spreminjanja organizacije in postavljanja pravil okolju. Nasprotno pa managerji dajejo prednost upravljanju materialnih virov. Prizadevajo si vzdrževati konsistentnost in red na račun ukvarjanja s kakovostjo, dobičkonostnostjo ali operativno učinkovitostjo (Treven & Sriča, 2001, str. 154).

V poslovni praksi se velikokrat zamenjujeta ali celo enačita pojma vodenje in management, vendar pa obstaja ključna razlika med procesom vodenja in managementa. Vodenje kot proces se predstavlja kot ožji pomen vplivanja na ljudi, da bi ti dosegali cilje, vendar ne nujno organizacijskih ciljev. Pri managementu pa gre za širši pomen vodenja, kjer je glavni pomen prav doseganje organizacijskih ciljev (Možina et al., 1994, str. 17). Pojem management lahko razumemo kot subjekt skupine vodilnih in vodstvenih ljudi ter drugič kot managersko funkcijo, ki teži k ustvarjalnem reševanju problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja (Možina et al., 1994, str. 16).

Černetič (2004, str. 31) ugotavlja, da ni vsako vodenje združljivo z managementom. Zanimiv je predvsem tisti del managerskega vodenja, ki pomeni organizirano ustvarjanje vrednosti. Vodje sicer opravljajo vse poslovne funkcije, toda ključ uspešnega vodenja je medsebojna koordinacija, motivacija in povratna informacija. Zaposleni sledijo nekemu, ki zna motivirati in koordinirati proces tako, da dosežejo zastavljene cilje z umetnostjo upravljanja z ljudmi. Lipovec (1987, str. 286) vodenje opisuje kot spretnost vplivanja na druge s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja in opozarja na pomen spodbujanja privrženecv vodje. Vodenje je usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v skupinah in med njimi, za doseganje in uresničevanje postavljenih ciljev (Kovač, Mayer & Jasenko, 2004, str. 17). Lahko zatrdimo, da je vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje. Vplivanje razumemo kot delegiranje nalog, dogovarjanje, usmerjanje, preprečevanje in odpravo konfliktov, sporazumevanje, odločanje itd..

Management pa je ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoju organizacije. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti, zato lahko trdimo, da gre dejansko za usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina et al., 2002 str. 15).

Zadel (v Stare, 2006, str. 33) po Cognerju in Kanungi najlažje pojasni razliko med managementom in vodenjem z naslednjimi značilnostmi.

*Slika 1: Razlika med managementom in vodenjem*

Značilnosti managementa:	Značilnosti vodenja:
Nadzorovanje drugih. Vplivanje na druge, da delajo po načrtih.	Vodenje drugih z vplivanjem na spremembe, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji.
Usklajeno delovanje z organizacijsko kulturo.	Iskanje pomena organizacije skozi ustvarjanje vizije in spreminjanje organizacijske kulture.
Obvladovanje podsistemov v organizaciji.	Iskanje inovativnih prijemov na vseh nivojih organizacije.
Uporaba transakcijskega vodenja z vplivanjem na vedenje podrejenih z uporabo posledic, nagrad in kazni formalne avtoritete.	Uporaba transformacijskega vodenja z vplivanjem na spremembe vrednot, stališč, mišljenja in vedenja z uporabo zgleda in izkušenj.
Vzdrževanje stanja "status quo" v organizaciji.	Spreminjanje stanja "status quo" in ustvarjanje sprememb.
Obvladovanje vsakodnevnih aktivnosti z nadziranjem in upravljanjem.	Načrtovanje strategij in taktik ter oblikovanje dolgoročnih ciljev z namenom spremembe sistema.
Vzdrževanje sistema nadzora, ki omogoča opravljanje dela podrejenih.	Uresničevanje lastnih vrednot zaposlenih z uporabo opolnomočenja.

*Vir: A. Zadel v J. Stare, Model učinkovitega vodenja v javni upravi, 2006, str. 33.*

Da je razlika med managementom in vodenjem velika, poudarja tudi Kotter (v Stare & Seljak, 2006, str. 34). Management opredeljuje kot načrtovanje, organiziranje, popolnjevanje, financiranje, kontroling in reševanje težav. Medtem, ko vodenje opredeljuje kot opredelitev smeri za ustvarjanje sprememb, usmerjanje ljudi in motiviranje ter inspiriranje ljudi za premagovanje ovir, ki onemogočajo spremembo.

Nekateri današnji avtorji potrjujejo začetno trditev, da sta vodenje in management različna pojava, ki se izključujeta. Pravijo, da so vodje in managerji različni ljudje, ki lahko nastopajo samo v eni vlogi. Zaleznik (1992, str. 54) trdi, da so glavne razlike v načinu motiviranja, njihovem razvoju ter načinu razmišljanja in delovanja. Spet drugi avtorji menijo, da sta vodenje in management različna pojava, ne pa tudi različni osebi. Kotter (1990, str. 103-111) trdi, da se vodenje ukvarja z uvajanjem sprememb, management pa z njihovo kompleksnostjo. V tretjo skupino uvrščamo avtorje, ki vidijo vodenje kot sestavni del managementa. Tudi Yukl (2010, str. 26) ugotavlja, da razume večina avtorjev v managementu vodenje kot sestavni del managementa.

## 1.2 Opredelitev vodenja

V literaturi najdemo veliko opredelitev vodenja. Možina in soavtorji (1994, str. 525) ga opredeljujejo kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. Vodenje je transformiranje vodenih, ustvarjanje vizije, ciljev, ki jih lahko dosežejo in oblikovanje poti, po kateri vodeni te cilje dosežejo. Je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. In nenazadnje, vodenje je najpogosteje definirano s pomočjo pojmov osebnostne lastnosti, vplivanje na druge ljudi, interakcija, modeli, razmerje vlog in breme vodstvenega položaja.

Vodenje je proces, ki ga določajo interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami. Za uspešnost procesa je potrebna usklajenost med lastnostmi vodje, zmožnostmi sledilcev ter okoliščinami, v katerih poteka vodenje. Osebnostne poteze vodje, njegove vrednote in motivacija ter njegovo vedenje vplivajo na proces vodenja. Kakor vrednote vodje, tako tudi vrednote sledilcev, njihove izkušnje, osebnostne poteze vplivajo na uspešnost vodstvenega procesa. Zunanje okolje, organizacijska klima in kultura so prav tako zelo pomembne okoliščine, v katerih se vodenje izvaja (Hočevnar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 131).

Vodenje zajema opravljanje nalog s pomočjo ljudi, z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji oziroma je delovanje s pomočjo ljudi, zaposlenih v podjetju za doseg organizacijskih ciljev (Možina et al., 2000, str. 12). Vodje imajo v svojem poslanstvu funkcijo vodstva, da vključi in pritegne privrženca, da sodelujejo v prihajajočih potrebah, željah in ciljnih v podjetju, z namenom njihovega obojestranskega izboljšanja. S takšno definicijo Burns (v Carroll & Flood, 2010, str. 5) poudarja pomen vključevanja uma in čustev privrženca.

Navedene opredelitve pojma vodenja so si dokaj podobne, vendar se je skozi čas spreminjalo tudi njihovo pojmovanje. Skozi čas se je tradicionalno pojmovanje vloge vodenja spreminjalo počasi, zato so v primerjavi s sodobnim pojmovanjem vodenja med njima obstajajo določene razlike (Možina et al., 2000, str. 16). Pri tradicionalnem pojmovanju vodenja ustvarja vodja v organizaciji urejenost in stabilnost, pozornost namenja predvsem kratkoročnim aktivnostim in ciljem. Vodje so pri svojem delu hladni, vzvišeni, analitične narave, čustveno ločeni od svojega dela in zato praviloma karizmatične osebnosti. Njihovo delovanje je usmerjeno v kontrolo sredstev, časa, denarja, materiala, ljudi, v svojem delovanju so osamljeni, saj ne komunicirajo s podrejenimi. Že sam položaj jim omogoča vodenje z usmerjanjem in kontroliranjem drugih z ukazovanjem, s predpisovanjem politik in postopkov.

Sodobno pojmovanje vodenja je podvrženo stalnim spremembam in iskanjem teh v organizaciji, svoje sledilce pa vodja ne išče z namernim izzivanjem, temveč z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj. Nasprotno od tradicionalnega pojmovanja imajo vodje občutek za smer in dolgoročno vizijo, v svojem vzbujujanju navdušenja pa so vznoseni, intenzivni, izzivalni, skrbni in živijo za podjetje. So trdno prepričani o smislu svojega dela ter pripravljeni za usposabljanje drugih za akcijo in niso usmerjeni na kontrolo. Skrbijo za stalni

stik s sodelavci, zato v svojem delovanju niso osamljeni, še več, z dejanji si zagotavljajo v podjetju sledilce. Vodenje si zamišljajo kot proces in ne kot položaj.

Sodobno poslovno okolje potrebuje vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto ter so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov. Potrebujemo vodje, ki gradijo in spodbujajo pozitivne učee se organizacije, ki motivirajo zaposlene za odlično opravljanje nalog, saj le na takšen način ustvarjajo dodano vrednost za podjetja. Sodobni avtentični vodje so pri zaposlenih sposobni vzbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo ter so se sposobni identificirati s sodelavci in organizacijo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102-103).

### **1.2.1 Sestavine vodenja**

Možina s soavtorji (2002, str. 499) ugotavlja, da sestavljajo vodenje štiri sestavine vodenja; vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju govorimo takrat, ko vplivamo na druge tako, da delujemo v smeri, v katero si želimo. Sporazumevanje med vodjo in skupino mora zadovoljiti obe strani. V trenutku, ko člani izvolijo svojega vodjo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. Člani skupine dovolijo, da vodja odloča namesto njih in se ravna po njegovih smernicah. Uspešno vodene organizacije gradijo zaupanje med vodjo in člani skupine, omogočajo članom več samostojnosti pri odločanju, imajo pripravljene vodje, ki vedo kaj hočejo. Zaradi tega jim člani raje sledijo, vodje pa jih spodbujajo k prevzemanju tveganja. Strah pred napakami ne sme biti nikoli biti tako velik, da sodelavci ne bi poskusili delati drugače.

Naloga vodje je usklajevanje vseh temeljnih sestavin vodenja v celoto med možnimi navzkrižji s cilji vodje, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine. Vsak posameznik ima ob vstopu v organizacijo določena pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanju, vendar njegove želje niso vedno skladne s cilji vodje. Ravno tako stanje v skupini ni nujno harmonično tam, kjer prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje ampak vlada neenotnost, napetost, kar vpliva negativno na izvajanje nalog. Vodja mora vse to interakcijsko povezovati s spremenljivkami iz okolja in doseči med njimi sinergijo učinkov, se zavedati, kaj vse vpliva na vodenje ter aktivno usmerjati dogajanje.

Zaposleni delujejo v strukturah, ki omogočajo veliko osebne svobode oziroma jo zatirajo (centralizacija – decentralizacija), delujejo v organizacijah z več ravnmi vodenja ali pa je ta bolj ploska. Temu primerno delujejo v okolju s točno predpisanimi delovnimi postopki in nalogami predpisanimi v navodilih oziroma je dopuščena določena avtonomija. Vodja pa mora ob vseh teh dejavnikih upoštevati še organizacijsko kulturo, ki pomembno vpliva na delo ljudi skozi njihova razpoloženja, počutje, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov v organizaciji (Možina et al., 2002, str. 500).



Učinkovito vodenje je pogojeno z osnovnimi sposobnostmi vodenja, zato v organizacijah iščejo potencialne voditelje, ki jim kasneje prek različnih izobraževalnih programov razvijajo za vodenje nujne sposobnosti in spretnosti. Ena temeljnih sposobnosti vodenja je sposobnost deljenja moči, vpliva in kontrole s sodelavci, da jih zna pritegniti k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. Sodelavci so na ta način deležni občutka pripadnosti organizaciji, samospoštovanja in osebne rasti. Dobri vodje morajo imeti dober občutek predvidevanja in ukrepanja za spremembe v času in prostoru ter prevzemati tveganja pri ukrepih za zaupanje. Znanje, ki ga imajo vodje v t.i. intuiciji je pridobljeno skozi preteklo vodenje in ga lahko izkoristijo kot sedanjo priložnost. Ravno tako se morajo vodje zavedati svojih prednosti in pomanjkljivosti, kjer z ustrezno povratno informacijo premoščajo lastne pomanjkljivosti in s tem poznavanje samega sebe. Za doseganje boljšega stanja morajo imeti vodje sposobnost razvijanja boljše in drugačne poti za uresničevanje vizije. V svojem delovanju mora vodja delovati skladno z vrednotami, na eni strani upoštevati in spoštovati organizacijska načela, po drugi strani pa razumeti vrednote zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 502).

Vodenje sestavljajo čustvene in socialne sestavine, pa meni Jager (2009, str. 55). Čustveno prilagodljiv in zaznaven vodja, ki živi v skladu s svojimi moralnimi prepričanji, je zvest samokontroli, poštenosti, občutku odgovornosti ter upošteva zaposlene z vsemi zaznavnimi čustvi. Socialnih sestavin veččin, sposobnosti, vedenja kot so samozavest, vztrajnost, empatija, fleksibilnost se je vsak vodja sposoben naučiti ter odgovarjati za posledicami njihove uporabe oziroma neuporabe. Ob vsakodnevem srečevanju vodje z različnimi situacijami in ljudmi, so za uspešno vodenje omenjene sestavine ključnega pomena.

### **1.2.2 Lastnosti uspešnega vodje**

Vodenje je pomembna funkcija managementa, zato je zelo pomembno, kaj dela uspešnega vodjo od neuspešnega. Prvotni pogled na uspešno vodenje so najprej enačili z zahtevami po inteligentnosti, energičnosti, komunikativnosti, inventivnosti, v zadnjem času še karizmatičnosti in vizionarstvu. Torej lastnostmi, ki jih posameznik prejme ob rojstvu.

V širšem pomenu besede pomeni vodenje strmenje k doseganju in zagotavljanju ciljev podjetja, medtem, ko je njegov ožji pomen vplivanje na posameznikovo vedenje in cilje znotraj organizacije. Vodja s svojimi osebnimi značilnostmi v danih okoliščinah svoje podrejene usmerja (z vplivanjem na njihovo obnašanje) v smeri doseganja ciljev organizacije (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 22–49). Clemmer (2008, str. 25) ugotavlja, da se morajo vodje različnim dimenzijam vodenja posvečati različno, na določenih področjih bolj, na drugih ne, cilj pa je seveda napredovanje na vseh področjih. Želja po močnem in vplivnem vodji zahteva razvijanje na vseh področjih vodenja, kot so osredotočenost, način razmišljanja, odgovornost za odločitve, pristnost, strast, predanost, duhovnost, življenjsko poslanstvo, osebna rast, razvoj, motivacija ter energičnost. V procesu vodenja na področju potrebnih osebnih značilnosti in lastnosti managerjev Rozman in Kovač (2012, str. 361) največkrat omenjata naslednje lastnosti: ambicioznost in zagnanost (iniciativnost, energija, ciljna

usmerjenost), željo po vodenju (sposobnost motiviranja, odločanja, uporaba avtoritete), samozavest (optimizem, postavljanje visokih ciljev sebi in drugim), čustveno stabilnost (sposobnost obvladovanja stresnih situacij, umirjenost v kriznih razmerah) ter poštenost in osebno integriteto (odprtost, zaupljivost, odkritosrčnost).

Raziskave modela lastnosti managerjev kažejo na povezanost med osebnostnimi lastnostmi in uspehom vodij. Osebnostne lastnosti so le eden izmed pokazateljev uspešnega vodenja. Upoštevati moramo še inteligenco, interese, cilje ljudi ter tudi konkretne situacije. Na učenje in znanje vplivajo osebnostne lastnosti in inteligenca, na pridobivanje izkušenj pa osebnostne lastnosti in interesi. Potemtakem so znanje in izkušnje temelj sposobnosti vodij (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, str. 208). Danes osebnostne lastnosti le v manjši meri opredeljujejo usposobljenost managerjev za vodenje.

Že v preteklosti so skušali ugotoviti, katere so tiste lastnosti uspešnih vodij, ki ločijo dobre od slabih. Poleg proučevanja lastnosti povezanih z zunanostjo in osebnostjo posameznika (fizični videz, inteligentnost, dominantnost, visoka raven energije, samozavest) so vključevali še prilagodljivost situaciji, kooperativnost, odločnost, zanesljivost, sprejemanje odgovornosti, ustvarjalnost itd.. Kmalu pa je postalo jasno, da samo osebnostne lastnosti niso dovolj za uspešno vodenje, ampak so za višje ravni vodenja potrebna tudi konceptualna znanja in sposobnosti ter v manjši meri tehnična znanja ter obratno za nižje ravni vodenja (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 103).

Uspešni vodje pri svojem delu pridobijo temeljne sposobnosti, ki jih potem v delovnem procesu uporabljajo, največkrat pa jih organizacije zaradi časovne stiske same načrtno vzgajajo skozi različne programe usposabljanja, kjer razvijajo sposobnosti in spretnosti. Uspešni vodje znajo deliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo sebe in imajo sposobnost vizije (Možina et al., 2002, str. 502). Uspešen in dober vodja je dober poslušalec, s svojim delom je zgled ostalim, vedno uresniči obljubljeni ter svojim podrejenim daje jasna navodila. Dobro pozna svoje sodelavce, pozna njihove sposobnosti in temu primerno dodeljuje delo ustrezno njihovim sposobnostim ter jih zna motivirati. Nasprotno slab vodja deluje neresno, se razburja, daje občutek utrujenosti, je trmaste narave in ima malo prijateljev.

V kolikor verjamemo, da na uspešno vodenje vpliva določeno vedenje in ne toliko osebnostne lastnosti posameznika, lahko na to vedenje vplivamo in se učimo pravilnega ravnanja prek ustreznih usposabljanj vodij (študije primerov, igre vlog, poslovne igre, simulacije...). Problem nastane ob premajhnem poudarku usposabljanja, ki razvija znanja in veščine posameznika, prav tako ni zanemarljiv poudarek na samoizobraževanju. Največ izkušenj pridobijo vodje na samem delovnem mestu, kjer je predvsem pri mlajših vodjih pomembna pomoč pri usmerjanju in svetovanju vedenja v konkretnih situacijah. V današnjih časih sta za razvoj in ustvarjanje vodij tako zelo pomembna mentorstvo in vzgajanje naslednikov, kjer mlajši vodje največ znanja pridobivajo z zgledom starejših (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 104).

### **1.2.3 Moč vodenja in vrste moči vodenja**

Moč vodenja v organizaciji je proces in rezultat različnih medsebojnih vplivov organizacije kot celote in posameznikov v njej. Uspešno vodenje je odvisno od časa, okolja in predvsem vodje samega in ne samo od njegove sposobnosti in motivacije za vodenje. Moč vodje izhaja iz pristojnosti in odgovornosti, ki mu jih daje organizacija in iz osebnih značilnosti vodje samega (Černetič, 2004, str. 111). Moč pogosto obravnavamo kot lastnost posameznika, vendar pa moramo to pri preučevanju organizacije dopolniti še z organizacijskimi izvori moči, ki izhajajo iz same organizacije. Takrat govorimo o osebni moči posameznika ter o navpičnih in vodoravnih izvorih moči v organizaciji (Daft, 2001, str. 447-458; Robbins, 2001, str. 353-357).

Moč je zmožnost vplivanja na posameznika, skupino, organizacijo in usmerjanje k želenim ciljem. Po Možini in soavtorjih (2002, str. 506) je opredeljenih več moči vodij. Legitimna moč izvira iz uradnega položaja vodje v organizacijski shemi, moč nagrajevanja izhaja iz moči nagrajevanja vodje svojih sodelavcev v obliki primernejših delovnih mest, napredovanj, variabilnega dela plače in podobno. Iz bojzani sodelavcev do morebitnih kazni in sankcij v primeru neizpolnitve zahtevanih obveznosti izhaja moč vodje v obliki moči pritiska. Referenčna moč se odlikuje v karizmatični osebnosti in ugledu vodje, ki mu zaradi njegovih osebnostnih lastnosti sledijo zaposleni, ga posnemajo in se z njim identificirajo, ekspertna moč vodij pa jih odlikuje z ustreznim specializiranim in strokovnim znanjem. Ob petih socialnih potrebah po moči, po Yuklu (1998, str. 280) obstaja še šesta klasifikacija moči, moč medsebojne odvisnosti, ki jo je identificiral Croizier v svoji Študiji evropskih faktorjev.

### **1.2.4 Dimenzije in učinki uspešnega vodenja**

V kolikor želijo biti organizacije danes na trgu konkurenčne in pridobivati na tržnem deležu, kapitalu, dobičku, morajo sodobni managerji pristopiti k učinkovitemu vodenju, ki jo bodo dosegli s sodobno strategijo. Učinkovito vodenje se pričinja z opredelitvijo poslanstva organizacije, z oblikovanjem vizije višjega managementa, ki temelji na izkoriščanju tržnih priložnosti za ustvarjanjem dobička. Nadaljuje se z oblikovanjem strategije, s katero želimo doseči konkurenčno prednost organizacije in do končnega poslovnega uspeha.

Potrebno je jasno izraziti vrednote in prepričanja o tem, kakšna naj bo organizacija, njen namen in cilje, ki jih želijo doseči z osnovnim prepričanjem. Management je zavezan oblikovanju jasne, učinkovite strategije poslovanja organizacije in ključnih točk za njegovo uresničevanje. Strategija bo imela večjo podporo in učinek, v kolikor bo razvita skupaj z zaposlenimi, saj bodo ob tem čutili kolektivno odgovornost za njeno uspešno izvedbo. Nadalje je potrebno določiti kritične dejavnike uspeha, ki jih bomo dosegli z ustrežno opravljenimi osrednjimi procesi poslovanja. Seveda management ne more delovati brez ustrezne organizacijske strukture, kjer se vzpostavi timska struktura in vnovič določi odgovornost managementa. Učinkovit proces poslovanja podjetja bomo dosegli z vključitvijo vrednot in prepričanj, sprejetih odločitev ter izdelanih načrtov vsakega posameznika v organizaciji.

Management mora razviti učinkovito komuniciranje navzdol, navzgor, spodbuditi sodelovanje z vsemi zaposlenimi tudi s pomočjo procesa pooblaščenja oziroma opolnomočenja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 219).

### **1.3 Modeli vodenja na podlagi čustev**

Tako kot v vsakdanjem življenju, so tudi v poslovnem svetu čustva neločljiv sopotnik posameznika. Vodja se pri svojem delu srečuje z različnimi osebami, ki nimajo le različnega mišljenja, ampak tudi različno občutijo, včasih tako močno, da ogrožajo delovanje organizacije. Pri vodenju sodelavcev se managerjev čustveni odnos do sodelavca sreča s sodelavčevim čustvenim odnosom do samega sebe. Na podlagi vodenja z vidika čustvene inteligentnosti vodje, Možina in soavtorji (2002, str. 515-516) načine vodenja z vidika sposobnosti ravnanja s čustvi razvrstijo na več vrst vodenja, ki so opisani v nadaljevanju.

Prvo je vodenje s prisilo, ki temelji na takojšnji izvršitvi delegiranih nalog in se morda še najbolje obnese v kriznih obdobjih delovanja podjetja in prehodih na nove načine delovanja. Vse odločitve so v rokah vodje, kreativnost in potrjevanje svojih sposobnosti niso zaželeni, zato je ozračje v skupini slabo. Očetovski način vodenja je značilen za vodje, ki v ospredje pred cilje postavljajo ljudi, njihova čustva in počutje. Skozi komunikacijo, empatijo in ustvarjanje medosebnih odnosov gradi vodja močne čustvene vezi v podjetjih, zato je takšen način vodenja primeren v primerih pomirjanja in motiviranja v stresnih situacijah. Usmerjevalno vodenje sloni na vizionarstvu, kjer vodja z motivacijo skupine predstavi svojo vizijo, ki postane skupna vizija. Takšni vodje imajo izredno sposobnost samozaupanja in empatije skozi vživljanje v čustva drugih. Ozračje v skupini je zaradi tega pozitivno, takšen način vodenja pa uspeva v organizaciji z zahtevano spremembo vizije. Sodelovalni način vodenja temelji na sodelovanju in sprejemanju skupnih odločitev. Pri tem načinu vodenja vodja prek sposobnosti sodelovanja in komuniciranja pozitivno vpliva na sodelavce, saj tako z njihovo pomočjo uspešneje deluje pri odločanju, prevzemanju odgovornosti in iskanju idej uspešneje deluje. Mentorski način vodenja osebno in strokovno razvija ljudi za prihodnost, saj vodje delujejo v vlogi mentorja pri prepoznavanju in razvijanju posameznikovih sposobnosti. Ozračje v organizaciji je zelo dobro, saj vodje s svojo samozavestjo, vživljanjem in razvijanjem drugih pozitivno vplivajo na učinkovitost in napredek pri zaposlenih. Perfekcionistični način vodenja je značilen za organizacije z visoko motiviranim in strokovno usposobljenim timom sodelavcev, ki morajo hitro doseči rezultate. Vodje zahtevajo pri opravljanju nalog odličnost po lastni meri, takšno vodenje pa negativno vpliva na vzdušje v organizaciji.

Čustveni kapital je pomemben kapital vsake organizacije. Vodje, ki imajo razvita čustva, se zavedajo samih sebe, svojega razpoloženja, svoja čustva in motivacijske vzvode in učinke delovanja pa izkoriščajo za vplivanje na delovanje drugih ljudi.

## **1.4 Modeli vodenja na podlagi vodenja**

Vedenjski modeli so modeli vodenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje (Možina et al., 2002, str. 518). Strokovnjaki so svojo pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim posameznikov, ko so ugotovili, da za vse vodje ni enakih osebnih in ostalih značilnosti. Strokovnjaki so proučevali uspešnost delovanja vodij, njihov način komunikacije, način delegiranja podrejenim, način dela itd., skratka vodenja, ki jih je moč opazovati, se jih naučiti in usposobiti.

Z modeli vodenja vplivamo na vedenje zaposlenih. Modele vodenja je možno razvrstiti v več skupin in sicer: modeli osebnih značilnosti vodje, modeli vodenja vodje, modeli mrežnega vodenja, Likertovi sistemi vodenja, Millerjevi slogi vodenja, situacijski modeli vodenja, transformacijsko in transakcijsko vodenje, managerska mešanica – PEAI, ki jo je razvil Adizes z izpeljavo prvih črk angleških besed performance, entrepreneurship, administration ter integration (Adizes et al., 1996, str. 25).

V kolikor želi vodja razširiti svoje vrednote in s tem spoznati resnično vrednost svojih sodelavcev mora svoje vedenje izboljšati s pomočjo opazovanja in učenja, česar pri osebnih značilnosti ne more doseči (Fullan & Hargreaves, 2000, str. 98).

### **1.4.1 Vedenjski model teorije X in Y**

Mnenja uspešnih vodij o tem, kaj je dobro vodenje, se razlikujejo, toda večina se strinja, da bi skupina, ki je nezadovoljna s svojim vodenjem, delovala pod nivojem največje možne učinkovitosti. Opazovalci vedno znova opažajo, da vodje različno upravljajo in vodijo podrejene. Leta 1960 je Douglas McGregor razvil enostaven in jasen model običajne vodstvene predpostavke vodij o ljudeh. Vodje je razdelil v vodje tipa X in vodje tipa Y.

Teorija X vsebuje negativne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja. Pri tem modelu nadrejeni verjamejo v lenobnost, nekooperativnost zaposlenih, z neprimernimi delovnimi navadami ter, da so motivirani predvsem zaradi denarja. Vodje bodo zaradi tega pri svojem delu zahtevni, nepopustljivi, trdi in neizprosni do zaposlenih, katerim bodo točno povedali, kaj morajo delati, kaj se od njih pričakuje in zahteva ter kdo ima glavno besedo. Razvilo se je več mnenj vodij tipa X o zaposlenih. Pravijo, da povprečni človek po naravi ne mara dela in se ga bo izogibal, če je le mogoče. V osnovi naj ne bi bili pripravljeni za delo, zato je potrebno večino ljudi priganjati, nadzorovati, usmerjati in jim groziti s kaznijo, da bi jih pripravili do tega, da bi uporabili potreben napor za doseg ciljev organizacije. Menijo, da ima povprečni človek raje, da ga vodijo, da se izogiba odgovornosti, ima relativno malo ambicij in si nadvse želi varnosti. Ugotavljajo tudi, da so ljudje prirojeno samoljubni in jim je vseeno za potrebe organizacije ter se po naravi izogibajo spremembam.

Teorija Y vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem modelu vodenja. Nasprotno so tukaj vodje prepričani, da so ljudje pripravljeni delati, so kooperativni, s pozitivnimi delovnimi navadami. Vodja v odločitve aktivno vključuje zaposlene, jih motivira, deluje strokovno s pomočjo osebne karizme, kar posledično prinaša večje zadovoljstvo pri delu in večjo učinkovitost. Mnenje vodij tipa Y o zaposlenih je popolnoma drugačno o vodij tipa X. Pravijo, da je poraba fizične in psihične energije z delom za ljudi prav tako naravna kot igranje in počivanje, zunanji nadzor in grožnja s kaznijo pa nista edina načina za aktiviranje naporov za cilje organizacije. Oseba je sposobna izvajati samonadzor v službi ciljev, ki so ji zaupani. Mnenja so, da se v primernih pogojih človek ne le navadi sprejemati odgovornost, ampak jo je pripravljen tudi iskati z možnostjo razvijanja visoke stopnje domišljije, izvirnosti in ustvarjalnosti pri reševanju problemov organizacije. V pogojih modernega industrijskega življenja je intelektualni potencial povprečnega človeka le delno izrabljen. Iz navedenega sledi, da zaposleni preferirajo teorijo Y, saj v njej vidijo možnost sodelovanja in lažje uveljavljajo svoje koristi (Možina et al., 2002, str. 518).

#### **1.4.2 Modela dveh univerz**

Na Univerzi Ohio State so raziskovalci proučevali načine dela vodij, ki najbolj vplivajo na odnose s podrejenimi. Pri tem so ugotavljali predvsem način upravljanja s svojimi zaposlenimi za doseganje zelenega cilja. Raziskovalci so na podlagi odgovorov zaposlenih izpostavili skrb za ljudi in skrb za naloge. Način vodenja s poudarkom na ljudeh, je pri zaposlenih zelo zaželen, saj lahko uveljavljajo svoje koristi, so produktivnejši, z manjšim številom pritožb in konfliktov. Vodja išče zaposlenim poti za lažje delo, ustvarja ustrezne delovne razmere, ozračje za lažje medsebojno sodelovanje. Način vodenja z usmerjenostjo na naloge poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog, kjer vodja natančno določi naloge, postavi standarde, jih informira, delo načrtuje skupaj z zaposlenimi ter spodbuja k pravilnem ravnanju.

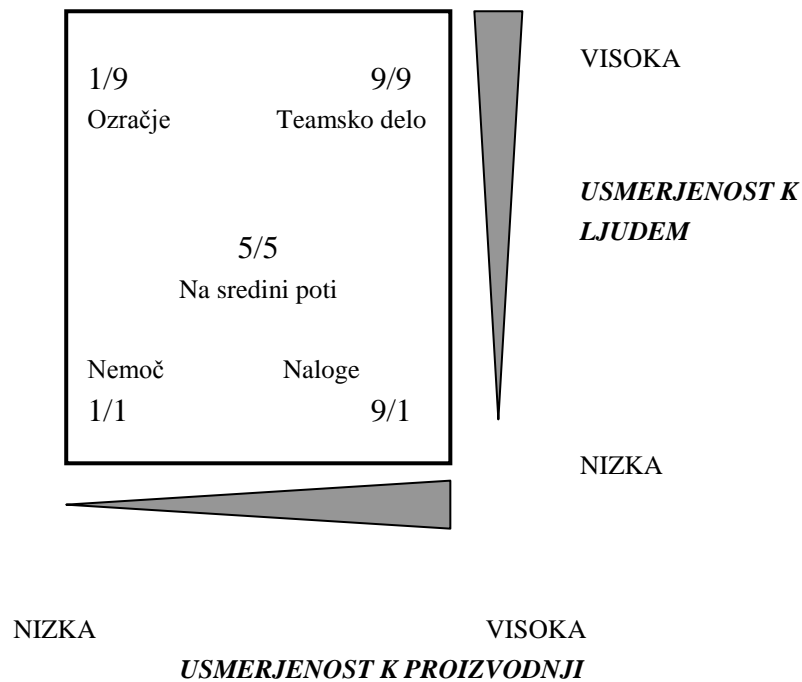
Raziskave so pokazale, da so vodje, ki so bili preveč usmerjeni k nalogam, zanemarjali pa so odnos do zaposlenih, doživljali nezadovoljstvo pri zaposlenih in obratno. Zato ugotavljamo, da je najuspešnejši tisti vodstveni stil, ki združuje obe vodstveni dimenziji, tako visoko usmerjenost k nalogam kot visoko usmerjenost k sodelavcem.

Na Univerzi Michigan pa so raziskovalci skušali ugotoviti, kakšno vedenje vodij prispeva v večjemu učinku zaposlenih. Rezultati so opredeljevali vedenje vodij usmerjenih k proizvodnji oziroma k ljudem. Vodenje usmerjeno k proizvodnji poudarja visoke delovne standarde, merila, organizacijo dela, poseben poudarek pa je na doseganju rezultatov. Vodje, ki spodbujajo ljudi k sodelovanju, soodločanju in ustvarjajo pri delu dobro vzdušje in zadovoljstvo pri delu, pa so usmerjeni k ljudem (Možina et al., 2002, str. 520). Uspešni vodje so bili tisti, ki so vzdrževali dobre odnose s zaposlenimi ter jih hkrati spodbujali k načrtovanju in doseganju rezultatov, z uporabo prave kombinacije usmerjenosti k zaposlenim in njihovo storilnostjo.

### 1.4.3 Model mrežnega vodenja

Model mrežnega vodenja opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti managerja k proizvodnji ali k ljudem. Naloga vodje je poiskati pravo ravnotežje med obema usmeritvama. Vodenje z nizko usmerjenostjo k ljudem in proizvodnjo ni zaželeno, saj je vodja pri svojem delu neuspešen in nemočen. Usmerjenost samo k ljudem ali samo k nalogam pri vodji povzroča premajhno skrb za delovne pogoje ali zanemarjanje osebnih potreb in želja zaposlenih. Uravnoveženo vodenje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije veliko avtorjev opredeljuje kot najustrežnejšega. Model vodenja timskega dela pa je idealno stanje, kjer si zaposleni med seboj zaupajo, sodelujejo, so med seboj povezani ter so zadovoljni s svojim delom in uspešnostjo.

Slika 2: Model mrežnega vodenja



Vir: S. Možina et al., Model mrežnega vodenja, 2002, str. 521.

Model mrežnega vodenja opisuje pet vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje – bodisi k proizvodnji, bodisi k ljudem. V spodnjem levem kotu kvadrata je oznaka Nemoč 1/1, kar pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in prav tako nizko usmerjenost k ljudem. Vodja je pri vedenju pasiven, ne prevzema odgovornosti, boji se delegiranja ter je temu primerno neuspešen. Ravno nasprotno, imamo v zgornjem desnem kotu oznako Timsko delo 9/9, kjer vodja kaže veliko usmerjenost tako k ljudem kot k proizvodnji. Vodje v takšnem okolju delujejo povezujoče, ustvarjajo okolje zaupanja in medsebojne pomoči. Takšno okolje se kaže v zadovoljstvu zaposlenih, ki ustvarjajo poslovne rezultate. Spodnja desna stran kvadrata, Naloge 9/1, je značilna velika usmerjenost k nalogam v proizvodnji ter nizka usmerjenost k ljudem. Temu primeren je odnos vodje do osebnih želja in potreb

zaposlenih, saj je glavna naloga vodje maksimiranje izkoristka zmožnosti za delo zaposlenih za doseganje načrtovanih delovnih ciljev. Oznaka Ozračje 1/9 je značilen za vodje, ki so visoko usmerjeni k ljudem in manj k skrbi za delovne naloge. Zaposleni se v takšnem okolju dobro počutijo, kar pa se največkrat ne odraža v večji produktivnosti, ki prinaša potrebne poslovne rezultate. Sredinska oznaka Na sredini poti 5/5 za večino vodje predstavlja optimalno vedenje, kar naj bi ustrezal potrebam zaposlenih kot sami organizaciji.

## **1.5 Situacijski modeli vodenja**

Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primerne načina vodenja. Zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost del in nalog ter osebne značilnosti vodje so dejavniki, ki jih je v posamezni situaciji potrebno upoštevati pri izbiri ustreznega načina vodenja. Za situacijske modele je osnova specifična situacija, ki se ji mora način vodenja prilagajati (Možina et al., 2002, str. 521).

Tannenbaum in Schmidt (v Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 24–26) opredeljujeta več dejavnikov iz dane situacije, da lahko vodja v nadaljevanju izbere primeren stil vodenja. Prvi dejavnik je osebna značilnost vodje, njegov vrednostni sistem, odnos do zaposlenih. Drugi dejavnik pa predstavljajo sami zaposleni s strokovnimi kompetencami in izkušnjami, njihova želja po osebni rasti, strokovnem izpopolnjevanju ter nenazadnje komponenta organizacije, z vsebino problema s časovno komponento.

Danes je zaradi vpliva različnih dejavnikov (od tistih v vodji samem, do sodelavcev, značilnosti naloge, značilnosti organizacije in okolja) nemogoče poiskati univerzalni način vodenja. Prizadevanja avtorjev so se začela razvijati v smeri iskanja tistega načina vodenja, ki najbolj ustreza okoliščinam, v katerem se vodenje nahaja. Vsak obravnavani model, vsebuje nekaj teh dejavnikov.

### **1.5.1 Fiedlerjev kontingenčni model**

Fiedlerjev model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od uspešnega ujemanja dejavnikov situacije z načinom dela vodje. Vodja mora stil vodenja usklajevati z obstoječo situacijo in temu primerno prilagajati način vodenja. Prilagaja se lahko bodisi s spremembo situacije bodisi s spremembo načina svojega dela (Možina et al., 2002, str. 522). Fiedlerjev kontingenčni model loči dve spremenljivki, motiviranost in orientiranost vodje ter različne situacije. Kadar različne načine vodenja usklajuje s trenutno nastalo situacijo je vodenje uspešno (Robbins & Coulter, 1996, str. 421).

Za prvo spremenljivko motivacije in orientiranosti vodje, obstajata dve možnosti vodenja in sicer usmerjenost k delu, nalogam, ki je podobna avtokratskemu vodenju ter usmerjenost k odnosom, ki pa je podobna demokratičnemu vodenju. Pri prvem vodje ne namenjajo veliko pozornosti medosebnim odnosom, temveč jih zanima samo dobro opravljeno delo ter lastnosti kot so pridnost, ubogljivost in natančnost pri delu. Pri usmerjenosti k odnosom pa vodje



cenijo iskrenost, odkritost in prijaznost, saj so prepričani, da so za uspešno vodenje pomembni dobri odnosi. Druga spremenljivka je vezana na ugodnost situacije, pogoje v podjetju, ki določajo stopnjo nadzora in vpliva.

Fiedler opredeljuje tri spremenljivke, vzete iz delovne situacije za pomoč pri odločanju, kateri način vodenja bi bil najboljši. Prva spremenljivka je osebni odnos skupine do vodje, kjer se opredeljuje način odnosa, sprejemanja in spoštovanja sodelavcev do vodje. Druga prikazuje moč položaja, kjer opredeljuje stopnjo legitimne nagrajevalne in prisilne moči vodje, da pritegne zaposlene. Zadnja je stopnja strukturiranosti, kjer opredeljuje stopnjo zapletenosti in zahtevnosti določene naloge.

Zanimivost Fiedlerjevega kontingenčnega modela je v razmišljanju o ustreznosti vodenja vodje v določeni situaciji. Pojavlja se zanimivo vprašanje ali zamenjati vodjo na drugo delovno mesto ali vodjo z njegovim načinom vodenja premestiti v drugo situacijo v organizaciji (Možina et al., 2002, str. 524).

### **1.5.2 Herseyjev in Blanchardov model**

Hersey in Blanchard v svojem situacijskem modelu poudarjata, da je stil vodenja odvisen predvsem o stopnje zrelosti sodelavcev in pripravljenosti sledenja. Zrelost se ocenjuje na podlagi sprejemanja visokih ciljev in sprejemanja odgovornosti, da dosežejo zastavljene cilje. Vodenje je odvisno od nadzornega načina vedenja, kjer uporablja vodja v glavnem enosmerno komunikacijo, pri kateri sodelavcem sporoča, kaj, kdaj, kje in na kakšen način opraviti delo ter podpornega načina vedenja. Pri tem poteka dvosmerna komunikacija, kjer vodja svoje zaposlene posluša, spodbuja in vključuje v proces odločanja (Možina et al., 2002, str. 524). Od zrelosti zaposlenih je odvisen način delovanja vodje. Pri zrelem obnašanju vodja uporablja način pooblaščenja, v nasprotnem primeru deluje direktivno ali z nasveti.

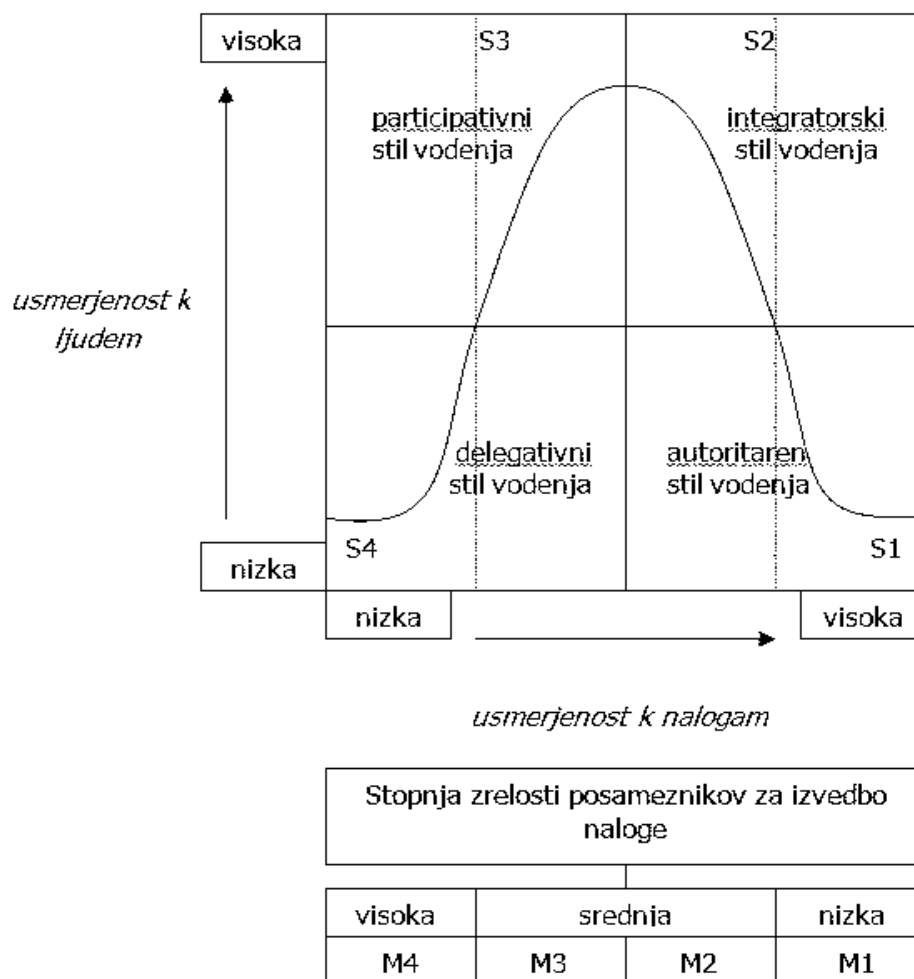
Situacijsko vodenje je v tem modelu lahko usmerjeno v dve skrajnosti, k nalogam ali k odnosom. Moorhead in Griffin (1992, str. 368) opredeljujeta štiri načine vodenja. Pri načinu s pooblastili je vodja nizko usmerjen k nalogam kot tudi odnosom, zato sodelavcem v celoti prepušča odločanje o njihovem delu. Sodelovalni način je značilen za vodje, ki so nizko usmerjeni k nalogam in visoko k odnosom, zato pri tem načinu sodelavci sodelujejo pri sprejemanju odločitev. Pri tretjem, mentorskem načinu, je vodja visoko usmerjen k odnosom in prav tako visoko usmerjen k nalogam, zato tukaj vodja pušča sodelavcem proste roke, vendar jim z izkušnjami pomaga in svetuje. Za direktivni način pa je značilna usmerjenost k nalogam, usmerjenost k odnosom pa je prisotna v manjši meri, zato tu vodja zaposlenim daje zelo jasna in natančna navodila.

Avtorja modela vodenja Hersey in Blanchard predpostavljata, da je ne glede na način vodenja, učinkovitost skupine odvisna od pripravljenosti za delo (zrelosti) in dela njenih članov. Pripravljenost za delo se povečuje z usposobljenostjo za samostojno delo in prevzemanjem odgovornosti ter želji po uspehu. Kombinirala sta nizko in visoko stopnjo doseganja

usmeritve v delo in odnose, na podlagi katerega sta izoblikovala štiri načine vodenja. Ukazovalni ali direktivni (avtoritaren) način vodenja je usmerjeno predvsem v delo. Vloga posameznika ter način izvajanja naloge je v pristojnosti vodje, ki uspešno izvajanje doseže le s kaznovanjem (M1). Pri mentorskem ali podpornem (integratorski) načinu vodenja vodja poskuša vzpostaviti dvosmerno komunikacijo utemeljevanja ter socialne in čustvene podpore. Pri vplivanju na ravnanje zaposlenih uporablja sistem nagrajevanja (M2). Participativni ali sodelovalni način vodenja deluje na principu sodelovanja, kjer je vodja zgled svojim zaposlenim (M3), saj spodbuja skupno odločanje, pri tem pa še vedno nudi socialno in čustveno podporo. Pri vodenju s poudarkom na delegiranju vodja prenese vsa pooblastila na sodelavce, da sami prevzamejo odgovornost in vršijo samo še občasne kontrole z vplivanjem strokovne avtoritete (M4).

Slika 3 predstavlja Hersey- Blanchardov model vodenja, na temelju katerega vodja kombinira načine vodenja, glede na zrelost usmerjenosti v delo in odnosa pri delu. V kolikor se spreminja stopnja zrelosti zaposlenih, vodja spreminja tudi stil vodenja s prehodi med posameznimi stili, kar prikazuje krivulja na sliki (Rozman & Kovač, 2012, str. 384–387).

Slika 3: Model stilov vodenja Herseyja in Blancharda



Vir: Prirejeno po J. M. Ivancevichu et al., Hersey – Blanchardov model vodenja, 2011, str. 455.

Avtorja modela Hersey in Blanchard v kasnejših modelih pojem pripravljenosti za delo (zrelost) nadgradita z pojmom kompetentnosti in zavzetosti za delo, kjer se vodja na podlagi stopnje kompetentnosti in zavzetosti odloči za stil vodenja. Kompetentnost zaposlenega opredeljujeta z dejavniki vedenja, znanja, sposobnosti izvajanja nalog, motivacije, vključenosti in zavzetosti (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 48).

Opisani model prikazuje način vodenja, ki ga vodja spreminja glede na zanimanje sodelavcev in ga lahko prilagaja različnih situacijam. Vodja mora vseskozi pregledovati stopnjo izkušenosti svojih sodelavcev, da lahko v nadaljevanju uporablja različne kombinacije podpornega in nadzornega načina vedenja. Z ustreznim načinom vodenja lahko vodja tudi neizkušenega sodelavca pripravi za samostojno opravljanje dela. Glavni pomislek o uporabnosti tega modela je ravno spreminjajoči se stil vodenja, ko se spremenijo dejavniki modela, kar pa na kratek rok ni vedno mogoče (Možina et al., 2002, str. 526).

### **1.5.3 Likertov model**

Temelj Likertovega modela sestavljajo štiri temeljni sistemi vodenja, ki so razdeljeni na dva osnovna stila vodenja: avtokratični (št. 1 in št. 2) in participativni (št. 3 in št. 4). Pri tem je pojmoval Likert stila št. 2 in št. 3 kot predhodno rešitev za doseganje idealne oblike, ki jo po njegovem mnenju izraža stil vodenja št. 4.

Likert je po svoji metodi določitve obstoječega stila vodenja v organizaciji uporabljal anketne pristope. Anketni listi so vsebovali 43 vprašanj iz področja vodenja kot so komuniciranje, motiviranje, odločanje, planiranje, kontroliranje itd.. Posamezni odgovori so vrednoteni in dobljene vrednosti se seštevajo. Brez določanja uteži se izračuna srednja vrednost odgovorov. Večja kot je vrednost in bolj ko presega povprečje, v večji meri je stil vodenja v organizaciji usmerjen k participativni obliki, to je k sistemoma vodenja št. 3 in št. 4. Izpolnjevanje vprašalnika temelji na subjektivni oceni razmer v podjetju, zato se Likertov vprašalnik danes veliko bolj uporablja za določanje organizacijskega ozračja kot za določanje stilov vodenja (Rozman & Kovač, 2012, str. 379).

### **1.5.4 Reddinov model vodenja 4D**

Model izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja in glavnih elementov vedenja vodij, to je usmerjenosti k nalogam in usmerjenosti k ljudem, izhaja iz modela dveh univerz (teorija x, teorija y). Po Reddinu (v Kavčič, 1991, str. 223) ločimo štiri načine vedenja oziroma vodje kot so združevalni vodja, zadržani vodja, zavzeti vodja in prizadevni vodja.

Združevalni vodja je močno usmerjen tako k odnosom kot k nalogam. Usmerjen je v prihodnost in je primeren predvsem za vodenje tima, kreativne naloge, manj pa za rutinska dela. Za vodjo je značilna močna naklonjenost timskega delu, enačenje z zaposlenimi, vodja zaposlene ocenjuje po njihovi pripadnosti za sodelovanje v timskega delu. Zadržani vodja je skromno usmerjen tako k nalogam kot odnosom. Za vodjo je značilna nekomunikativnost, konservativnost, pri svojem delu se oklepa pravil in postopkov. Primeren je za standardna,

ponavljajoča se dela, ki potekajo po ustaljenih postopkih, tako, da ni potrebno veliko vodenja (administrativna, računovodska dela...). Prizadevni vodja pa je usmerjen predvsem k nalogam, kjer so pomembni rezultati in je najprimernejši, ko procesi zahtevajo veliko navodil. Vodja se obnaša gospodovalno, razkazuje svojo avtoriteto s položajem, podrejene ocenjuje izključno po njihovih rezultatih. Zavzeti vodja je usmerjen predvsem v odnose in pušča podrejenim veliko samostojnosti. Takšen vodja je odprte narave, je komunikativen in sodelavce spodbuja k podajanju predlogov.

Vsak vodja naj bi poznal svoj način vodenja in učinkovitost posameznega načina. V neki izbrani situaciji nato lahko izbere ali kombinira najboljšega. Po Reddinu opredeljujejo situacijo dejavniki kot so zahtevnost naloge, sodelavci, kolegi, predpostavljeni in organizacijska struktura. Za vsakega od teh dejavnikov je navedel 20 kazalnikov, ki omogočajo, da vodja pravilno oceni ter izbere primeren stil vodenja (Rozman & Kovač, 2012, str. 382-383).

### **1.5.5 Housejev model poti in ciljev**

Po tej teoriji je odgovornost vodje ta, da poveča motivacijo zaposlenih, da dosežejo osebne organizacijske cilje. To doseže s pojasnitvijo poti do razpoložljivih nagrad ali pa s povečanjem nagrad, ki jih zaposleni cenijo in želijo. Ta model je kontingenčni zato, ker je sestavljen iz situacij vedenja vodje in stila vodenja, situacijskih naključij in okoliščin ter uporabe nagrad za izpolnitev potreb zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 230).

To je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo pot in načine dela, kjer zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu. Model proučuje, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo podrejenih in na njihovo motivacijo. V okviru štirih vrst vodenja, pri podpirajočem vodenju vodja podpira sodelavca ob pomanjkanju samozaupanja, tako, da podrejeni izvrši delo in prejme nagrado. Za usmerjevalno vedenje je značilno, da vodja z navodili razjasni nalogo. Pri vodenju usmerjeno k dosežkom delo podrejenim ne predstavlja izziva, zato se jim postavljajo višji izzivi. Kadar pri vodenju sodelavci prejmejo neustrezno nagrado, vodje to popravijo z uporabo participativnega modela vodenja, kjer ob ustrezni komunikaciji iskanja potreb ugotovi ustrezno nagrado.

Specifično vedenje vodje opredeljujejo lastnosti zaposlenih in značilnosti dela. V vseh štirih primerih izid prilagajanja stila vodenja situaciji povzroči večji trud zaposlenega, v kolikor spoznajo, da bodo imeli pri delu od tega koristi. Pri preprostih in ponavljajočih se nalogah bodo zaposleni zavračali usmerjevalni način vodenja, nasprotno pa ga bodo želeli ob kompleksnejših nalogah, kjer bodo zaposleni cenili trud vodje, ki jim bo znal opisati pripomočke in pot do poslovnih ciljev (Možina et al., 2002, str. 529).

### **1.5.6 Participativni model**

Model določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Pri participativnem modelu mora vodja svoje vedenje prilagajati strukturi zaposlenih ob zapletenosti dela. Način odločanja je lahko avtokratičen, kjer vodja odloča sam oziroma predhodno povpraša za mnenje, vendar je končna odločitev njegova. Lahko je posvetovalne narave, kjer se vodja skupaj s sodelavci posvetuje, jih povprašuje po mnenju, skupaj razpravljajo tudi o situaciji, vendar je končna odločitev še vedno na strani vodje. Zadnji način odločanja v participativnem vodenju pa je timski, kjer se skupaj sestanejo, razpravljajo in skupaj odločajo.

Model poudarja, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri sodelavcih. Pri analizi problema so vodji v pomoč vprašanja, na katera mora odgovoriti, da bo izbral enega od petih načinov odločanja. Vodje uporabljajo participacijo, v kolikor sta pomembna kvaliteta odločitve in pridobitev sodelavcev v odločitev. Model ni primeren ob pomanjkanju informacij, nezainteresiranosti, različnih ciljev, nezaupanju in nasprotovanju sodelavcev.

## **1.6 Načini vodenja**

Ustaljen vzorec vedenja vodje organizacije, kot ga sprejemajo sodelavci pri delu z njim imenujemo način vodenja. Pri vsakokratnih vodjih nastajajo različni vzorci obnašanja, ko se vodja na podobne okoliščine začne obnašati na enak način in takšno vedenje postane s strani sodelavcev predvidljivo. Različne okoliščine in kombinacije različnih vodij ustvarjajo različne načine vodenja, saj v praksi težko naletimo na ponavljajoče se situacije in popolnoma enake sodelavce. Ob sistematičnem proučevanju načinov vodenja pa so se zaradi večje preglednosti uveljavili določeni pojmi, ki ponazarjajo osnovne načine vodenja glede na različne dimenzije.

### **1.6.1 Avtokratski in demokratični način vodenja**

Avtokratičen ali avtoritaren ali direktivni način vodenja gradi na predpostavki, da mora manager obvladovati delovanje ljudi, ki jih vodi, sam najbolje pozna razmere in zato lahko najbolj ustrezno odloča. Temu primerno se redko odloča za delegiranje nalog na podrejene, če že, pa to počne z ukazovanjem in podrobnimi navodili. Svojim podrejenim ne zaupa, zato odločitve sprejema sam, zaposleni pa tako nimajo možnosti lastnega razvoja, temu primerno pa so nezadovoljni (Rozman & Kovač, 2012, str. 377).

Pri avtokratičnem stilu vodenja zaposleni nimajo možnosti sodelovanja, vodja deluje brezkompromisno in s trdo roko, svojih odločitev ne pojasnjuje, niti se ne posvetuje s sodelavci, komunikacija je enosmerna. Vodjo zanima samo, kaj, kdaj in kako morajo dokončati določene naloge, zato je vzdušje in motivacija pri zaposlenih slaba za doseganje ciljev. Prav nasprotno pa pri demokratičnem načinu vodenja vodja deluje participativno, spodbuja sodelavce k dajanju predlogov, idej, pripomb k izboljšavam, jih sprti obvešča in

dovoljuje konstruktivno kritiko. Med njimi poteka stalna dvosmerna komunikacija, odkrit odnos, ki spodbuja zaposlene k motivirajočem delovanju.

Glavna značilnost avtokratskega vodje je, da vse ve o vsem in je najboljši v izvedbi. Njegovi zaposleni so le izvrševalci nalog, ki jim jih vodja podeli in zelo natančno predpiše. Pomembne odločitve sprejema sam, vodenje je tako v celoti centralizirano. S tem se krepi moč vodje, predvsem legitimna moč, ki mu jo daje status vodje (Wren, 1987, str. 445). Avtokratsko vodenje nastopi takrat, ko vodja sam, centralno sprejema vse odločitve, sodelavcem točno določi roke za izvedbo nalog in spremlja njihovo izvajanje. Pri svojem vodenju uporablja predvsem načeli ustrahovanja in dodeljevanja kazni v primeru neizpolnitve nalog. Prednost tega načina vodenja je v motiviranosti vodje ob zagotavljanju produktivnosti in izvajanju odločitev, uporabljajo pa se predvsem v kriznih časih. Na nasprotni strani pa so sodelavci temu slabo izkoriščeni, saj so nezadovoljni in nemotivirani, prisotna pa je možnost nastajanja konfliktnih situacij (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 97).

Nasprotno od avtokratičnega modela pa demokratičen način vodenja izhaja iz predpostavke, da mora v uravnavanju poslovanja podjetja sodelovati večji del podjetja. Manager spodbuja sodelovanje zaposlenih v vodenju, tako v pripravljanju odločitev kot v njihovi izbiri in izvedbi. S tem načinom se ustvarja večja pripadnost zaposlenih podjetju, visoka delovna morala, večje zadovoljstvo zaposlenih in večja učinkovitost pri delu. Vodja je v dobrih odnosih z zaposlenimi, upošteva njihova mnenja, interese, čustva in jim zaupa. Odločitve se sprejemajo skupaj z zaposlenimi, gradi na moči osebnosti ali karizmi in strokovnosti. Glavna pomanjkljivosti tega načina vodenja je v njegovi počasnosti pri uporabi v primerih, ko zaposleni niso sposobni sodelovati (Rozman & Kovač, 2012, str. 377).

Značilnost demokratičnega vodenja je, da je vodja prvi med enakimi, ni nekaj več in vseved. Vodenje temelji na sodelovanju, vodja pa je odgovoren za uspeh in pravilno delo svoje skupine. Demokratično ali participativno vodenje je zelo širok pojem s primeri vključevanja sodelavcev v sprejemanje odločitev, s posvetovalnimi vlogami do prepuščanja sprejemanja odločitev sodelavcem. Bistvo demokratičnega vodenja je skupno postavljanje in sprejemanje odločitev in ciljev, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Prednost demokratičnega vodenja je predvsem v povečanem zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih ter njihovi učinkovitosti. Počasno sprejemanje odločitev ter s tem dodatni stroški pa na drugi strani predstavljajo slabost vodenja (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 97).

Izbira modela vodenja je odvisna od lastnosti vodenega, lastnosti vodje in situacije, v določeni meri pa tudi od ostalih spremenljivk kot je na primer kultura podjetja. V primerih, ko se sprejemajo strateške odločitve ob sodelovanju strokovnjakov, bomo sprejeli demokratičen način vodenja. Nasprotno pa tam, kjer imamo opravka z manj strokovno usposobljenimi zaposlenimi, poslovanje pa zahteva hitre in odločne rešitve vodstva, bomo pa uporabili avtokratični model vodenja, zato lahko govorimo o kontinuumu vodenja.

Dimovski in Penger (2008, str. 118) opredeljujeta avtokratičnega vodjo kot tistega, ki teži k centralizaciji avtoritete in se zanaša na legitimno, prisilno moč in moč nagrajevanja. Demokratičnemu vodji je osnova delegiranje, spodbuja sodelovanje in s svojo ekspertno in referenčno močjo vpliva na zaposlene. Lahko povzamemo, da govorimo o vodenju, ki je po eni strani usmerjeno v delo in vodenju, ki je usmerjeno v ljudi in skrbi zanje.

### **1.6.2 Transakcijski in transformacijski način vodenja**

Povečane potrebe po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih, ki so čedalje večje, so ustvarile dva nova tipa vodenja, transakcijsko in transformacijsko vodenje. Pri transakcijskem vodenju gre za dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oziroma opravlja delo v skladu z dogovori. Posebnost transakcijskega vodje je, da ne navdušuje svojih podrejenih, ampak se ravna izključno po pravilih.

Transakcijska analiza se tako nanaša na proučevanje in razumevanje samega sebe in drugih. Tovrstno vodenje je zelo podobno klasičnemu vodenju, kjer vodja izvaja vlogo posredovalca dogajanja, vlogo nadrejenega, da stvari uredi po predpisih. Dopusča sicer manjše spremembe, ki so razmeroma nezahtevne in večinoma rutinske, na podlagi izkušenj zaposlenih. Transakcijski vodja deluje na podlagi nagrajevanja, aktivnega vodenja z izjemami v primeru odstopanj pravil in standardov; pasivnega vodenja z izjemami, kjer poseže v dogajanje, v kolikor standardi niso doseženi; vodenja brez vajeti, kjer se odpoveduje odgovornosti in izogiba timskega načinu dela (Možina et al., 2002, str. 531-533). Bistvo transakcijskega načina vodenja je vodenje, ki gradi na lastnem interesu zaposlenih tako, da jih za izpolnitev zahtevanih nalog ustrezno nagradi (Rozman & Kovač, 2012, str. 375).

Transakcijski vodja je delaven, toleranten, pravičen, je strokovnjak za izvedbo managerskih funkcij, poudarja planiranje, roke in skrb za stroške, oblikuje organizacijsko strukturo in je posrednik med strukturo in zaposlenimi. Zaposlenim posreduje informacije o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, če bodo opravili svoje delo. Po Grubanu (2002, str. 3) transakcijski vodja pojasnjuje zadeve, zna pohvaliti in jasno izraziti obliko nagrade, uporablja spodbudne in kontrolne mehanizme. Je aktiven pri reševanju tehničnih in operativnih problemov, se pogaja za dostop do virov, je nepristranski pri uveljavljanju pravil, pošteno uporablja nadzor, nadzira delovanje in kaznuje v primeru neopravljenega dela.

Transformacijsko vodenje pa nasprotno vsebuje prizadevanje vodij, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije. Vsebuje navdih, za kar vodje potrebujejo stalno spodbujanje posameznikov, da bi dosegli cilje (Možina et al., 2002, str. 531-533). Transformacijsko vodenje lahko opredelimo kot proces, v katerem vodje in vodeni drug drugega vodijo k višji stopnji etičnosti in motiviranosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 374).

Transformacijski vodja deluje na podlagi: karizme, kjer predstavi vizijo in smisel poslanstva; inspiracije, kjer izraža pomembnost in visoka pričakovanja; intelektualne spodbude razvijanja ustvarjalnosti, racionalnosti ter osebno zanimanje in upoštevanja posameznika. Takšno vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu (Možina et al., 2002, str. 531). Transformacijski vodje delujejo znotraj obstoječih možnosti in skrbijo predvsem za to, da delo teče brez večjih zastojev in motenj. Izboljšuje rezultate dela in hkrati razvija vodstvene spretnosti in sposobnosti neformalnih vodij v organizaciji.

Lahko bi sklepali, da so transformacijski vodje uspešnejši od transakcijskih. Dejstvo je, da so podrejeni bolj zadovoljni s prvimi in dosegajo višje delovne rezultate. Ob stabilni tehnologiji, okolju, delovno sili, ki proizvaja izdelke z dolgim življenjskim ciklom, pa so organizacije lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem. Tako lahko le sklepamo, da je od različne vrste dejavnikov odvisno, v kateri situaciji je kateri od navedenih načinov vodenja učinkovitejši in uspešnejši (Rozman & Kovač, 2012, str. 376).

Transformacijsko vodenje pa je v procesu navdihovanja podobno karizmatičnemu načinu vodenja. Vendar cilj transformacijskih vodij ni poistovetenje vodenih z njimi, tako kot v karizmatičnih, ampak vodenim dajejo več samostojnosti in oblasti ter jih predvsem usmerjajo in jim svetujejo. Zaposleni so bistveno manj odvisni od transformacijskih vodij kot od karizmatičnih. Razlika je tudi v tem, da je karizmatično vodenje prisotno predvsem na vrhu podjetja, transformacijsko pa skoraj na vseh managerskih položajih (Rozman & Kovač, 2012, str. 376).

Transakcijski vodja določa in se osredotoča na skupno vizijo, pot razvoja organizacije in gradi organizacijsko kulturo, vodi zaposlene s spodbujanjem k višjim idealom in moralnim vrednotam, poudarja in spodbuja inovacije in zaposlenim pomaga skozi spremembe.

### **1.6.3 Karizmatično vodenje**

Karizma v grškem prevodu pomeni "darilo človeku, ki z njim navdihuje druge" in označuje posebno moč, ki jo je težko opredeliti. Karizmatični ljudje so dominantne osebe, ki s svojim govorom znajo prepričati in pritegniti poslušalce (Šter, 2002, str. 18). Pomembna lastnost današnjih uspešnih voditeljev je njihova karizma, to so izjemne, skoraj herojske sposobnosti, ki jih pri voditelju opazijo tudi njegovi sledilci (Robbins, 2001, str. 327).

Za karizmatično vodjo je značilno, da imajo visoko stopnjo samozaupanja, redko dvomijo v lastna prepričanja, zmožnosti, dejanja ter verjamejo v svoje ideje in zamisli. Posedujejo določene lastnosti, ki jih ločijo od nekarizmatičnih voditeljev. Imajo vizijo, ki so jo sposobni izraziti kot idealni cilj, tako, da prikažejo boljšo prihodnost od sedanjega stanja. Pripravljeni so sprejeti visoko osebno tveganje in se žrtvovati za to, da bodo uresničili svojo vizijo. Pri zaznavanju okolja so dovolj občutljivi, da realno ocenijo omejitve in potrebne sredstva ter



vire, da lahko izpeljejo spremembe. Se ozirajo na potrebe sledilcev, zaznavajo njihove potrebe in želje ter se nanje odzivajo. Njihovo vedenje prinaša nekaj novega in ruši ustaljene norme.

Yukl (2010, str. 264-265) pravi, da je pripisovanje karizme vodjem povezano z lastnostmi in vedenjem vodij: izžarevajo samozaupanje in so samozavestni pri svojih odločitvah; na podrejene vplivajo razumsko in čustveno; posedujejo vizijo, ki navdihuje in je enostavna ter hkrati različna od trenutne ter za doseganje uporabljajo nevsakdanje prijeme; znajo sprejeti odgovornost, se lotevajo stvari, kjer ostalim spodleti, zato jim ljudje zaupajo in sledijo ter znajo izbirati prave trenutke v trenutni situaciji upoštevajoč interese in želje zaposlenih. Kot ugotavljata Conger in Kanungo (1987, str. 637-647), pa karizmatičnemu vodji ni nujno pripisovanje vseh lastnosti, da ga lahko opredelimo kot karizmatičnega, so pa pomembne, saj določajo vpliv na vrednote in vedenje vodenih. Nekateri karizmatični vodje pri svojem vodenju uporabljajo simbole, prisposode, ob spremembah pa z izražanjem svojih čustev močno vplivajo na podrejene (Sy et al., 2005, str. 295-305).

Na sodelavce karizmatični vodje vplivajo v štirih korakih. Najprej jim pokažejo navdušujočo vizijo, nato jih prepričajo v nove, višje standarde, ki jih morajo doseči s svojim delom in izražajo neomajno zaupanje, da so zaposleni te standarde sposobni doseči. To povečuje samozavest zaposlenih in vero v uspeh. Končno pa karizmatični vodja s svojimi besedami in zgledom v dejanjih zakoliči nove vrednote, s prikazanim vedenjem pa izraža pogum in prepričanost v uresničljive vizije (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 94-95). Kot ugotavlja Choi (2006, str. 25-27) je večje zadovoljstvo zaposlenih z delom ob bolj koherentnih skupinah znotraj organizacije, večji pripadnosti in zvestobi organizaciji ter s tem učinkovitejšem in boljšem doseganju ciljev, kot posledici prisotnosti karizmatičnega voditelja.

V raziskavi sta Robertsonova in Strickland (2010, str. 313) preučevala vpliv zaznav njihovega vodje na zaznave in vedenjske vzorce podrejenih na delovnem mestu. Uporabila sta model karizmatičnega vedenja z vedenjem, ki utrjuje pripadnost zaposlenih. Ugotavljata, da zaposleni delujejo v prid organizacije, v kolikor svoje delo zaznavajo kot koristno in pomembno za organizacijo, kljub temu, da ne bodo formalno nagrajeni v okviru nagrajevalnih shem organizacije. Kot pravi Conger (1999, str. 157-179) imajo karizmatični vodje tri ključne osebnostno-vedenjske lastnosti. Prvo vizionarstvo, katero spodbuja potrebe zaposlenih k doseganju ciljev, drugo lastnost opolnomočenja, prek katerega zaposleni dobijo občutek moči, s čimer zadovoljijo boljšo podobo po samouresničevanju. Ter nenazadnje lastnost sočutja, kateri stimulirajo zaposlene k pripadnosti in priljubljenosti.

Med vplivnimi procesi je pomembno osebno in skupinsko poistovetenje z vodjem. Karizmatični vodje vplivajo na motiviranje, pa tudi na čustvovanje podrejenih. Karizmatičnost pride do veljave zlasti v posebnih razmerah, na primer v krizi (Rozman & Kovač, 2012, str. 390). Motivirati zaposlene do stopnje, ko presežejo pričakovano uspešnost je lastnost karizmatičnih voditeljev. Zasedovalci karizmatičnega vodje znajo postaviti interese tima nad lastne interese, ki so v ustvarjalnem okolju navdušenja bolj motivirani in

naredijo veliko več, kot od njih pričakujemo. Ta obsedenost z močno vizijo prihodnosti karizmatičnih vodij jim omogoča, da spodbujajo in navdušujejo ljudi za doseganje te vizije. Zasedovalcem predstavijo vizijo na osebni, za njih pomemben in resničen način (Daft & Marcic, 2009, str. 496). Karizmatični vodja z zaupanjem zaposlenim pridobiva njihovo zaupanje, postavlja vizijo prihodnosti in jo učinkovito komunicira z zaposlenimi, da se z njo poistovetijo. Pripravljen je sprejeti visoko osebno tveganje za neuspeh ter ima sposobnost močnega motiviranja zaposlenih za doseg ciljev kljub težavam.

## **1.7 Uporaba modela kompetenc za razvoj vodstvenega kadra**

Uspešen vodja ima določene osebnostne značilnosti, ki mu omogočajo biti vodja in biti uspešen. Vedeti mora, kaj je njegovo delo in znati razmejiti svoje delo od dela zaposlenih. Ključ njegove uspešnosti je v dobri organizaciji in načrtovanju, kar mu omogoča, da se večino časa ukvarja s pravimi stvarmi, to je s svojimi zaposlenimi. Vodenje pomeni imeti šest lastnosti: poznati vrednote, biti poln upanja, biti pripravljen, kazati pogum, graditi odlične time in predvsem imeti rad ljudi. Da si vodja ustvari vpliv, mora biti osebni. Njegove cilje določajo subjektivne potrebe. Imeti mora trden značaj, biti mora očarljiv, predan, sposoben, pogumen, znati mora dati pobudo, znati poslušati, biti navdušen in navduševati, imeti pozitiven pristop, biti prepričan vase, samodiscipliniran, predvsem pa mora imeti jasno in močno izoblikovano vizijo.

Zametke koncepta kompetenc najdemo v situacijskih modelih vodenja, kjer vodenje vsebuje osebnostne razsežnosti, na konceptu kompetenc pa temeljijo sodobne teorije vodenja (transformacijska, transakcijska, avtentično vodenje). Današnje prakse kažejo, da omogočajo modeli, ki temeljijo na kompetencah, kakovostnejši management človeškega kapitala. Poleg tega pa tudi kakovostnejši razvoj zaposlenih, še posebej pa večjo vpetost politike managementa človeškega kapitala s poslanstvom, vizijo, politiko in cilji organizacije. V okviru razvoja vodstvenih kompetenc, ki jih razvijamo pri vodilnih in vodstvenih zaposlenih, naslednjih zdajšnjih vodij in perspektivnih kandidatih ločimo predvsem upravljanje sprememb, pravilno odločanje, ukrepanje v kriznih situacijah, upravljanje ljudi in okolja, timsko vodenje, etično in profesionalno ravnanje, učinkovito komuniciranje, upravljanje časa, upravljanje kompetenc ter druge tovrstne kompetence (Mihalič, 2006, str. 127-130).

Kompetence lahko smatramo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Pri pojmu kompetence je pomembno predvsem, da se tukaj osredotočamo na vedenje in ne na razlike v sposobnostih in osebnosti posameznika. Kompetence v poslovnem okolju razumemo kot zmožnost organizacije, da nekaj proizvede, da se nečesa nauči ali se na primer nečemu prilagodi. Na ravni posameznika so kompetence ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi. Poleg zmogljivosti (sposobnosti, spretnosti in znanj) zajema pojem kompetenc tudi motiviranost za neko nalogo, osebni stil in odnos do koncepta samega sebe. Kadar se ukvarjamo s kompetencami moramo upoštevati, da se kompetence merijo in obravnavajo glede na specifično delovno nalogo v določenem podjetju.

Kompetenca pomeni izkazovanje določenega vedenja, ki je opazno navzven ter je potrebna za določeno nalogo, povezana z večjo učinkovitostjo ter uspešnostjo pri delu.

Delovanje in poslovna uspešnost izbrane banke slonita na sodobnem pristopu ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, ki so vir konkurenčne prednosti in uspešnosti poslovanja v povezavi z organizacijo in informacijsko tehnologijo. Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih izhaja iz današnjih in prihodnjih potreb ter izvira iz poslovne strategije v povezavi z vizijo, poslanstvom in cilji, kulturo, vrednotami ter načrtovanim razvojem. Sistem kompetenc predstavlja podlago za izvajanje kadrovske strategije, politike zaposlovanja, razvoja in vseh sistemov ter aktivnosti ravnanja z zmožnostmi zaposlenih v izbrani banki ter podpira strategijo.

Lomingerjeva (v Florjančič & Paape, 2004, str. 261) opredeljuje kompetence kot pridobljena znanja in veščine zaposlenih, ki vidno vplivajo na uspešnost posameznika. Kompetence v okviru posameznega delovnega mesta ali skupine delovnih mest opredeljujejo lastnosti, ki so nekje lažje in drugje težje določljive. V okviru kompetenc razlikuje organizacijske (odražajo poslanstvo, vrednote in cilje podjetja), procesne (aktivnosti posameznikov) in tehnične (specifična znanja, know-how zaposlenih) kompetence.

Načrtovanje razvoja vseh zaposlenih v izbrani banki temelji na njihovi segmentaciji glede na delovno uspešnost in razvojne možnosti. Cilj segmentacije je identificirati kadre s potencialom za intenzivnejši razvoj in delovno najučinkovitejše zaposlene ter zaposlovati prave ljudi na prava delovna mesta. To hkrati pomeni tudi izhodišče za svetovanje o pristopih motivacije, nagrajevanja, načrtovanja razvoja, napredovanja in tudi odpuščanja zaposlenih. Identifikacija ključnih in perspektivnih kadrov poteka v treh smereh: vodstvena delovna mesta, strokovna delovna mesta in vodstveno-strokovna delovna mesta. Proces segmentacije kadrov poteka v več fazah. Zaradi pomembnosti vodij pri doseganju ali preseganju zastavljenih ciljev posameznikov in s tem tudi ciljev banke je bila tej skupini zaposlenih namenjena posebna pozornost. S ciljem razvoja kompetenc zaposlenih na vodstvenih delovnih mestih je bilo izvedeno tudi ugotavljanje vodstvenih kompetenc. Prav tako je bilo izvedeno merjenje oziroma ocenjevanje kompetenc za direktorje. Pri tem so uporabili metodo 360 stopinj povratne informacije in metodo ocenjevalnega centra. Rezultati merjenja predstavljajo temelj za izdelavo razvojnih in kariernih načrtov zaposlenih.

### **1.7.1 Management kompetenc in njihov namen**

Management kompetenc pomeni upravljanje s kompetencami v treh korakih določanja kompetenc za delo, razvoja kompetenc pri zaposlenih in uporabo izboljšanih ali na novo pridobljenih kompetenc za doseganje ciljev (Majcen, 2009, str. 36). Zaposleni v organizacijo prihajajo iz različnih okolij, zato imajo različne izkušnje in s tem tudi kompetence. Kompetenčni profil posameznega delovnega mesta narekuje vedenje posameznika ali ustreza zahtevani ravni izraženosti posamezne kompetence. Razvoj zaposlenega gre v smeri odstopanja med dejansko in pričakovano ravnijo kompetenc delovnega mesta. Seveda pa s

časom, ki ga posamezniki preživijo na določenem delovnem mestu, rastejo pričakovanja o demonstriranju zahtevanih kompetenc, ki ga zapolnimo z razvojem posameznikov.

Kompetence so lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta. Management kompetenc je prepoznavanje za delo potrebnih kompetenc, ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih, načrtovanje spremembe in izboljšanje obstoječih kompetenc ter pridobivanje novih v delovnem procesu s ciljem doseganja poslovnih rezultatov. Temeljni namen procesa upravljanja kompetenc je krmiljenje zmogljivosti ljudi za doseganje ciljev (Majcen, 2009, str. 244).

Kompetence so zmožnost osebe, da prikaže izvajanje določene naloge v skladu z zahtevami standarda in vključujejo specifična znanja, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti kot tudi motiviranost posameznika. Namen upravljanja s kompetencami je, da so v izbrani banki zaposleni najboljši kadri. Kompetenčni profili (nabor posameznih kompetenc in zahtevana izražena teh za učinkovito opravljanje delovnih nalog na delovnem mestu) bodo pripomogli, da bodo zaposleni lažje dosegali cilje. Z njimi se postavljajo visoki standardi vedenja z jasno in usmerjeno komunikacijo do zaposlenih. Zahtevano raven kompetenc predstavljajo veščine in vedenje, ki jih demonstrirajo najboljši zaposleni, zato vsak zaposleni natančno ve, v kateri smeri se lahko razvija za doseganje boljših rezultatov pri svojem delu. Kompetenčni model temelji na viziji, strategiji in vrednotah izbrane banke. Poslovna strategija in cilji, usmerjeni v prihodnost, so bili osnova in vodilo za oblikovanje ključnih kompetenc zaposlenih ter v nadaljevanju po posameznih delovnih mestih. Namen uvajanja kompetenc je izboljšanje delovanja izbrane banke skozi pojasnila pričakovanj po delovnem mestu in vloge posameznika, omogočanja, da se standardi uporabljajo na vseh področjih upravljanja človeških virov v organizaciji ter omogočanje promocije njenih vrednot in ciljev, ki pripomorejo k izboljšanju delovanja banke.

### **1.7.2 Uporaba in razvoj kompetenc vodstvenega kadra**

Proces uvajanja kompetenc se izvaja v sodelovanju z vodji vseh nivojev in vključenostjo najboljših zaposlenih. Pri tem se upošteva strategija banke kot kadrovska strategija ter optimalna kombinacija znanja, veščin in sposobnosti za doseg ciljev banke in ciljev posameznih področij, sedaj in v prihodnje. Kompetence v kombinaciji s strategijo, vizijo, vrednotami in kulturo banke predstavljajo podlago za procese kot so vodenje, zaposlovanje oziroma selekcijo kadrov, uvajanje na delovno mesto, pričakovano delovno uspešnost, ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje, razvoj zaposlenih, napredovanje oziroma načrtovanje karierni poti ter ravnanje s talenti ter razvoj naslednikov vodij in ključnih specialistov.

Managersko kompetenco opredeljuje Constable (v Svetlik, Kohont, Gorišek, Rozman & Lamberger, 2005, str. 39) kot zmožnost managerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri izpolnjevanju managerske vloge oziroma zmožnost oblikovanja sistema ali vedenjskih zaporedij, ki vodijo k doseganju zastavljenega cilja. Modeli managerskih kompetenc

zanemarjajo vpliv značilnosti organizacije, organizacijske kulture na delo managerja, zato generične kompetence niso značilne za zelo uspešne managerje. Managerji na različnih ravneh organizacije se namreč razlikujejo po znanju, izkušnjah, širini pogledov na organizacijo, zato ne moremo enostavno primerjati vrhnjega z začetnim nižjim managerjem (Svetlik, Kohont, Gorišek, Rozman & Lamberger, 2005, str. 40).

Definicija razvoja kompetenc so nenehne priložnosti za učenje, ki posamezniku omogočajo, da napreduje pri veščinah, znanju in izkušnjah. Za razvoj kompetenc vsakega posameznika se praviloma uporablja zmes usposabljanj svetovanja oziroma coachinga in samoiniciativnega učenja. Razvoj kompetenc pomeni spreminjanje, izboljševanje sedanje kompetentnosti kadrov. Gre za prilagajanje kadrovskega potenciala zahtevam delovnega procesa oziroma zmanjšanjem razlik med kompetencami za delo in kompetencami, ki jih zaposleni dejansko imajo. Z razvojem kompetenc ugotavljamo dejanske, obstoječe kompetence pri vsakem posamezniku, v nadaljevanju pa načrtno usposabljanje in iskanje načinov pridobivanja novih znanj in sposobnosti z utrjevanjem na različnih delavnicah, treningih, usposabljanjih, za pridobitev manjkajočega znanja.

Vodje igrajo odločilno vlogo pri uporabi kompetenc podrejenih skozi delovni proces oziroma njihovega vložka v osebni razvoj (Majcen, 2009, str. 37). Kompetence so v izbrani banki razvrščene v tri skupine. Prve so ključne, ki veljajo za vse zaposlene v organizaciji in za vsa delovna mesta. Kot takšne odločilno vplivajo na uspešnost opravljenega dela in banke kot celote. Druge, ključne vodstvene, so tiste, ki ključno vplivajo na uspešnost dela vodij, veljajo za vsa delovna mesta znotraj profila vodenja in se z njimi vzpostavljajo osnovni standardi vodenja. Poleg ključnih vodstvenih kompetenc se od vodij zahtevajo tudi ključne in nekatere delovne specifične kompetence (odvisno od delovnega mesta in nivoja vodenja) in se nanašajo na posamezno delovno mesto.

Definicija razvoja so nenehne priložnosti za učenje, ki posamezniku omogočajo, da napreduje pri veščinah, znanju in izkušnjah. Za razvoj kompetenc vsakega posameznika se uporablja zmes usposabljanj na trenutnem delovnem mestu, formalnega izobraževanja, individualnega svetovanja oziroma coachinga in samoiniciativnega učenja. Primer so zahtevane delovne naloge/posebni projekti, kjer nadrejeni lahko zaposlenemu pomaga pri identificiranju priložnosti in posebnih zadolžitvev. Te presegajo njihove vsakodnevne naloge, s katerimi lahko zaposleni razvijejo določene kompetence. V pomoč so izobraževalni programi, prek katerih zaposleni zmanjšujejo vrzel med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami.

Kompetence morajo biti tako zelo vgrajene v vedenje zaposlenih, da omogočajo stalno in dosledno izražanje pridobljenih veščin in vedenj v vseh situacijah. Pri tem ne gre le za pridobivanje znanj in veščin prek izobraževanj, ampak je potrebno spremeniti vedenje in novo znanje ter veščine vsakodnevno uporabljati. Management kompetenc ni in ne sme biti enkratni projekt. Na poslovne rezultate bo bistveno vplival le, v kolikor bo sistematično voden in stalen proces, v katerem se ciklično obnavljajo in razvijajo vsi trije njegovi sestavni deli (Majcen, 2009, str. 37).

### 1.7.3 Razvoj kadrov

Florjančič in Jereb (v Florjančič & Paape, 2004, str. 45) opredeljujeta razvoj kadrov kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja kadrovsko-izobraževalnih postopkov za strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih. Zaposleni jih potem skozi pridobljeno znanje in sposobnosti vračajo podjetju kot dobro opravljeno delo ter tako izkazujejo pripadnost podjetju in prispevajo k celotni uspešnosti podjetja.

Izbrana banka namenja posebno pozornost ljudem, njihovim znanjem, potencialom, sposobnostim, kompetencam, veščinam, vedenju in vrednotam, ki povečujejo lastno učinkovitost in učinkovitost institucije. Ena izmed načinov razvijanja vodstvenih kompetenc je ocenjevanje direktorjev z metodo 360 stopinj, kjer direktorje ocenjuje pet kolegov na istem nivoju vodenja ter vsi njemu podrejeni delavci. Rezultati ocenjevanemu nudijo povratno informacijo, kako ga vidijo drugi, informacijo nadrejenemu o trenutnem stanju razvojnih potencialov njemu podrejenih direktorjev v primerjavi z njimi samimi kot tudi na nivoju celotne banke. Predstavlja izhodišče za izvedbo letnega pogovora in podlago za pripravo, spremljanje in realizacijo individualnega razvojnega načrta. Temeljna cilja metode sta predvsem povečanje učinkovitosti vodje in ciljno usmerjen razvoj posameznika.

Z metodo Discover and Develop your Natural Latent Abilities (v nadaljevanju DNLA) v organizaciji merijo vodstvene potenciale posameznika s pomočjo petindvajset dejavnikov, razdeljenih v tri glavna področja (vodstvene sposobnosti, sodelovanje in soglasje, podjetniška mentaliteta). DNLA omogoča merjenje socialnih kompetenc posameznika s pomočjo sedemnajst dejavnikov, razdeljenih v štiri glavna področja (dinamika ciljev, medsebojni odnosi, volja do uspeha, odpornost na stres). In nenazadnje omogoča merjenje prodajnih kompetence, ki preverja šest ključnih dejavnikov znotraj prodajnega procesa. Omenjeno metodo uporabljajo predvsem za razvoj zaposlenih in identifikacijo potencialov posameznikov.

S ciljnim vodenjem so prenovili in nagradili sistem letnih pogovorov. Cilj je spodbuditi ciljno usmerjenost vodij in zaposlenih, omogočiti vodjem bolj transparenten način spremljanja in ocenjevanja doseganja rezultatov svojih zaposlenih ter povečevanje usklajenosti delovanja v organizaciji in olajšanje ocenjevanja ter nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Vodje morajo pri ciljnim vodenju spremeniti način mišljenja, saj samo to omogoča učinkovitejše delovanje organizacijske strukture in večjo vitalnost organizacije ob večjemu prizadevanju vodstvenega kadra. Vodje se morajo zavedati svojih ciljev, odgovornosti in merljivost rezultatov glede na postavljene cilje. Razvoj vodij je odvisen od njihovih doseženih rezultatov, osebnostne značilnosti vodij so v tem sistemu drugotnega pomena. Opredmeteno je kot k ciljem usmerjeno vodenje, kjer se za ves strokovni in vodstveni kader uporablja osnovno merilo merjenja rezultatov glede na postavljene cilje (Ivanko & Bukovec, 2007, str. 40).

Ciljno vodenje zahteva poseben način mišljenja o vodenju in je takšen sistem vodenja, ki izboljša delovanje organizacijske strukture, zaradi večje vpletenosti vodstvenega kadra, zato mu tudi rečemo k ciljem usmerjeno vodenje, kar omogoča uspešnejše delovanje in rast podjetja. Vodje neposredno sodelujejo pri nastajanju, oblikovanju in zasledovanju zastavljenih ciljev, so odgovorni in se zavedajo tveganj ob neizvajanju vodstvenih odgovornosti. Pri razvoju vodij so v ospredju poslovni rezultati ter manj njihove osebne značilnosti (Ivanko, 2005, str. 100).

Načrtovanje in spremljanje razvoja kadrov s potencialom poteka v izbrani banki sistematično že kar nekaj let, s ciljem dviga ravni znanja, veščin, sposobnosti in izkušenj. Tisti zaposleni, ki dosegajo odlične delovne rezultate in imajo visok potencial za razvoj v smeri stroke ali vodenja so identificirani kot kadri s potencialom. Identificira jih direktor organizacijskega dela, ki v sodelovanju s Sektorjem za upravljanje s kadri in zaposlenimi, dogovori smer razvoja in postavi razvojne cilje. Vsebinsko je poudarek na sistematičnem izobraževanju za izpopolnjevanje mehkih veščin vodenja na ravneh vodenja, izobraževanja zaradi uvajanja novih projektnih rešitev in izobraževalnih programih za uvedbo novih storitev. Uspešno voden sistem razvoja in izobraževanja se odraža tudi v organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih.

## **2 AVTENTIČNO VODENJE**

Ena najsodobnejših znanstvenih teorij vodenja, katere konceptualizacija se je začela v začetku 21. stoletja je nedvomno avtentično vodenje, saj to zahteva kompleksnost organizacij. Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih. Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Sodobno poslovno okolje potrebuje vodje, ki vodijo s poslanstvom in integriteto ter so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov. Pozitivni vpliv, ki ga ima avtentičen vodja je tisti, ki povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev. Zgled je najboljšo sredstvo in avtentičen vodja vpliva z zgledom. Avtentični vodje poznajo svoje vrednote in moralne standarde, znanje in prednosti ter enakovredno prepoznajo tovrstne lastnosti pri drugih (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 386).

### **2.1 Opredelitev, razvoj, značilnosti in sposobnosti avtentičnih vodij**

Konstrukt avtentičnosti so obravnavali že starogrški filozofi s besednima frazama "poznati sebe" in "svoj resnični jaz". Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Avtentičnost je element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so. Za avtentično vodenje ne obstaja eno samo pojmovanje, vendar pa različni avtorji podobno gledajo na konstrukt avtentičnega vodenja.

Čeprav je definicij avtentičnosti v izobilju, pa te ne smemo zamenjevati s pojmom pristnosti in iskrenosti (Penger & Dimovski, 2006, str. 92). Iskrenost vsebuje tudi odnos, interakcijo z drugimi, medtem, ko je avtentičnost strogo introvertirana (Avolio & Gardner, 2005, str. 319-322). George pravi, da so avtentični vodje 21. stoletja tisti, ki sprejmejo klic vodenja in pri svojem poslanstvu ne odstopajo od lastnih prepričanj in vrednot. Da bodo sledilci v popolnosti razvili svoj potencial vodij, je zelo odvisno od uspešnosti avtentičnih vodij (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 390). Avolio in Gardner (2005, str. 321) sta avtentične vodje opredelila kot tiste, ki se globoko zavedajo kaj mislijo in ravnajo, zavedajoč se lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanj in prednosti. So polni samozavesti, upanja, optimizma, prožnosti in polnega moralnega značaja. Zaznamujejo jih še pozitivne psihološke kapacitete, ki jim prinaša višjo stopnjo zavedanja o sebi in več samoregulativnega pozitivnega vedenja s strani vodij.

Avtentični vodje sodobnih organizacij zagotavljajo razpršitev vrednot, ki izvirajo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov, pa vse do spodbujanja pozitivnega vedenja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti. Spodbujeni zaposleni tako postanejo model pozivnega organizacijskega vedenja. Avtentični vodje vedo kdo so, v kaj verjamejo in cenijo ter vseskozi delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanjem, s katerimi gradijo svojo verodostojnost ter si tako pridobivajo spoštovanje in zaupanje sodelavcev. Lahko so direktivni, participativni ali celo avtoritarni. Najbolje jih opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom in jih krasi transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter dokončanje del v skladu z izrečenim (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104-108).

Pri razvoju avtentičnega vodenja gre za dogajanje na ravni posameznika, ki poteka preko samozavedanja in samoregulacije. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe, medtem, ko se avtentični vodje prek samoovrednotenja spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive in cilje. Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 122). Avolio in Gardner (2005, str. 345) opozarjata, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, ki jih je nemogoče zmanjšati na enostaven program usposabljanja. Avtentični vodja preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega delovanja ter odnosov poskuša doseči avtentičnost. Stilov, značilnosti in osebnih lastnosti idealnega vodje ni mogoče definirati, kar je po besedah Georgeja (v Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111) dobro, saj bi v nasprotnem primeru vsi posnemali ta ideal in postali ponaredek.

Aktualne gospodarske razmere zahtevajo drugačnega vodjo kot do sedaj, saj stari pristopi vodenja niso dovolj učinkoviti. Vodja si mora dnevno več prizadevati delati z ljudmi in ves čas preverjati samega sebe, preverjati svojo notranjost in njegovo vedenje v organizaciji. Biti mora dovolj samozavesten, da svojo osebnost, želje in motive projicira v organizacijo, v kateri deluje in okolico, hkrati pa dovolj samokritičen, da prizna svoje napake. Imeti mora sposobnosti motiviranja zaposlenih za izvedbo odličnih storitev kupcu, ki ustvarja dodano



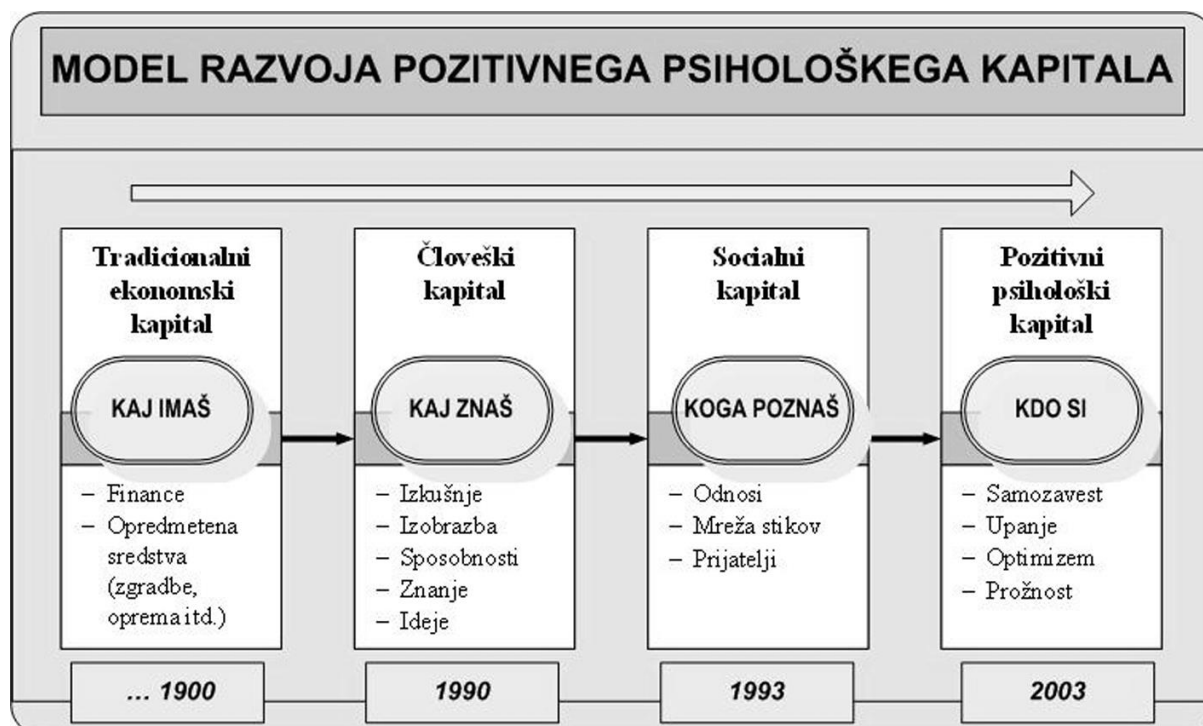
vrednost organizaciji. V svoji biti mora biti najprej človek in šele nato vodja, poznati in voditi mora najprej sebe, zaupati sebi in svojim sodelavcem. S sodelavci mora potekati odkrita komunikacija, znati morajo motivirati sebe in svoje sodelavce s svojim zgledom do ciljev in se identificirati s sodelavci in organizacijo.

Med dejavnike razvoja avtentičnega vodenja poleg organizacijskega konteksta (okolje, fizični in finančni viri) sodi tudi pozitivni psihološki kapital, kamor spadajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Jensen & Luthans, 2006, str. 649). Pozitivni psihološki kapital sestavljajo tiste temeljne dimenzije, ki izpolnjujejo merilo teorije pozitivnega organizacijskega vodenja kot so pozitivnost, edinstvenost, merljivost, razvoj in uspešnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 121). Z naraščajočim spoznanjem in zavedanjem, da so človeški resursi konkurenčna prednost v današnjem globalnem gospodarstvu, se človeški kapital in v zadnjem času tudi socialni kapital veliko obravnavata v teoriji, raziskavah in praksi. Po mnenju Luthansa, so znanstveniki in praktiki povsem izključevali pozitivni psihološki kapital (Luthans F., Luthans K.W., & Luthans B. C., 2004, str. 45-50).

Po mnenju Luthansa (v Penger & Dimovski, 2006, str. 433) je osebna določljivka sodobnih avtentičnih vodij, kot je "kdo sem" enako pomembna kot "kaj vem" in "koga poznam". Z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti posameznika in razvijanjem dobrih kvalit, namesto obravnavanja osebnih slabosti, lahko današnji voditelji, poslovodniki razvijejo: samozavest, upanje (zaupanje in voljo), optimizem in prožnost, kar pripomore k izboljšanju individualne in organizacijske uspešnosti. Omenjeni elementi tvorijo Luthansov akronim CHOR (angl. *Confidence, Hope, Optimism, Resilience*).

Bazičnost modela avtentičnega vodenja je v celovitosti identifikacije procesa, s katerim avtentični vodje vplivajo na odnose v organizaciji, na razvoj pozitivne identitete ter na ta način vplivajo na zaposlene, da se bolje poistovetijo s cilji, vizijo in identiteto podjetja. Donosi modela pozitivnega psihološkega kapitala, ki se aplicirajo v sedanja delovna okolja in prispevajo k pozitivni organizacijski identiteti organizacije, se kaže prek izboljšane uspešnosti, boljših storitev kupcev in večji ohranitvi zaposlenosti.

Slika 4: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po F. Luthan, K. Luthans & B. Luthans, *Pozitivni psihološki kapital*, 200, str. 47.

Pomembno je nadaljnje izkoriščanje psihološkega kapitala v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti. Organizacija pa mora prilagoditi pristope k razvoju in managementu psihološkega kapitala glede na situacijo, ki je edinstvena in specifična zanjo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 120). Avtentičnost je kvaliteta, ki nam jo pripišejo drugi. Opredeljena je s tistim, kar ljudje vidijo v nas, kot tako pa jo lahko v veliki meri sami tudi nadziramo (Goffe & Jones, 2005, str. 88). Rezultat razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji je, da najbolj avtentični zaposleni prevzamejo vlogo vodij, drugi pa sodelujejo z njim pri doseganju skupnih ciljev.

Avtentični vodje so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni, polni moralne zavesti ter se globoko zavedajo svojega ravnanja, kaj mislijo in ravnajo, ob tem pa jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo svojih vrednot, znanja in prednosti. Biti avtentičen pomeni biti original in ne kopija nekoga drugega. Zaznamuje jih učinkovito zaznamovanje svojih vrednot, prepričanj, čustev in ciljev, zaznamuje jih skladnost svojega vedenja v skladu s svojim lastnim jazom, jasna osebna identiteta ter usklajevanje svojih hotenj z zahtevami družbe. V učeči se organizaciji se skozi proces avtentičnega vodenja razvijajo tako vodje kot njihovi sodelavci, med njimi se razvijajo pristni odnosi, vodja pa skozi proces učenja nastopa v vlogi vzornika, trenerja, mentorja ali svetovalca (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111-113).

## 2.2 Dimenzije avtentičnega voditelja

Koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno blagodejno delovanje, se imenuje avtentično vodenje. Osnovni vrednoti vodenja sta razvoj in učenje. Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Današnji izzivi zahtevajo drugačen pogled na obnovitev in ohranitev zaupanja, upanja in optimizma. Avtentični vodja je koncept voditeljstva, ki se je oblikoval skozi čas, v katerem osebnost sledi petim dimenzijam in sicer zavezanosti namenu, zvestobi vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti (George, 2003, str. 36).

Vodja mora imeti jasno opredeljen namen svojega delovanja. Namen njegovega delovanja mora biti usklajen z namenom in temeljnimi cilji podjetja. Vodja mora vedeti zakaj nekaj počne, poznati mora svoj namen in namen organizacije. Zavezan je h graditvi pripadnosti zaposlenih k organizaciji s ciljem preoblikovanja v učečo se organizacijo in oblikovanja pozitivne organizacijske identitete (Penger & Dimovski, 2006, str. 49). Skupna komponenta avtentičnih voditeljev je integriteta, ki je ključnega pomena za samospoštovanje in samozaupanje. Avtentični vodja mora delovati v skladu z osebno integriteto, zgledom, ostati mora zvest svojim načelom, ki jim bodo sledili tudi ostali. Osnovna vrednota avtentičnega vodje je resnica (Branden, 2000, str. 60). Njegovo delovanje mora biti usklajeno z vrednotami, ki jih zagovarja, govoriti mora resnico ter držati in izpolnjevati obljube.

Samodisciplina ali sposobnost, da se približujemo želenim projektom je potrebna na vsakodnevni ravni, saj je doslednost zelo pomembna, predvsem v okolju, v katerem živimo. Doslednost je potrebna lastnost vodje, ki je pogojena s samodisciplino, skupaj pa omogočata predvidljivost, ki je temelj zaupanja. Pomembna podlaga pa je vnovič avtentičnost vodje (George, 2003, str. 39). V kolikor želimo v organizaciji ustrezno sodelovanje vseh zaposlenih, moramo v njih vzbuditi občutek lastne vrednosti z graditvijo dobrih odnosov, saj bomo le na ta način izkoristili potencial zaposlenih. Graditev povezujočih odnosov temelji predvsem na zaupanju. Odprta komunikacija med zaposlenimi omogoča, da se izrazijo najboljši potenciali zaposlenih, graditev odnosov in medsebojnega zaupanja. Vodja mora svoje delo opravljati transparentno, voditeljeve spodrsaljaje pa je potrebno priznati in ne prikrivati zaposlenim, saj s tem naredimo več slabega, kot pa koristnega.

Pozitiven vpliv graditve povezujočih odnosov med vodjo in sodelavci je v povečanem občutku lastne vrednosti sodelavcev in povečani pripravljenosti za sodelovanje (Branden, 2000, str. 91). Pomemben dejavnik medsebojnih odnosov je prosta in dvosmerna komunikacija med vodjo in sodelavci. Komunikacija mora biti tako svobodna do te mere, da imajo sodelavci možnost in pravico, da celo komentirajo napake vodje. Vodenje čustev se je skozi čas pokazalo kot močan motivacijski dejavnik v učečih se organizacijah. Pomanjkanje čustvene inteligence in znanja, kako prepoznavati lastne čustvene potrebe in omejitve, spodbujanje sebe in premagovanje frustracij, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, uživanje v čustva drugih so med tistimi dejavniki, zaradi

katerih nekateri voditelji pri svojem delu ne dosežajo zelenih rezultatov. Pogosto je namreč uveljavljeno nenapisano pravilo, da posel in čustva ne gredo skupaj. Avtentični vodje pa ravno preko vodenja in čustev sodelavcev iščejo dodano vrednost podjetja.

Avtentični vodje prihodnosti bodo znani bolj po tem, kaj dosežejo, kot po tem kaj obljublajo; bolj po strokovnosti in kompetentnosti kot po naslovu in položaju; bolj po podpiranju in spodbujanju kot po kontroliranju in bolj po oblikovanju miselne orientacije zaposlenih, kot po postavljanju ciljev. Njihovo delovanje bo zavezano avtentičnosti, da delujejo v skladu s svojim vrednostnim sistemom sebe in vrednostnim sistemom organizacije, ki jim je zaupana (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 240).

### **2.3 Učeča se organizacija**

Današnja podjetja želijo v sodobnem okolju slediti konceptu učeče se organizacije. Prilagajanje spremenjenim zahtevam okolja s stalnim učenjem in usposabljanjem je naloga managementa v organizacijah, saj s tem zagotavljajo smotrno doseganje ciljev učenja in znanja v podjetju z namenom doseganja konkurenčnih prednosti in uspešnosti poslovanja. Brez učenja postane organizacija slej ko prej nekonkurenčna, izgublja prične najboljše ljudi in nima več motiviranih sodelavcev. Nenehno pridobivanje in uporabljanje znanja je sposobnost učečega se podjetja. Ko se management odloči za spremembe je zelo pomembno, da se prav vsak v organizaciji zaveda, da so spremembe k učeči se organizaciji potrebne, obstajati mora ena skupna vizija spremembe, ki bodo vplivale na okolje organizacije, prav vsak deležnik pa mora aktivno prispevati k njihovem udejanjanju. Spremeniti se moramo vsi, od managementa do zaposlenih.

Ena od prioritet uspešnih organizacij je vlaganje v razvoj znanja in sposobnosti zaposlenih oziroma oblikovanje ustrezne izobraževalne politike. Organizacija mora oblikovati tako izobraževalno dejavnost, da bodo pridobljena znanja specifična za podjetje in bodo imela na ta način višjo konkurenčno vrednost. Izobraževalna politika bi morala biti sestavni del celotne politike organizacije. Uspešna izobraževalna politika temelji na naslednjih dejavnikih: vzpostavitvi kvalitativnih in kvantitativnih potreb po pridobivanju znanja, opredelitvi stanja, definiranju bodočih potreb, uporabi preizkušenih in testnih programov, uporabi ustreznih metod, primernemu urniku ter uvajanju subjektivnih in objektivnih metod nadzora za ugotavljanje uspeha.

Jereb (1998, str. 175) ugotavlja, da imajo hitro se učeči subjekti v učečem okolju večje možnosti za razvoj inovativnih in s tem konkurenčnih podjetij. Takšno učeče se podjetje pozitivno vpliva na razvoj podjetja, na posameznike znotraj njih in na procese inovacij, zato je pomembno ustvarjati okolja, v katerem se posamezniki učijo hitro, izmenjujejo in dopolnjujejo z novim znanjem in spretnostmi. Garvin (v Rozman & Kovač, 2012, str. 322) opredeljuje učečo se organizacijo kot združbo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati trenutno znanje ter implementirati nova znanja in spoznanja v spreminjanje svojega delovanja.

Učeča se organizacija je organizacija, v kateri zaposleni v želji razvijanja svojih sposobnosti delujejo skupinsko in ne kot posamezniki. Takšna organizacija se je sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju, ki izhaja iz načina dela vseh zaposlenih. Zaposlene motivirajo osebne in kolektivne vizije in se z bistvom danih razmer ukvarjajo kar najbolj ustvarjalno (Ivanko, 2007, str. 130). Dimovski (v Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 25) kot učečo se organizacijo opredeljuje kot tisto, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo svoje sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine razmišljanja. Delujejo v okolju svobodnega spodbujanja in se neprestano učijo skupnega učenja. Takšna organizacija je sposobna in željna neprestanega učenja in je odprta za okolje. Le tako lahko izboljšuje kakovost, pogloblja odnose s kupci in dobavitelji, uspešneje uresničuje strategije, zvišuje zadovoljstvo kupcev in dosega trajno dobičkonosnost.

Sengeja (v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 91) zaznamuje svojih pet zahtev, ki jih mora podjetje izpolniti na poti k učečemu se podjetju. Prvo je sistemsko razmišljanje, ki pomeni razumevanje posameznikovega dela kot celote in ne izolirano od dela in vloge sodelavcev. Osebno mojstrstvo pomaga posamezniku skozi osebno vizijo, ustvarjalnostjo in zavezanostjo k resnici oziroma k razvijanju osebne odličnosti skozi tehnike in načela ustvarjanja. Nadalje mentalni modeli so predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki določajo, kaj bodo zaposleni ob omejeni zmožnosti dejansko spoznali. Zahteva v obliki skupne vizije mora biti privlačna, skupna vsem zaposlenim, usmerjujoča in pozitivna in se mora ujemati z individualno vizijo vsakega posameznika. Zadnja zahteva je učenje v timu, ki skozi ustrezno komunikacijo v organizaciji omogoča usmerjeno delovanje tima za doseganje zelenih rezultatov. Senge vidi v učeči se organizaciji prevladujoči tip organizacije v prihodnosti.

Hierarhičnost organiziranosti in učeča se organizacija se med seboj izključujeta. Učeča se organizacija ni mogoča tam, kjer organizacija deluje v skladu z birokratskimi pravili (Ivanko & Bukovec, 2007, str. 130). Danes imajo prihodnost le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih temelji moč na znanju, veščinah in odgovornosti. Učeča se organizacija mora svojim trenutnim zmožnostim stalno odpirati tudi razvojne možnosti, saj si bo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih organizacija zagotovila razvoj in perspektivo.

V kolikor želijo podjetja postati in ostati uspešna, inovativna in hitro učeča se podjetja, morajo podjetja biti drzna in hitra v odločitvah, biti vedno v iskanju novih idej in v iskanju rešitev ob nastanku problemov, navajata Collins in Porras (v Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 21). Pri razvoju napredka moramo sprejeti možnost lastnih napak in doživetja neuspeha ter opuščati slabe prakse in obdržati tiste, ki so ustrezne. Strategijo razvijajmo s pomočjo majhnih korakov, ki delajo majhne predstavljive spremembe. Potrebno je izkoriščati notranje mehanizme razvoja hitrega napredka, biti uspešnejši od konkurence, predvsem pa od nas samih.

Učeča se organizacija se mora nenehno odzivati na spremembe v okolju s sistematičnim vključevanjem vseh zaposlenih v stalni proces pridobivanja znanja ter iskanjem, pridobivanjem in preizkušanjem znanj v praksi. Takšno delovanje povečuje poslovno uspešnost podjetja prek novih, boljših rezultatov, hkrati pa pridobiva podjetje vse več usposobljenih zaposlenih. V učeči se organizaciji je učenje naloga slehernega posameznika, od direktorja do operativnega delavca, ki med seboj pridobljenih znanj ne skrivajo, temveč jih prenašajo na ostale sodelavce in od njih pridobivajo nova v duhu timskega sodelovanja (Majcen, 2009, str. 217-219).

Postavljanje organizacijskih ciljev, razvijanje strategije, določanje ustrezne organizacijske oblike organizacije, ki se bo znala prilagajati spreminjajočemu se okolju je najpomembnejša odgovornost managementa učeče se organizacije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 182). Učeča se organizacija zahteva spremembe na šestih področjih, med katerimi je najpomembnejša funkcija vodje. Ta ima za nalogo naučiti organizacijo skupaj z zaposlenimi oblikovanja skupne vizije. Organizacija zaposlenim omogoča nastajanje, nadziranje in usmerjanje strategije, vodje pa še vedno vplivajo na skupno usmeritev in vizijo, kar priča o decentraliziranem odločanju in participativni strategiji. Zaposleni pri svojem delu prejemajo več pooblastil, imajo večjo moč, svobodo in znanje ter spretnosti za sprejemanje odločitev, pravimo, da vodje svoje zaposlene opolnomočijo. Učeča se organizacija je značilna za odprto, samousmerjajočo se organizacijo delovanja timov, ki tvorijo timsko strukturo. Za takšno organizacijo je značilna odprta komunikacija in prenos informacij, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje. Močna in prilagodljiva kultura je temelj učeče se organizacije, saj zaposlenim ustvarja občutek pripadnosti, timskega dela in participativne strategije (Dimovski, Penger & Žnidaršič 2003, str. 74).

## **2.4 Metode usposabljanja vodij**

Vodje se ne rodijo, ampak se razvijejo. Pri tem razvoju pa ima okolje najpomembnejšo vlogo. Vodij ne moremo vzgojiti v poslovnih in drugih šolah, saj bi to pomenilo, da množično proizvajamo vodje, ki bi ustrezali identičnim situacijam. Ustvarjanje sveta med svojim napredovanjem je temeljno vodilo učečega vzorca vodenja, ki vodjo vsakodnevno izziva k razvoju in izpopolnjevanju. Trajna zavezanost k napredku in razvoju, začeni pri sebi, deluje kot močan zgled za zaposlene in tako ustvari učeče se koncentrične kroge, kjer se znanje stalno pretaka. V novi paradigmi vodenja ni več poglobljena naloga vodij odločanje, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Razvoj vodij je usmerjen predvsem k izboljšanju njihove prakse, kar naj bi omogočilo dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in trendov okolja. Organizacija mora omogočiti čim širši prenos znanja. Načini prenašanja znanja vključujejo individualno pisno komunikacijo, treninge, seminarje, napotke, interne publikacije, kroženje ljudi med različnimi delovnimi mesti, mentorstvo itd. Pri razvoju vodij je usmerjenost predvsem v izboljšanje prakse, ki jim omogoča dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in okolja.

Ključni načini usposabljanja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji so metode, ki se med seboj prepletajo in izmenjujejo ter omogočajo razvoj vseh zaposlenih. Načini usposabljanja avtentičnih vodij in sicer akcijsko učenje, metodo 360 stopinjskega vodenja, sistema mentorstva in sistema nasledstva so predstavljeni v nadaljevanju. Utemeljeni so s poudarkom na razvoju socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 150-154). Vodenje razumemo kot mehanizem, ki potegne za seboj vse sledilce v podjetju.

#### **2.4.1 Akcijsko učenje**

Pri obravnavi stvarnih problemov in iskanju rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavljanja možnosti nenehnega izboljševanja uporabljamo dejavno ali akcijsko učenje, ki je namenjeno predvsem usposabljanju vodstvenih delavcev. Proces vsebuje dva cilja, ki sta v medsebojnem dopolnjujočem se odnosu. Soočanje zaposlenih z različnimi delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi z specifičnimi metodami in oblikami učenja je dejanski cilj učenja. Primarni cilj akcijskega učenja je naučiti se učiti, sekundarni pa učenje na konkretnem primeru z možnostjo rešitve. Model predstavlja učni in delovni izziv, povečuje motivacijo in ponuja možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacije. Omogoča širjenje učenja zunaj skupine na druge člane organizacije, kjer se z uspešno rešitvijo problema dviguje samozavest sodelujočih in predstavlja odločilen motivacijski dejavnik prihodnjega učenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

#### **2.4.2 360 stopinjsko vodenje**

Primaren cilj te metode je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega, saj ob pravilni uporabi pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in na njihove medsebojne odnose. Armstrong (2003, str. 519) meni, da bo metoda uspešna, če bo imela podporo vodstva pri dajanju in sprejemanju povratnih informacij in spodbujanju ostalih, da storijo enako. Pomembno je, da bo metoda obvezna v celotnem procesu in bo temeljila na sporočanju, usposabljanju in razumevanju koristi za posameznika in organizacijo. Pridobljene povratne informacije morajo predstavljati osnovo za razvoj, izražati morajo pomembne in značilne vidike vedenja v povezavi z dejanskimi dogodki. Pri dajanju povratnih informacij se nihče ne sme čutiti ogroženega, kar načeloma dosežemo z anonimnimi vprašalniki, ki morajo biti enostavni, jasni in kratki, birokracija pa mora biti zmanjšana na minimum.

Poznamo posebno obliko ocenjevanja, ki poteka od spodaj navzgor, saj je namenjena predvsem ocenjevanju vodilnih kadrov z različnih perspektiv. Ena od teh so tudi podrejeni. Metoda je uspešen ocenjevalni sistem za managerje, v kateri sodeluje širok krog ljudi. Proces vključuje samooceno, oceno podrejenega in oceno sodelavca ali stranke (Armstrong, 2003, str. 514). Za avtentičnega vodjo je značilno, da želi odpraviti blokado, ki so mu jo ustvarili sledilci, da bi mu ustregli in zamolčali neprijetne informacije. Glavna prednost te metode je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov po področjih, kjer je to potrebno. Metoda odkriva resnično sliko avtentičnega vodje le, v kolikor ljudje, ki so v rednih

stikih z njim in ga torej dovolj dobro poznajo v različnih okoljih in situacijah odgovarjajo na vprašanja iskreno in pošteno (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155).

Najbolje je, da vodje ocenjujejo njegovi podrejeni, njegov neposredno nadrejeni in njegovi sodelavci na enakem hierarhičnem nivoju. Praksa kaže, da se predvsem sodelavci na istem hierarhičnem (vodje različnih oddelkov) ne poznajo dovolj dobro in ne sodelujejo dovolj, da bi lahko ocenjevali drug drugega na tako podrobnih postavkah, kot jih ocenjujejo vprašalniki. V takšnih primerih je bolje, da se jih ne vključi v ocenjevanje, saj lahko izkrivijo ali popačijo ocenjevanje, ki bi jih podali drugi, bolj relevantni sodelavci.

### **2.4.3 Sistem mentorstva**

Vodje morajo sodelavcem biti mentorji, spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov. Odnos temelji na obojestranskem spoštovanju, sočasnem razvoju, ki poteka med skupnim učenjem. Vedno znova se morajo učiti, kako se učiti in dopolnjevati bazo znanja ter so dolžni prevzeti vlogo učitelja in mentorja zaposlenih. Vodja v vlogi mentorja zna prisluhniti pripombam in predlogom, spodbuja delo in ga po potrebi usmerja. Dober mentor ima tudi sam dobrega mentorja, ki zanj načrtuje izzive in pospešuje njegovo rast (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156). Brečko (2006, str. 231) pravi, da je mentorstvo posebno razmerje med mentorjem in novincem, ki temelji na zaupanju in spoštovanju med obema posameznikoma, ki sta povezana, da bi dosegla skupne in dogovorjene cilje, ki temeljijo na razvoju in učenju. Nanaša se na naložbo v času in zahteva od obeh vpletenih energijo ter sodelovanje.

Varovancu so mentorjeve vrednote, usmeritve in vedenjski vzorci za zgled, ki si jih želi prevzeti tudi sam. V omenjenem procesu se uči tudi mentor, ki v izmenjavi pogledov svojega varovanca nadgrajuje svoje znanje in izkušnje. Za organizacijo mentorstvo pomeni konkurenčno prednost, avtentičnemu vodji pa strateško dejavnost, zato mora vodja nenehno vlagati v ključne mentorske odnose (Kyle, 2000, str. 164-166).

Naloga mentorjev v mentorskem procesu je, da vseskozi skrbno spremljajo varovančev napredek pri doseganju končnih ciljev procesa. Od njih se pričakuje, da uporabijo vsa svoja razpoložljiva znanja, veščine in spretnosti ter na ta način pomagajo uresničiti napredek varovancev, ki naj bi se kazal predvsem v njihovi sposobnosti, da pridobljene izkušnje samostojno uporabljajo in unovčujejo tudi po končanem mentorskem procesu. Po drugi strani je naloga varovancev, da aktivno in konstruktivno soustvarjajo mentorski proces, z namenom uresničitve zastavljenih ciljev v skladu z vnaprej določenim časovnim okvirjem oziroma urnikom mentorskih srečanj. Mentorstvo temelji na tem, da vodimo neko osebo, da odkrije lastne sposobnosti, ki se jih ne zaveda in premaga odpor ter notranje motnje, z zaupanjem v svoje sposobnosti in upoštevajoč svoje pozitivne namere. Mentor velikokrat s svojim zgledom prispeva k oblikovanju pozitivnega vpliva na prepričanja in vrednote posameznika. S tem, da prizvok svoji notranji modrosti in mu pomaga, da osvobodi in odkrije to modrost. Ta tip mentorstva je velikokrat ponotranjen do te mere, da postane sestavni del osebnosti tudi po



tem, ko prisotnost mentorja ni več potrebna. Tako osebe postanejo sposobne, da nosijo v sebi »notranjega mentorja«, ki jih vodi skozi različne življenjske situacije.

#### **2.4.4 Sistem nasledstva**

V podjetjih, kjer razvijajo svoje zaposlene, obstaja velik voditeljski potencial, zato je zelo pomembna jasna komunikacija o kariernih zmožnosti posameznikov. Iskanje naslednikov sedanjih vodij je za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno neizogibno, v nasprotnem primeru lahko nerazvijanje sistema nasledstva povzroči nestabilnosti v delovanju organizacije. Investicija v socialni kapital mora biti kontinuiran proces, ki omogoča lažji izbor naslednika. Izbiira in vzgoja naslednika pa ne sme biti prepuščena mnenju enega samega človeka, ampak širšemu krogu vodstva. V organizaciji se morajo pravočasno odločiti za načrtno usposabljanje točno določenih posameznikov, ki bo omogočal lažji prehod na novega vodjo, zato je potrebno pravočasno razviti sistem nasledstva.

Izbiro možnih kandidatov ugotavljamo z različnimi instrumenti analiziranja vodstvenih kompetenc, kajti le z ustreznimi kompetencami je mogoče doseči želene rezultate pri načrtovanju nasledstva. Vodja mora pravočasno in javno sporočiti informacijo o svojem nasledniku ob predhodnih zasebnih razgovorih z vsemi potencialnimi nasledniki. Ob tem mora opredeliti svojo izbiro, da se izogne konfliktni situaciji in odhodu ključnih kadrov, ki so bili prikrajšani oziroma neizbrani (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

Pomembno je, da vsak zaposleni, ki sodi med ključne kadre identificira svojega naslednika. Cilji in potrebe nasledstvenih kandidatov se vgradijo v proces planiranja nasledstev. Z njimi želimo zmanjšati prepad med sedanjimi kompetencami kandidatov in tistimi, ki bodo potrebne v prihodnosti. Razvoj kadrov in s tem tudi sistem za upravljanje karier zaposlenih je povezan s strateškimi cilji organizacije. V vsakem trenutku mora imeti organizacija dovolj dobrih, odličnih zaposlenih, ki so sposobni opravljati naloge in zahteve dela ter so opremljeni z ustreznim znanjem in izkušnjami. Zato je potrebno zaposlene konstantno razvijati in usposablјati za potrebe v prihodnosti, v skladu s strateškimi cilji in usmeritvami podjetja.

Pomembno je, da se nasledstva ne izbirajo izključno na sistem "osebne simpatije". Zato je v ta proces potrebno vključiti različne mehanizme kot so ocenjevanje posameznikov s pomočjo metode 360 stopinj, ocenjevanje obvladovanja kompetenc, pregled zemljevida znanja, ocena kariernih ambicij in ocena osebnostnih lastnosti. Pri tem so zelo koristni tako imenovani assessment centri, tako za identificiranje vodstvenih in prodajnih potencialov, kot tudi za certificiranje in akreditacije za tehnične strokovnjake. Pri vseh procesih mora aktivno sodelovati tudi višji management, priporočena pa je tudi vključitev izkušenih in certificiranih trenerjev. Vsak ključni kader mora imeti opredeljenega svojega naslednika, ki v večji meri pozna njegovo delo in ga je sposoben nadomestiti.

Janez Škrabec, predsednik uprave podjetja Riko, d.o.o. je pred kratkim dejal: "Talenti bodo izbrani in talenti bodo izbirali. Vendar bodo redki tisti, ki bodo imeli vse, da bodo lahko tudi prosperirali. Smiselno je, da razumemo ta dvostranski proces. Problem je tudi identifikacija

talentov. Gre za to, da človek še ni pripravljen za določen položaj. Talent je zame samo potencialni človekov kapital, ki se morda celo ne bo uresničil, če za to ni možnosti. Za vse je potreben čas, mi pa smo se preveč odtujili od procesa naravnosti in silimo v stvari, ki nimajo naravnega poteka (Dimovski, 2009, str. 1).

## **2.5 Metode spodbujanja avtentičnega vodenja**

Managerji v učečih se podjetjih uporabljajo različne metode motiviranja svojih sodelavcev. Ljudje pa se med seboj razlikujejo, zato ne moremo govoriti o univerzalnih receptih oziroma motivacijskih shemah, ki bi na splošno delovale. Managerji si želijo povečanja produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih pri svojem delu, zato uporabljajo različne modele motivacijskih teorij. V sodobnih organizacijah je ključnega pomena, da vodje znajo izkoristiti znanje in sposobnosti vsakega posameznika ter hkrati spodbuditi navdušenje za učenje.

### **2.5.1 Coaching**

Coaching je sorazmerno nova dejavnost, ki združuje spoznanja iz različnih področij. Lahko ga imenujemo kot proces/partnerstvo med coachem in posameznikom, v katerem coach predstavlja podporo posamezniku pri doseganju in izkoriščanju vseh svojih potencialov. Je pomoč posamezniku pri razvoju in uporabi veščin, znanj in zmožnosti, ki jih premore ali pa jih v okviru coachinga še razvija. Predstavlja proces, dialog, med coachem in posameznikom z namenom podpreti le-tega pri doseganju zelenih ciljev, izboljševanju odnosov, doseganju večje učinkovitosti itd. Po svoji naravi je izredno akcijsko orientiran, pri čemer je naloga coacha predvsem ta, da podpira posameznika pri doseganju večje samostojnosti, razvoju novih veščin, učinkovitemu vodenju, postavljanju ciljev, mobilizaciji energije za doseg ciljev, soočanju nove vloge v organizaciji itd..

V poslovnem svetu se razvija že več kot 50 let in njegova uporaba v poslovni praksi je v marsikaterem uspešnem podjetju postala del učinkovitega vodenja. Coaching je več kot le učinkovita metoda še posebej takrat, ko jo vodja začne uporabljati za razvoj svoje ekipe sodelavcev. Predstavlja interaktiven proces, proces kontinuuma, ki vodi pomaga, da se sodelavci hitreje razvijajo in dosegajo boljše rezultate. V tem procesu vodja nastopa kot moderator jasnega postavljanja ciljev, njihove upodobitve ter strategij in aktivnosti za doseganje. Prek vodje sodelavci udeležujejo ravnanja in odpravljajo omejujoča prepričanja in vedenjske vzorce ter jih začenjajo spreminjati. Mednarodna federacija za coaching ICF (angl. *International Coach Federation*) opredeljuje coaching kot neprekinjen odnos, ki se osredotoča na partnerjevo delovanje, usmerjeno k uresničevanju njegovih vizij, ciljev in želja. Pomaga mu hitreje in lažje določiti ter doseči njegove poklicne in osebne cilje, kot bi bilo to sicer mogoče.

Usmerja tako posameznike, time kot samo organizacijo k proaktivnemu iskanju možnosti za učenje in razvoj posameznikovih veščin, kar predstavlja konkurenčnost prednost vsake organizacije. Predstavlja odnos moči, ki se ustvari med klientom in managersko avtoriteto in odgovornostjo v organizaciji ter coachem (Čeč & Grošelj, 2007, str. 18–26). Coaching je

izrazito interaktivna tehnika vodenja, ki je zasnovana na pristopih intenzivnega povratnega informiranja in podajanja različnih objektivnih perspektiv na situacije, probleme, ideje in podobno, s pomočjo katerih jih lahko lažje rešujemo, pridobimo bolj celosten vpogled v cilje in rešitve problemov, bolj ustvarjalno razmišljamo, bolj poglobljeno razumemo ideje in zamisli ter podobno (Mihalič, 2006, str. 273).

Obstaja še nekaj opredelitev coachinga, vse pa vodijo do istega cilja in bistva. Pomaga posamezniku razviti vse njegove potenciale do najvišje možne mere, da razvije in uporabi vire z namenom doseganja zastavljenega cilja. Ta opredelitev zajema več pomembnih ugotovitev. Prvič, coaching je vedno ciljno usmerjen, kar pomeni v poslovnem svetu osredotočenost na doseganje poslovnih ciljev, v privatnem življenju pa pomeni osredotočenost na doseganje privatnih ciljev. Drugič, coaching je osredotočen na posameznika, kar pomeni, da gre za metodo "ena na ena" in tretjič, pomembno je, da posameznik uporabi lastne vire. Lastni viri pa so zunanji – čas, denar, oprema in notranji – samozavest, odnos, sposobnosti. Osrednji namen coachinga je doseganje ciljev v sedanjosti in prihodnosti. Obstajajo različni modeli predstavitve prvega coaching srečanja do zaključnega srečanja med klientom in coachem, vendar v glavnem prevladujejo štiri glavne faze. Prva faza se prične z vzpostavljanjem partnerstva med coachem in klientom, nadaljuje z akcijskim načrtovanjem in ciklusom ter zaključi z vrednotenjem in dogovorom za poznejše srečanje.

Seveda pa mora imeti vodja za izvajanje uspešnega coach procesa razvite določene kompetence pravilne uporabe besed, pozornega poslušanja, ohranjanja rabsodnosti, tehtnega ocenjevanja in oblikovanja učinkovitega programa coachinga. Coach mora pri svojem delu izrabljati osebnostne kvalitete sledenja najvišjim strokovnim in etičnim standardom delovanja ter njihovo pošteno uporabo. Zmerno strogost morajo uravnotežiti z drugimi osebnostnimi kakovostmi kot sta potrpežljivost in prilagodljivost. Prav tako se mora držati konsistentnosti, saj coach z lastnim nespoštovanjem zahtevanega, načanja lastno verodostojnost. Integriteta, poštenost, zanesljivost, potrpežljivost in drugo pa so vrline, ki predstavljajo nepogrešljivi del coachevih kompetenc (Čeč & Grošelj, 2007, str. 106-113).

Gradnja kulture coachinga je za vsako organizacijo eden izmed bistvenih dejavnikov za dolgoročne in uspešnejše poslovanje, saj se izboljšuje komunikacija in iskrenost med zaposlenimi, priča smo manjšemu številu odpovedi, zavestnemu razvoju talentov in discipliniranih vodij, ki imajo občutek za delo z ljudmi. Uvajanje razvijanja kulture coachinga je v organizacijah postalo program spremembe organizacijske kulture v celoti. Spremembo kulture uvajanja preobrazbe na podlagi coachinga opredeljujeta Čeč in Grošelj (2007, str. 119-125) v petih korakih: natančno ocenimo pripravljenost za spremembe, jasno opredelimo splošno strateško usmeritev, identificiramo ključne postaje potovanja, pridobimo zavezanost ljudi k skupnemu cilju ter uvedemo proces učenja in rasti.

Pomembnost coachinga kot pomembne in nujne metode spodbujanja avtentičnega vodenja naj zaključim z mislijo enega najuspešnejših managerjev stoletja Jacka Welcha: "Vodje, ki so coachi bodo postali norma. Ostali ne bodo napredovali."

## 2.5.2 Opolnomočenje zaposlenih

Podjetja danes poslujejo v okolju, za katerega so značilne stalne spremembe, intenzivna globalna konkurenca, nove tehnologije ter zahteve kupcev po prilagajanju produktov in storitev njihovim individualnim željam. V tem novem poslovnem okolju tradicionalni model "vodje, ki vodi ter zaposleni, ki so vodeni" ne deluje več tako uspešno. Podjetja se ukvarjajo z vprašanjem, kako doseči maksimalno storilnost z manjšim kolektivom. Odgovor je v vlaganju v človeški faktor. Ljudje so namreč najpomembnejše sredstvo in če se zaposleni ne razvijajo, podjetje nima pogojev za rast. Kot ena od sodobnih rešitev reorganizacije poslovnega procesa v podjetjih je spremenjena strategija vodenja zaposlenih z uporabo koncepta opolnomočenja.

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene, t.i. opolnomočenje; gre za delegiranje moči ali pristojnosti na vse zaposlene v organizaciji. Veliko ljudi pride v organizacijo z namenom delati dobro in prenos moči nanje sprosti motivacijo, ki že obstaja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 78). Opolnomočenje je nujen proces v učečih se organizacijah, saj v zaposlenih sprošča ustvarjalnost, eksperimentiranje, učenje ob potrebni svobodi. Takšni zaposleni so ključni za uspeh organizacije, ki na ta način zadržuje kakovostne kadre in njihovo znanje. S tem ustvarjajo trajno konkurenčno prednost in moč organizacije, saj so zaposleni neposredno vključeni v proces odločanja ob izkoriščanju svojega znanja in sposobnosti. Moč zvišuje njihovo motivacijo za uspešno opravljanje nalog, kar jih navdaja z občutkom pomembnosti. Ob izkoriščanju informacij, znanja, moči in nagrad zaposleni svobodneje ukrepajo pri izpolnjevanju svojih nalog, kar jim omogoča opolnomočenje. Proces je večstopenjski, zato se kontinuiteta opolnomočenja razteza od stanja brez pravic odločanja, vse do polnega opolnomočenja, kjer zaposleni aktivno sodelujejo pri določanju organizacijske strategije (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 281-282).

Opolnomočenje zaposlenih je prenos moči na zaposlenega, kar mu omogoča večjo avtonomijo pri sprejemanju odločitev, sprosti njegov potencial ter motivira za boljše opravljanje dela. Odgovornost nosi zaposleni sam, medtem ko je vloga vodje usmerjanje ter poučevanje zaposlenih. To dopolnjuje z opredelitvijo ciljev in jasnih vlog, dostopom do informacij, nudenjem izobraževanj, sistemom nagrajevanja ter z drugimi tehnikami opolnomočenja. Ob pravilni uvedbi je opolnomočenje koristno tako za zaposlene kot za njihove vodje.

Za opolnomočenje je značilna obojestranska ter odprta komunikacija, timsko delo, stalne spremembe, novi izzivi, decentralizacija sredstev, deljenje informacij ter kolektivizem. Zaposleni, ki so pomemben dejavnik pri procesu opolnomočenja, so v primeru, da se počutijo opolnomočene, bolj motivirani za izboljšanje svoje uspešnosti pri izvedbi delovnih nalog. Opolnomočeni zaposleni dajejo v večji meri pobude, tvegajo, spodbujajo inovacije ter se soočajo z visoko negotovostjo. Številni poznavalci trdijo, da je potrebno za uspešen proces opolnomočenja uvesti samousmerjajoče se time (angl. self-managed teams). Vodja takšnemu timu dodeli avtoriteto, da lahko izvede svoje poslanstvo ter nadzor nad nalogami in procesi. Člani samousmerjajočega se tima sprejemajo odločitve, jih implementirajo, obenem pa sami

nosijo odgovornost za potek dela. Z vidika opolnomočenja so timi priporočljivi, saj se tako ljudje znebijo bremena odgovornosti posameznika za odločitve in je odgovornost skupinska.

Managerji učečih se organizacij so se pripravljani spopadati s težavami prenosa moči na sodelavce, saj se zavedajo razlogov za opolnomočenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 78-79). Na poti do vpeljave procesa opolnomočenja v organizacije se pojavi nemalo ovir, nekatere s strani zaposlenih, druge s strani vrhnjega managementa. Največja ovira je odpor do sprememb. Zaposleni nočejo biti opolnomočeni, saj se bojijo večje stopnje odgovornosti ali pa koncept opolnomočenja vidijo le kot prazno besedičenje vrhnjega managementa in še en poskus njihovega izkoriščanja. Vodje pa po drugi strani v opolnomočenju vidijo grožnjo zmanjšanja ali izgube lastne moči, statusa in morda celo službe, kajti organizacijska struktura postaja bolj sploščena. Vzroki za ovire so tudi nejasno opredeljene naloge, slaba koordinacija ter sodelovanje, drugačni cilji in tudi v že uveljavljenih odnosih moči.

Kljub vsemu poznamo tri osnovne razloge za opolnomočenje kot so strateška nujnost izboljšanja kakovosti storitev ali proizvodov, konkurenčnosti v okolju ter ustvarjanja učeče se organizacije z najboljšimi zmogljivostmi za doseganje uspešnosti. V učeči se organizaciji je najpomembnejše opolnomočenje, saj sprošča potencialne in ustvarjalnost vseh zaposlenih, da eksperimentirajo in se učijo, samostojno, brez prisile nepotrebnih tradicionalnih sredstev kontrole (Dimovski & Penger, 2008, str. 24).

### **2.5.3 Čustvena inteligenca na delovnem mestu**

Psiholog Goleman meni, da je čustveno inteligentni tisti človek, ki se zna sam motivirati, ki obvladuje svoje vzgibe in svoje čustveno počutje, je razumen, sočuten in optimističen ter vztrajen ob pojavljanju težav. Njegove raziskave so potrdile, da je inteligenčni kvocient (v nadaljevanju IQ) povezan s približno petino dejavnikov, ki določajo uspeh v življenju, preostanek pa od ostalih dejavnikov. Cooper in Sawaf pa menita, da delež IQ predstavlja komaj štiri odstotke uspeha v življenju, več kot devetdeset odstotkov uspeha pa je povezano z drugimi oblikami inteligence. Na naše najboljše odločitve pa ne vpliva samo IQ, temveč tudi naši možgani ter čustvena inteligenca. Čustvena inteligenca omogoča uspešnejše in zadovoljnejše življenje posameznikov, kar pripomore tudi k uspehu organizacij (Clemmer, 2008, str. 178-179).

Čustveno inteligentnost Račnik (2010, str. 82) razume kot človekov značaj, ki se navzven izraža kot vedenje. Gre za pomemben dejavnik, s katerimi se človek srečuje vsak dan in vpliva na uspešnost posameznika v osebnih in poslovnih odnosih. Z njo ugotavlja človekove čustvene potrebe, njihovo obvladovanje in dejansko življenje po njih. Danes nista več dovolj ustrezna izobrazba in strokovna usposobljenost, ampak tudi osebna kakovost delavca. Organizacijam z visoko storilnostjo je danes zelo pomemben tudi inteligenčni kvocient.

Čustvena inteligenca je nasproti izrazu umska inteligenca. Čustveno inteligentnost lahko opredelimo kot človeške potrebe, pobude in resnične vrednote, ki oblikujejo posameznikovo

javno mnenje. Zanimanja nam povedo, kaj posameznika privlači, umske in telesne sposobnosti, kaj posameznik zna, čustvena inteligentnost pa določi, kaj posameznik dela in kako bo delal (Ivanuša - Bezjak, 2007, str. 81). Simmons (2000, str. 20) pravi, da smo lahko inteligentni, imamo formalno izobrazbo in dolgoletne delovne izkušnje, veselje do dela, vendar bomo kljub temu v službi doživeli neuspeh, v kolikor po čustveni inteligenci ne bomo ustrezali delovnemu mestu.

Za vrhunsko storilnost je zelo pomemben intelekt, zaznavnih veščin videnja širine slike in zamisli dolgoročne vizije posameznika. Izračun razmerja med tehničnimi veščinami in kognitivnimi veščinami (nadomestki inteligenčnega količnika) ter čustveno inteligenco, ki je značilen za odlične vodje je pokazal, da čustveno inteligenčne sposobnosti igrajo čedalje bolj pomembno vlogo v višjih plasteh organizacije, medtem ko so razlike v tehničnih veščinah zanemarljive (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 260). Pri napovedovanju uspešnosti v odnosih in poklicu je čustvena inteligentnost najpomembnejši dejavnik, vendar ne smemo prezreti tudi tehnične spretnosti, strokovnega znanja, umske sposobnosti, telesne pripravljenosti, zunanjega videza, zanimanja za delo, življenjskih razmer, ki delovno uspešnost spodbujajo in otežujejo. Lastnosti, ki so v določenem okolju in poklicu moteče (zahtevnost delavca v proizvodnji), so lahko drugje (zahtevnost dela predsednika uprave) povsem sprejemljive (Ivanuša – Bezjak, 2007, str. 81).

Danes velja, da velik del voditeljevih sposobnosti temelji na čustvih. Čustveno inteligentnost sestavljajo samozavedanje, samoobvladovanje, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov. Prvi dve osebnostni lastnosti določata obvladovanje samega sebe, medtem ko drugi dve družbene spretnosti, opredeljujeta sposobnost obvladovanja odnosov z drugimi (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 180-181). Spet drugi čustveno inteligenco opredeljujejo kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih ter čustev drugih ljudi, jih ločevati med seboj in znati uporabljati te izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev (Možina et al., 2002, str. 510).

#### **2.5.4 Pomen učenja v organizaciji**

Ljudje smo ustvarjeni za učenje. Učimo se tako, kot nas učijo starši, učitelji, vrstniki, znanci, prijatelji, učimo se s pomočjo informacij prejetih prek različnih medijev, učimo se sami skozi izkušnje. Ljudje se učimo vse življenje, od rojstva do smrti. Dodatno nas, zlasti v organizacijah, vodi k učenju tudi želja in potreba po pripadnosti skupini, lojalnosti do sodelavcev, doseganju poslovnih ambicij in želji po pripadnosti organizaciji in uresničevanju njenih ciljev.

Učenje bi lahko opredelili kot obliko dejavnosti posameznika ali skupine ljudi, s katero dosežemo določene spremembe v njihovem vedenju, ki se nanašajo na spoznavne, socialne, poslovne in delovne sestavine (Možina et al., 2002, str. 17). Za organizacije, v katerih se zavedajo pomena učenja kot vlaganja v človeški kapital podjetja, je značilno, da je področje izobraževanja, pridobivanja znanj in razvoja kadrov sistemsko urejeno. Po drugi strani pa so

organizacije dovolj drzne, da si dovolijo eksperimentiranje z novimi pristopi in poskrbijo za hiter prenos znanja v vse dele organizacije, do vsakega posameznika. Prihodnost današnjih organizacij je vedno bolj odvisna od uspešnih zaposlenih, ki so se pripravljene razvijati strokovno in osebnostno. Največji zaviralec v razvoju organizacij so osebe na ključnih mestih, ki zapadejo v rutino ali jo zaradi različnih razlogov celo zahtevajo od drugih zaposlenih.

Koncept učeče se organizacije ne predstavlja le drugačnega odnosa do znanja v podjetjih, temveč korenito posega v globino organizacije, načina vodenja razmišljanja celotnega podjetja, v katerem ima management vlogo mentorja, svetovalca, spodbujevalca novih idej in inovativnosti. Temelji na višji organizacijski kulturi, drugačnemu načinu medsebojnega sporazumevanja, drugačnem ravnanju z znanjem in predvsem na spoštovanju slehernega zaposlenega. Zaposleni poznajo poslanstvo svoje organizacije, področja, oddelka in so zavezani k skupnim ciljem in strategiji. Še več, strategijo ustvarjajo skupaj.

Management v učeči se organizaciji namenja svojim sodelavcem veliko pozornosti, kar je še zlasti pomembno za motivacijo pri inovativnosti, pri ustvarjanju pogojev za prost pretok vseh idej in informacij med vsemi zaposlenimi. Managerji, ki želijo udeležiti učečo se organizacijo potrebujejo za uspeh organizacijo, ki bo sposobna oblikovati, sprejemati in prenašati znanje ter v nadaljevanju sposobna tudi sprejemanja organizacijskih sprememb ob dotoku novega znanja. Potrebujejo tudi dober management, ki je osredotočen in sposoben sistematičnega reševanja problemov, učenja na lastnih izkušnjah ter učinkovitega prenosa znanj po podjetju. Brez ustrezne matrice učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov učeča se organizacija ne more razviti ustreznih poslovnih rezultatov (Možina & Kovač, 2006, str. 23).

Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali ciljev, ki si jih zastavi organizacija (Tobin, 1998, str. 77). Z učenjem želimo doseči pozitivne spremembe, ki nas peljejo k zastavljenim ciljem. Iščemo pomembne informacije, ki jih uporabimo, ko želimo nekaj spremeniti. O učenju govorimo, ko pridobivamo nove veščine in ko razvijamo trenutne zmožnosti in sposobnosti. V organizacijah ločujemo organizacijsko, timsko in individualno raven učenja, ki so med seboj povezane in soodvisne. Pridobljeno znanje prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti ter boljši organizaciji dela. Jereb (1998, str. 54) ugotavlja, da bo organizacija dosegla svoje zahteve, ko bo sledila svojim ciljem: kontinuiranega usposabljanja zaposlenih v skladu s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela, in družbenoekonomskih odnosov; sistematičnega uvajanja, usposabljanja in napredovanja zaposlenih in njihovega usmerjanja v nadaljnje izobraževanje; kontinuiranega spremljanja in pravočasnega zadovoljevanja potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih, spremljanja in vrednotenja rezultatov izobraževanja v praksi in uporaba teh rezultatov za nadaljnje načrtovanje in izboljševanje izobraževanja v prihodnje.

Naloga managerjev, da zaposlenim zagotovijo ustrezno in učinkovito učenje ter pridobivanje novega znanja in njegova uporaba. Management znanja je torej zagotavljanje smotrnosti učenja in doseganja znanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 320).

### **3 MANAGAMENT SPREMEMB**

Sprememba je dejanje ali proces, v katerem nekaj postane drugačno. Spremembe lahko delimo glede na mesto spremembe, glede na njihovo hitrost in vzorec ter glede na raven, iz katerega prihaja. Pogosto slišimo besedno frazo, da so spremembe edina stalnica v poslovnem svetu. Pri mestu sprememb ločimo evolucionarne spremembe, ki so znotraj obstoječe strukture, lahko pa so tudi revolucionarne, saj gre pri njih za globlje strukturne spremembe. V okviru hitrosti in vzorca sprememb poznamo redke in načrtovane epizodične spremembe, pa tudi kumulativne kontinuirane spremembe, ki se neprestano razvijajo in spreminjajo. Na osnovi ravni, iz katerega sprememba prihaja, lahko opredelimo dramatične spremembe, ki jih ponavadi sproži vodstvo organizacije, nato pa še sistematične spremembe, ki so počasnejše, a hkrati tudi bolj načrtovane in dodelane. Slednje potekajo pod vodstvom srednjega managementa in svetovalcev. Zadnje, organske spremembe, pa vodijo zaposleni. Te spremembe so manj jasne in manj strukturirane in so pogosto izpeljane v odsotnosti formalnega vodstvenega procesa.

Management sprememb lahko opredelimo kot proučevanje delovanja managerjev, s katerimi ti dosežejo uspešno in učinkovito izvedbo potrebnih sprememb v podjetju ter zagotovijo večjo uspešnost in učinkovitost sprememb in podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 314). Management sprememb je strukturirani pristop za zagotavljanje popolne in neproblematične vpeljave sprememb, katerih koristi so dolgotrajne. Teorija managementa spremembe ima svoje temelje na različnih področjih, kot so inženiring, poslovanje in psihologija. To je tudi razlog temu, da se management spremembe uveljavlja na različne načine in v različnih disciplinah. Cilj managementa spremembe je vpeljati spremembe, ki bodo optimizirale trenutno nezadovoljivo stanje. Tako posameznik ali skupina pride do spoznanja, da obstajajo tudi boljši načini učinkovitega delovanja, pri načrtovanju sprememb pa upoštevajo tudi želje, potrebe in pričakovanja zaposlenih. Eden prvih modelov managementa sprememb se je pojavil v 50-ih letih 20. stoletja, njegov utemeljitelj je bil psiholog Kurt Lewin. Njegov model uporabljajo še danes, Lewin pa v njem poudarja tri faze spremembe, in sicer odmrznitev, spreminjanje ter zamrznitev.

#### **3.1 Pomen sprememb**

Tavčar (2001, str. 113) ugotavlja, da podjetje dolgoročno ne preživi in ne more biti uspešno, če se ne spreminja. Trenutne temeljne zmožnosti omogočajo podjetju uspešnost v sedanjih, ne pa tudi v prihodnjih menjalnih razmerjih z udeleženci. Zato je spreminjanje temeljna in nepogrešljiva značilnost vsakega podjetja. Obvladovanje sprememb na področju organizacije podjetja je zelo celovito, kar je posledica številnih sestavin organizacije in različnih interesov udeležencev.

Eden glavnih izzivov managementa 21. stoletja je ta, da organizacije preoblikujejo v usmerjevalce sprememb, v katerem te vidijo svoje priložnosti. Usmerjevalec sprememb išče spremembe, saj ve, kako jih bo spremenil v koristne, tako znotraj kot tudi zunaj organizacije.



Spremembe so postale pravilo, kar zahteva usmeritve za oblikovanje prihodnosti, načrtne metode iskanja in predvidevanja sprememb, pravi način uvajanja sprememb ter usmeritve za vzdrževanje ravnovesja med spreminjanjem in kontinuiteto (Drucker, 2001, str. 76).

### **3.2 Spremembe v podjetju**

Spremembe v podjetju lahko ločimo glede na vsebino in na obseg spremembe. Glede na vsebino spremembe, ki pomeni vpliv, ki ga ima ta na delovanje podjetja, ločimo operativne in strateške spremembe. Strateške spremembe so korenite in dolgoročno vplivajo na obliko in usmeritev poslovanja podjetja. Operativne spremembe pa so omejene na optimiziranje poslovnega sistema. Rezultati teh sprememb so vidni v razmeroma kratkem času, ne povzročajo pa temeljnih preusmeritev. Glede na obseg spremembe, ki je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja ločimo delne in celovite spremembe. Prve so omejene na posamezne, ključne poslovne dejavnosti oziroma zajemajo le izbrana področja poslovanja. Celovite spremembe pa zajemajo celovit poslovni sistem.

Spremembe v organizaciji poslovanja lahko glede na velikost in proces spreminjanja delimo tudi na evlucijske in revolucionarne. Medtem, ko evlucijske spremembe dopolnjujejo trenutno stanje in težijo k večji učinkovitosti, torej delati več in bolje, je namen revolucionarnih sprememb delati drugače, delati nove stvari na povsem nov način. Evlucijske spremembe pomenijo postopno spreminjanje in zadevajo ožje področje. Pomenijo stalno težnjo k izboljševanju in postopnemu prilagajanju strategije in strukture podjetja glede na spremembe v okolju z namenom, da bi se jim podjetje prilagodilo. Med tovrstne spremembe uvrščamo spremembe v družbeno tehničnem sistemu in celovito obvladovanje kakovosti. Revolucionarne spremembe pa so hitre, dramatične ter zadevajo širše področje. Podjetje jih potrebuje predvsem takrat, ko se mora hitro odzvati na velike in nepričakovane spremembe v okolju. Med revolucionarne spremembe štejemo prenovo poslovanja oziroma procesov (reinjening), prenovo organizacije (prestrukturiranje) in inoviranje (Rozman, 2000, str. 130-131). Glavne elemente organizacije in njihovo delovanje lahko razdelimo na formalni in neformalni del. Formalni podsistem tvorijo management, strategija, cilji, operativne dejavnosti za doseganje ciljev organizacije in tehnologija. Neformalni podsistem pa tvorijo manj predvidljivi in otipljivi vidiki, kot so vzorci komunikacije, moč, vpliv, vrednote in norme.

Ti podsistemi in elementi delovanja podjetja delujejo med seboj v določeni vrsti transformacijskega procesa. Podjetje jemlje iz svojega okolja materiale, energijo in druge vire ter jih pretvarja v proizvode ali storitve in jih pošilja nazaj svojim kupcem. Okolje, v katerem deluje podjetje, sproža spremembe. Dejavnike okolja bi lahko razdelili v naslednje kategorije: politično-pravne (zakonodaja, ideologija, mednarodno pravo, davki, sindikati), ekonomske (konkurenca, dobavitelji, tečajne liste, plače, gospodarska politika države, kreditna politika), tehnološke (informacijske tehnologije, internet, novi proizvodni procesi, uporaba računalnikov v procesih) in socialno-kulturne (demografski trendi, spremembe v življenjskem

slogu, mobilnost, poslovna etika, odnos do dela in zaposlitve). Te dejavnike lahko označimo z okrajšavo PETS (Škarja, 2012, str. 1).

Spremembe v podjetjih vedno uvajajo managerji, saj so sestavljene iz kompleksnih procesov za preusmeritev delovanja. Kadar govorimo o uvedbi novih tehnologij in tehnoloških postopkov smo priča tehnično-tehnoloških spremembam. Ob spremembi lokacije podjetja govorimo o fizični spremembi, o organizacijski spremembi pa govorimo takrat, ko preoblikujemo organizacijsko strukturo, procese ali kulturo. Osebna sprememba v podjetjih pomeni zamenjavo posameznikov ali sprememba načina delovanja zaposlenih (Rozman & Kovač, 2012, str. 314).

### **3.2.1 Vrste in dejavniki sprememb**

Grundy (v Senior, 2002, str. 38) razlaga tri vrste sprememb; prva je gladka, postopna sprememba, do katere pridemo počasi, sistematično in je predvidljiva; druga je nepričakovana postopna sprememba, ki je mešanica obdobja počasnih sprememb s spremembami z večjo hitrostjo; tretja vrsta spremembe pa je nezvezna sprememba, ki jo povzročajo hitri premiki v strategiji, strukturi in kulturi. Nezvezne spremembe nastajajo zaradi velikih sprememb v pravnih, političnih ali tehnoloških pogojih.

### **3.2.2 Proces managementa sprememb**

Spremembe v okolju so nepredvidljivo razporejene v času oziroma so ciklične. Trende sprememb je mnogokrat težko zaznati, zato je naloga managementa ta, da v okolju stalno opazuje, opreza in poizveduje. Prepoznavanje obstoječega stanja organizacije, določanje ustreznega prihodnjega, predvsem pa proces spreminjanja so najzahtevnejši deli procesa, kjer so potrebne spremembe v delu, vedenju in čustvovanju zaposlenih, njihovem razmišljanju, medosebnih odnosih, kar pomeni vzajemno spreminjanje ljudi. Lewinov model spreminjanja organizacije vsebuje tri med seboj povezane faze. V začetku je najpomembnejša odmrznitev stanja oziroma zaznava nujnosti sprememb in prekinitve obstoječega stanja, kjer se sprejemajo usodne odločitve o smereh, ciljih in načinu izvedbe preusmeritve. Največje napake se naredijo ravno v fazi prekinitve obstoječega stanja, zato mu mora nameniti management veliko pozornosti.

V fazi odmrznitve se posamezniki začnejo zavedati, kakšne vrednote in prepričanja imajo. Ljudje običajno nismo pripravljeni sprejemati sprememb kot sestavnega dela delovnega procesa, ampak se raje zadržujemo v znanih, rutinskih in udobnih situacijah. Sprememba nas namreč preusmeri iz udobnega, varnega območja ter nas privede k nečemu neznanemu, negotovemu in celo strašljivemu. Spremembe prinašajo veliko dobrega, zato je potrebno zaposlene seznaniti z vsem, kar zadeva spremembo, torej od vzrokov, namena in ciljev, pa do načrta same izpeljave ter evaluacije. Druga faza pride, ko so posamezniki pripravljeni na spremembe in jih sami začutijo ter posamezniki sprejmejo nove vrednote, prepričanja in stališča. Vodstvo mora tekom te faze razvijati načrt za management spremembe in izvesti aktivnosti za implementacijo teh načrtov. V zadnji fazi zamrznitve pa posamezniki utrjujejo

nova stališča in vrednote. Na tem mestu posamezniki ponotranjijo nov način vedenja tako, da ga vključijo v svojo osebnostno strukturo in čustvene odnose. Pri fazi zamrznitve moramo biti pozorni, da se novost ne pozabi, zato moramo načrtovati nove spodbude. Na tem mestu mora vodstvo zbrati in analizirati povratne informacije vseh zaposlenih. Vodilni morajo biti sposobni prepoznati vrzeli in obvladati morebitni odpor. Prav tako morajo uvesti korektivne akcije in ovrednotiti uspešnost izvedene akcije.

Udejanjanje potrebne spremembe vključuje razvoj novega vedenja, dela, razmišljanja, ki se kaže v spreminjanju organizacije, procesov in kulture. Zadnja faza Lewinovega modela je preverjanje rezultatov sprememb in utrditev novega stanja s čimer v popolnosti zamrznemo prejšnje stanje. Model spreminjanja je končan takrat, ko v celotni organizaciji prevladuje novi način delovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 312). Obstajata dva različna pristopa managementa sprememb (Senior, 2002, str. 276) in sicer mehki in trdi model sprememb. Trdi temelji na racionalno logičnih modelih sprememb in je najbolj učinkovit za stanja, pri katerih je vpliv človeškega faktorja nizek. V nasprotnem primeru, ko sprememba zajame elemente, kot so politika podjetja, kultura in vodenje, pa je potreben bolj mehek pristop.

Obstajajo različne kategorije organizacijskih sprememb, od tistih, ki se izvajajo z majhnimi koraki, do tistih bolj korenitih, ki rušijo okvire in zajemajo vse vidike poslovanja podjetja. Te spremembe zahtevajo trde sistemske modele sprememb. Določene spremembe pa so po svoji naravi tako kompleksne, da zahtevajo mehke modele sprememb.

### **3.2.3 Spremembe v organizacijski kulturi**

Sprememba kulture se prične s spremembami temeljnih vrednot, zaradi česar je sprememba zahtevna, traja dolgo časa in je zelo kompleksna. Vsaka sprememba kulture je proces transformacije, ki vključuje opuščanje neustreznih elementov in učenje novih. Spreminjanje je boleč proces, ki pogosto povzroča odpore, izvirajoče iz posameznika ali skupine. Samo spreminjanje kulture pa navadno poteka zelo počasi. Uvajanje sprememb brez sprememb kulture, pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpor proti spremembam (Nadler, 1998, str. 209).

Toda podjetja so bistveno bolj kompleksna, ker imajo poleg formalnega dela tudi neformalni del (Senior, 2002, str. 123), tako imenovano organizacijsko ledeno goro. Prvi del je tisti del ledene gore, ki se vidi nad gladino vode in katerega sestavljajo formalni vidiki organizacije, ki jih je lahko zaznati. Skriti del organizacije pa predstavlja prikrite vidike podjetja, kot so vrednote, zaupanje, vedenje, ki jih imata management in zaposleni, neformalne skupine in norme obnašanja. Primerjava z ledeno goro ni dobra le zato, ker kaže, da obstajajo skriti elementi podjetja, ampak tudi, ker kaže, da ta neformalni del lahko predstavlja večji del podjetja. Kultura podjetja je bistveno povezana s skritim neformalnim delom podjetja. Običajno podjetje poznamo po podobi, ki si jo je uspelo ustvariti v javnosti. Podoba podjetja je njena zunanja podoba, kultura podjetja pa tisto, kar podjetje resnično predstavlja.

V okviru raziskovanja organizacijske kulture in poslovne učinkovitosti je prilagajanje zaposlenih strategiji organizacije ključni proces spodbujanja sprememb. Zaposleni se morajo od funkcionalne ali tehnične kulture v procesu sprememb osredotočiti na deležnike (kupce, odjemalce, stranke, komitente, itd.) in kulturo odnosov med samimi zaposlenimi. Organizacijska kultura je osnovno vodilo vedenj, povezanih z učinkovitostjo na vseh organizacijskih nivojih, ki jo lahko spreminjamo ob identifikaciji ključnih vzvodov sprememb. Poslanstvo organizacije (ocena osredotočenosti na kupce, deležnike), struktura (vpliv, opolnomočenje, vključevanje), sistemi (selekcija in izbor kadrov, usposabljanje in razvoj, spoštovanje posameznika, ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje ter postavljanje ciljev), kompetence, kakovost (komuniciranja, vodenja, izvor in distribucija moči) so dejavniki, ki vplivajo na kulturo in s pomočjo katerih lahko načrtujemo razvojne aktivnosti in spremembe. Spremembe v organizacijski kulturi lahko spremljamo na nivoju posameznika (motivacija, zadovoljstvo, stalnost v organizaciji, stres, itd.), na nivoju oddelkov (timsko delo, koordinacija, kakovost dela) in na nivoju celotne organizacije (kakovost dela in prilagajanje zahtevam trga). Iskanje vzročnih dejavnikov, ki vplivajo na odnose in rezultate povezane s kulturo organizacije med želenimi vrednostmi (idealno kulturo) in trenutnim, dejanskim stanjem organizacijske kulture, so ključnega pomena za vsako organizacijo, ki razmišlja o spremembah v strategiji poslovanja v želji po poslovni odličnosti (Gruban, 2013, str. 1).

Pojem organizacijska kultura lahko opredelimo kot celovit sistem norm, vrednost, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme, s katerimi se srečujemo pri svojem vsakodnevnem delu. Kovač (v Rozman & Kovač, 2012, str. 289) pojasnjuje, da z načinom odzivanja in delovanja zaposleni oblikujejo pojavno obliko podjetja. Spreminjanje kulture je v organizacijah zahteven proces, saj mora večina zaposlenih spremeniti svoje vrednote, norme, vedenjske vzorce, uvajanje sprememb pa lahko traja več let. Poleg miselnih sprememb pa proces spreminjanja tudi t.i. fizične spremembe kot so zamenjava tehnologije, storitvenih linij, uvedba novih postopkov itd. Med najpomembnejše z vodenjem povezane ukrepe spada nagrajevanje in motiviranje zaposlenih, ki bo pri zaposlenih spodbudila ustvarjalnost kreiranja idej, ustrezno kakovost opravljenega dela in delovanje v timih. Od managerjev se pričakuje, da zaposlene seznanijo o razlogih in načinih spreminjanja kulture, ki morajo s svojim zgledom delovanja močno vplivati na delovanje zaposlenih skozi transformacijsko vodenje. Pri spreminjanju organizacijske kulture je pomemben tudi tako imenovani simbolni management, ki z uvajanjem simbolov in simbolnih dejanj vplivajo na spremembe.

Naveden proces spreminjanja kulture je vzporednica procesa planiranja, ki mu sledi proces organiziranja (določitev zadolžitvev, odgovornosti, avtoritete v procesu spreminjanja) in proces uvajanja želene kulture, v katerem želimo sodelavce pripraviti na sprejetje novih vrednot. Na koncu sledi še kontrola uspešnosti uresničevanja spreminjanja kulture in morebitno ukrepanje pri odstopanju od zelene smeri (Rozman & Kovač, 2012, str. 303-305).

## **4 ŠTUDIJA PRIMERA: VODENJE V IZBRANI BANKI V ČASU EKONOMSKE KRIZE**

### **4.1 Metodologija**

S študijo primera izbrane banke sem želel na podlagi teoretičnega izhodišča vodenja dokazati nujnost ustreznega načina vodenja glede na trenutno ekonomsko krizo. Glede na teorijo sem lahko pri svoji raziskovalni nalogi postavil štiri hipoteze: Hipoteza 1 – Vodje svoj stil vodenja ocenjujejo kot demokratičnega; Hipoteza 2 – Zaposleni v poslovalnicah izbrane banke vedenje nadrejenega ocenjujejo kot vodenje usmerjeno k nalogam; Hipoteza 3 – Voditelje v izbrani banki zaznamuje avtentičnost; Hipoteza 4 – Zaposleni si pri svojem delu želijo demokratičnega vodenja. Podatke sem zbiral po metodologiji anketiranja v pisni obliki, ker imam znano in dostopno skupino respondentov. Glede na zahtevnost in omejeni čas raziskave sem se odločil za anketiranje več zaposlenih v različnih poslovalnicah izbrane banke. V poslovalnici je bilo poleg vodje poslovalnice zaposlenih še od šest do dvaindvajset sodelavcev. Vsi zaposleni v poslovalnicah niso želeli sodelovati pri anketiranju, saj se bančništvo trenutno nahaja v obdobju konsolidacije in zmanjševanja števila zaposlenih. Temu primeren je bil tudi odziv na reševanje anketnih vprašalnikov. Pri raziskavi sem kot merilni inštrument uporabil pisni anketni vprašalnik za vse nivoje vodenja ter njihove zaposlene kot njihove ocenjevalce.

Anketni vprašalnik sestavlja petnajst vprašanj. Prvih pet vprašanj je demografskih (spol, starost, delovna doba v banki, stopnja izobrazbe, delovno mesto), devet je splošnih vprašanj o vodenju, eno vprašanje pa predstavlja sklop devetinštirideset kvantitativnih vprašanj/trditve. V okviru teh kvantitativnih vprašanj so predstavljene trditve o načinih vodenja, s katerimi se vodja oceni, kako pogosto je pri vodenju potrebno ravnati na način, kot ga opisujejo trditve. Trditve so razdeljene na štiri sklope, ki definirajo stil vodenja oz. način/stil vodenja, ki ga uporablja vodja. Anketiranec ocene podaja med 1 in 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se z omenjeno trditvijo sploh ne strinja, ocena 5 pa, da se z omenjeno trditvijo v celoti strinja. Najvišje povprečje ocen trditve po sklopih nam razkrije, kakšen stil vodenja uporablja vodja. V okviru kvantitativnih trditve prek prvih osem ugotavljam prisotnost demokratičnega stila vodenja, trditve od 9 do 14 ugotavljajo avtokratični stil vodenja (Kocep, 2012, str. 60). S trditvami med 15 in 21 ugotavljam usmerjenost vodenja vodje k nalogam, od 22 do 28 pa usmerjenost k sodelavcem (Možina & soavtorji, 2002, str. 535). Sodobno voditeljstvo temelji na avtentičnosti voditeljev (Dimovski, Pengler & Peterlin, 2009, str. 104-108), katere prisotnost v organizaciji ugotavljam s trditvami med 29 in 35. Zadnji sklop trditve (Možina & soavtorji, 2002, str. 531) je namenjen raziskovanju transformacijskih voditeljev (trditve od 36–42) ter transakcijskih voditeljev (43–50). Enotni vprašalnik je namenjen tako zaposlenim v poslovalnicah izbrane banke, kot vodjem poslovalnic, direktorjem organizacijskih enot ter top managementu (upravi banke).

Za izvedbo raziskave nisem potreboval interno soglasje izbrane banke, saj v nalogi ni imenovana. Raziskava je potekala v zadnjem kvartalu leta 2013 in bila obdelana s pomočjo

programa za statistične obdelave in analize SPSS. V okviru deskriptivne statistike ugotavljam, da je v raziskavi sodelovalo devetindevedeset zaposlenih, od tega enašestdeset žensk in osemtrideset moških. Največ med njimi (štirideset zaposlenih) je v starostni skupini od 26 do 34 let, sledijo tisti v skupini od 36 do 45 let (enastrideset zaposlenih), nato udeleženci stari nad 46 let (šestindvajset zaposlenih), dva udeleženca pa sta stara manj kot 25 let. Predvsem poslovni deli bank poslovanja s prebivalstvom (izjema ni niti izbrana banka) se v zadnjih letih soočajo z visokim deležem fluktuacije kadra. Pripadnost banki in priložnost za izboljšave ob izpolnjevanju vprašalnika vidijo predvsem zaposleni z daljšo delovno dobo delovanja v banki, saj je anketo izpolnjevalo kar devetindvajset zaposlenih, ki so v banki zaposleni že več kot 26 let. Sledi enaindvajset zaposlenih, ki so v banki zaposleni med 11 in 15 let, petnajst zaposlenih ima delovno dobo med 16 in 25 let, po sedemnajst udeležencev pa je zaposlenih v banki do 5 let ali pa med 6 in 10 let. Največ, kar sedemdeset zaposlenih (70,7% vzorca raziskave) ima srednješolsko izobrazbo, sledijo zaposleni, osemnajst njih, z višješolsko in visoko strokovno izobrazbo, osem zaposlenih se ponaša z univerzitetno ter trije s podiplomsko stopnjo izobrazbe. K izpolnjevanju anketnega vprašalnika je pristopilo oseminsedemdeset bančnih delavcev, šestnajst vodij poslovalnice, štirje direktorji organizacijskih delov in član uprave banke, ki zaseda mesto v top managementu. Med vsemi vodstvenimi delavci se jih je petnajst odločilo ocenjevati svoj način vodenja (rezultati so samoocena), kljub temu, da jih vodilna mesta zaseda enaindvajset; ostalih trinosemdeset pa svojega vodjo oziroma direktorja. En udeleženec na to vprašanje ni odgovoril.

Med vsemi anketiranimi, se jih je šestindvajset (26,7% vseh) odločilo pripisati svoj komentar na zadnje vprašanje "Kaj bi vi kot vodja spremenili pri svojem vodenju oziroma pri vašem vodji?", kar priča o precejšnji apatičnosti zaposlenih, vendar je to v trenutnih ekonomskih razmerah povsem normalen pojav. Izpostaviti velja izjave petih anketirancev, ki si želijo več komunikacije s strani vodje ter treh posameznikov, ki si želijo samozavestnejši nastop vodje. Ostali odgovori in mnenja zaposlenih odsevajo njihove subjektivne potrebe in objektivne težave, s katerimi se soočajo vodje pri svojem vodenju v poslovalnicah (pohvale, korektnost do vseh zaposlenih, ukvarjanje z zaposlenimi, manj birokratskih postopkov, nepotrebni sestanki, boljša organizacija dela, plača, večji variabilni del plače, več neformalnega druženja itd.). Od vseh devetindevedeset anketirancev jih je samo šest njih prepričanih, da je njihovo vodenje oziroma vodenje njihovega predpostavljene vodje neprimerno oziroma neustrezno.

V okviru raziskave sem opravil najprej opisno statistiko predstavitve vzorca udeležencev v raziskavi. Nato sem pri pomembnih spremenljivkah preveril normalnost porazdelitve podatkov posameznih spremenljivk s Kolmogorov-Smirnovim testom normalnosti porazdelitve podatkov. Glede na rezultate (vse spremenljivke statistično pomembno odstopajo od normalne porazdelitve) sem za analizo razlik uporabil neparometrične teste (Mann-Whitneyev U-test), za ugotavljanje korelacij pa Spearmanov koeficient.

## **4.2 Analize hipotez**

Hipoteza 1 – Vodje svoj stil vodenja ocenjujejo kot demokratičnega.

Tabela 1: Ocena stila vodenja s strani vodij (samoocena)

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Demokratični	15	25,00	35,00	29,8667	3,02056
Avtokratični	15	8,00	18,00	12,0667	2,65832
Avtentični	15	24,00	35,00	29,6000	2,89828
Skupaj	15				

Vir: Priloga 1 - Anketni vprašalnik

Vodje svoj stil vodenja ocenjujejo najbolj kot demokratičnega (povprečna ocena 29,87), le malo manj kot avtentičnega (29,60) in najmanj kot avtokratičnega (12,07).

Tabela 2: Ocena stila vodenja s strani zaposlenih

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Demokratični	83	13,00	35,00	28,4699	4,57548
AvtokratičniI	83	6,00	25,00	13,3012	4,45228
Avtentični	83	13,00	35,00	26,6386	4,34651
Skupaj	83				

Vir: Priloga 1 - Anketni vprašalnik

Zaposleni stil vodenja svojih vodilnih ocenjujejo najbolj kot demokratičnega (28,47), sledi avtentični stil vodenja (26,64) in najmanj kot avtokratičnega (13,30). Razpršenost podatkov je pri vseh odgovorih podobna (od 4,35 do 4,58). Če primerjam najvišjo samooceno stila vodenja vodilnih in oceno zaposlenih med njimi v povprečju ocen ni pomembnejših razlik.

Tabela 3: Mann-Whitneyjev U-test stilov vodenja

	Demokratični	Avtokratični	Avtentični
Mann – Whitney U	550,500	500,500	346,500
Wilcoxon W	4036,500	620,500	3834,500
Z	-0,714	-1,209	-2,713
Asimp. Sig. (2-tailed)	0,434	0,227	0,007

Vir: Priloga 1 - Anketni vprašalnik

Statistično pomembnost razlik sem preveril z Man-Whittneyevim U-testom, (Sig. 0,43), zato lahko potrdim, da med njima ni pomembnih razlik. Prvo hipotezo lahko potrdimo, saj vodje v največji meri ocenjujejo svoj stil kot demokratičnega.

Hipoteza 2 – Zaposleni v poslovalnicah izbrane banke vedenje nadrejenega ocenjujejo kot vodenje usmerjeno k nalogam.

*Tabela 4: Ocena zaposlenih o vedenju nadrejenega, ki je usmerjeno k nalogam ali k sodelavcem.*

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Usmerjenost k nalogam	83	11,00	35,00	28,8675	4,27634
Usmerjenost k sodelavcem	83	10,00	35,00	28,7229	4,92459
Skupaj	83				

*Vir: Priloga 1 - Anketni vprašalnik.*

Povprečna ocena zaposlenih o usmerjenosti vodij k nalogam je 28,87, usmerjenost k sodelavcem pa so ocenili z 28,72. Razpršenost podatkov za odgovor »usmerjenost k nalogam« znaša 4,28 in je nekoliko višja pri odgovoru »usmerjenost k sodelavcem« in je 4,92.

*Tabela 5: Mann-Whitneyjev U-test usmerjenosti vodij*

	<b>Usmerjenost k nalogam</b>	<b>Usmerjenost k sodelavcem</b>
Mann – Whitney U	547,000	512,000
Wilcoxon W	4033,000	3998,000
Z	-0,749	-1,095
Asimp. Sig. (2-tailed)	0,454	0,273

*Vir: Priloga 1 - Anketni vprašalnik*

Sicer so zaposleni desetinko ocene več pripisali usmerjenosti k nalogam, vendar med ocenama ni statistično pomembnih razlik (Man-Whitneyev U-test: Sig. 0,273), zato druge hipoteze ne moremo sprejeti.

Hipoteza 3 – Voditelje v izbrani banki zaznamuje avtentičnost.



Tabela 6: Ocena stila vodenja (vodje)

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Demokratični	15	25,00	35,00	29,8667	3,02056
Avtokratični	15	8,00	18,00	12,0667	2,65832
Avtentični	15	24,00	35,00	29,6000	2,89828
Skupaj	15				

Vir: Priloga 1 - Anketni vprašalnik

Tabela 7: Ocena stila vodenja (zaposleni)

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Demokratični	83	13,00	35,00	28,4699	4,57548
Avtokratični	83	6,00	25,00	13,3012	4,45228
Avtentični	83	13,00	35,00	26,6386	4,34651
Skupaj	83				

Vir: Priloga 1 - Anketni vprašalnik

Analiza povprečij stilov vodenja je pokazala, da vodje (samoocena) kot svoj stil vodenja najvišje ocenijo demokratičnega (29,87), nato avtentičnega (29,60), zaposleni pa kot demokratičnega (28,47) in nato avtentičnega (26,64). Tako vodje kot zaposleni stil vodenja v izbrani banki najmanj pogosto ocenijo kot avtokratičnega. Vsi, tako zaposleni, kot tudi vodje so mnenja, da je najbolj izrazit stil vodenja demokratični, zato hipoteze ne moremo sprejeti.

Hipoteza 4 – Zaposleni si pri svojem delu želijo demokratičnega vodenja.

Tabela 8: Kakšnega vodja bi najraje imeli?

	Frekvenca	Delež (%)
Vodja/o, ki vse organizira, vodi in spremlja	10	10,1
Demokratičnega/o, ki se posvetuje, usmerja, podpira po potrebi	83	83,8
Vodja/o, ki pusti, da si vse organizirate, izvajate, odločate sami	2	2,0
Ni podatka	4	4,0
Skupaj	99	100,0

Vir: Priloga - Anketni vprašalnik

V četrti hipotezi predpostavljam, da si zaposleni pri svojem delu najbolj želijo demokratičnega vodenja. Analiza rezultatov je pokazala, da lahko hipotezo potrdimo, saj je kar triinosemdeset zaposlenih (83,8%) odgovorilo, da si najbolj želijo demokratičnega vodjo, ki se posvetuje, usmerja in po potrebi tudi podpira. Deset anketiranih (10,1%) je odgovorilo, da si želijo vodjo, ki vse organizira, vodi in spremlja, dva zaposlena pa si želita vodjo, ki pusti, da zaposleni vse organizirajo, izvajajo in odločajo sami. Štirje udeleženci na vprašanje niso odgovorili. V delu sem zaradi specifičnosti dojetja avtentičnosti dodatno postavil še dodatno hipotezo.

Hipoteza 5: Obstaja pomembna razlika v dojetju avtentičnosti svojega stila vodenja s strani vodij in zaposlenih.

V tabelah 6 in 7 lahko razberemo, da prihaja do razlike v oceni avtentičnosti stila vodenja med vodji (samoocena) in zaposlenimi. Ocena vodij znaša 29,60, ocena zaposlenih pa 26,64. Razlika povprečij ocene avtentičnosti stila vodenja je statistično pomembna, kar sem preveril z Man-Whitneyjevim U-testom, ki ugotavlja pomembnost razlik povprečij na vzorcih, ki statistično pomembno odstopajo od normalne porazdelitve (Sig. = 0,007). Tako lahko peto hipotezo potrdimo.

Nadaljnja analiza je pokazala, da obstaja statistično pomembna korelacija med oceno avtentičnosti stila vodenja in stopnjo izobrazbe ( $0,333^{**}$ ,  $p=0,001$ ) ter delovnim mestom v organizaciji ( $0,212^*$ ,  $p=0,350$ ). Rezultati torej kažejo, da višja kot je stopnja izobrazbe, višja je ocena avtentičnosti stila vodenja ter višje delovno mesto, kot ga nekdo zaseda v organizaciji, višja je tudi ocena avtentičnosti vodenja. Razlogov za takšne rezultate je lahko več. Morda je vprašljiva opredelitev avtentičnosti oziroma doživljanje avtentičnosti vodenja. Možen razlog je tudi ocena svojega stila vodenja, ki je bolj pristransko in zaželeno ter nagnjenost k temu, da vidijo svoj stil vodenja bolj "zaželen", v tem primeru avtentičnega. Prav tako se pojavlja vprašanje, kako dobra in natančna je zaznava avtentičnosti zaposlenega, ki nikoli ni opravljal vodstvene funkcije in si morda ne zna predstavljati, kakšno ravnanje od vodje zahteva takšno delovno mesto. Morebiten razlog vidim tudi v tem, da zaposleni na vodstvenih mestih vedo, na kakšen način in koliko so pri določenih svojih odločitvah omejeni, saj imajo tudi ti nad seboj nadrejenega, kar pogosto zaposlenim (bančnim uslužbencem) ni vidno.

Raziskava je skozi anketni vprašalnik pokazala majhnost vzorca, kar je lahko prispevalo k temu, da ni veliko statistično pomembnih rezultatov. Posledično rezultati zato niso primerni za posploševanje, saj vzorec ni reprezentativen. Preseneča dejstvo, da je od triindvajsetih anketirancev, ki zasedajo vodilna mesta v izbrani banki, bilo kar osem takih, ki so pri nadaljnjih vprašanjih ocenjevali svojega nadrejenega vodjo, namesto samega sebe (samoocena), kar vzbuja pomisleke o zadostni samokritičnosti lastnega vodenja. Anketni vprašalnik so v veliki večini izpolnjevali anketiranci s srednješolsko izobrazbo, kar bi lahko skozi vidik splošnega znanja pri zaposlenih povzročilo določeno zmedo glede pomena demokratičnosti in avtentičnosti vodenja. Vsem deležnikom je bila pred izpolnjevanjem

vprašalnika zagotovljena popolna anonimnost. Vendar se je kljub temu pojavila vprašljivost motivacije za reševanje, saj jih je skrbel dvom sledljivosti (vidljivosti) njihovih rezultatov (ključnega pomena, saj je težko iskreno ocenjevati nadrejene). Nalogo bi bilo morda smiselno nadgraditi z dodatno raziskavo ocene načina komunikacije, motivacijskih faktorjev za delo ali kakšno podobno temo, ki bi dopolnila to raziskavo.

### **4.3 Predstavitev bančne institucije**

Minili so časi tradicionalne opredelitve banke kot institucije, v kateri sprejemajo vloge na vpogled in odobravajo posojila. Bančne institucije ponujajo nove diverzificirane bančne produkte, tudi zaradi informacijskega razvoja tehnologije, ki so spodbudile finančne inovacije. Izbrana banka je slovenska bančno-finančna skupina, kjer je bančništvo njena najpomembnejša dejavnost, ki jo zaokrožujejo druge finančne dejavnosti, kot so zavarovalništvo in upravljanje premoženja. Lizing, faktoring in forfehtiranje ne predstavljajo strateške usmeritve banke, zato je predviden postopen umik banke iz teh dejavnosti.

Svojim komitentom poleg osnovnih bančnih storitev nudi tudi druge finančne storitve, da zadovolji celotne finančne potrebe strank. Bančništvo na drobno je sicer primarna dejavnost banke, kamor uvrščajo komercialno bančništvo, upravljanje premoženja, življenjsko in pokojninsko zavarovanje, privatno bančništvo ter leasing nepremičnin. Poleg tega pa imajo v svoji ponudbi tudi drugi steber korporativnega in investicijskega bančništva, kamor poleg komercialnega bančništva in leasinga nepremičnin uvrščajo še podjetniške finance, posredovanje na kapitalskih trgih za potrebe strank ter trgovinsko financiranje. Jedro strategije bančništva na drobno predstavlja sinergija ponudbe med bančništvom, upravljanjem premoženja in življenjskim ter premoženjskim zavarovanjem. Banka tako odgovarja počasnemu spreminjanju varčevalnih navad komitentov, ki bo z razširitvijo ponudbe zadovoljevala spremenjenim finančnim zahtevam deležnikov. Pri ugotavljanju potreb in namenov uporabe finančnih produktov v podjetju bo poslovanje izbrane banke usmerjeno v trženje finančnih storitev in graditvi dolgoročnega partnerskega odnosa.

Izbrana banka je univerzalna banka, ki deluje v JV Evropi. Ključni strateški trg izbrane banke je Slovenija, v kateri ustvari večino svojih prihodkov. Strateški cilj na tem trgu je obdržati tržni delež pri klasičnih bančnih poslih in ga povečati pri poslih, ki so bančnim komplementarni (predvsem življenjska zavarovanja in upravljanje sredstev). V izbrani banki se zavedajo, da so zaposleni ključni za delovanje institucije, zato si želijo strateško upravljati s tistimi kadri, ki bodo kompetentni in sposobni upravljati spremembe. Strateške in poslovne cilje bodo dosegli z zagotavljanjem enotne kadrovske politike in dela s ključnimi kadri, sistematičnim pregledom kadrov na ključnih položajih, ki bodo v prihodnje prevzeli ključne funkcije, z opredelitvijo vseh potrebnih kompetenc in znanj zaposlenih, zagotavljanjem razvoja posameznikov, ki bodo privedli do visoke stopnje motiviranosti, pripadnosti in zavzetosti zaposlenih v instituciji. Izbrana banka želi z aktivnostmi spremembe korporacijske kulture, razvoja in motiviranja zaposlenih, razvoja sistema nagrajevanja in povečanja notranje in zunanje mobilnosti ustvarjati ter graditi kulturo odličnosti.

Vrednote, na katerih temeljita vizija in poslanstvo banke so varnost, zanesljivost, usmerjenost k strankam, kakovost, strokovnost, proaktivno delovanje in usmerjenost k doseganju rezultatov. Poslanstvo izbrane banke je biti zanesljiv dolgoročni partner, na katerega se lahko stranke zanesejo. Svojim strankam zagotavlja prvovrstne ter celovite finančne storitve in rešitve, ki jih stranke potrebujejo za doseganje svojih ciljev. Strateške usmeritve so pripravljene ob predpostavki, da je banka samostojna, ki sama gradi svoj poslovni model ter zagotavlja strateške vire za rast in razvoj (Strategija izbrane banke za obdobje 2010-2015, str. 5).

#### **4.3.1 Organizacijska struktura in spremembe**

Vsakemu podjetju lažje poslovanje omogoča organizacijska struktura podjetja, v katerem so znotraj podjetja določene službe, ki so med seboj povezane z odnosi na takšen način, da omogočajo izpolnjevanje določenih nalog in ni zacementirana za vse večne čase, niti je ni mogoče spreminjati leto za letom. Proces preverjanja dosedanjih pristojnosti in kvalifikacij sodelavcev, prilagajanje informacijskega sistema za koordinacijo aktivnosti novoustanovljenih oddelkov glede na cilj podjetja, nova razporeditev nalog in zahtev zaposlenim, zahtevajo ogromno časa (tudi let) in veliko truda, tudi ob upoštevanju odpora sodelavcev, ki niso naklonjeni spremembam. Razvoj organizacije kot načrtovan in dolgoročen organizacijski proces ima zato poseben pomen. Spremembe organizacije so dolgoročni postopek učenja, ki ima neposreden vpliv na posameznikove vedenjske vzorce, njihova stališča in sposobnosti ter samo kulturo organizacije (Glogovšek, 2008, str. 220).

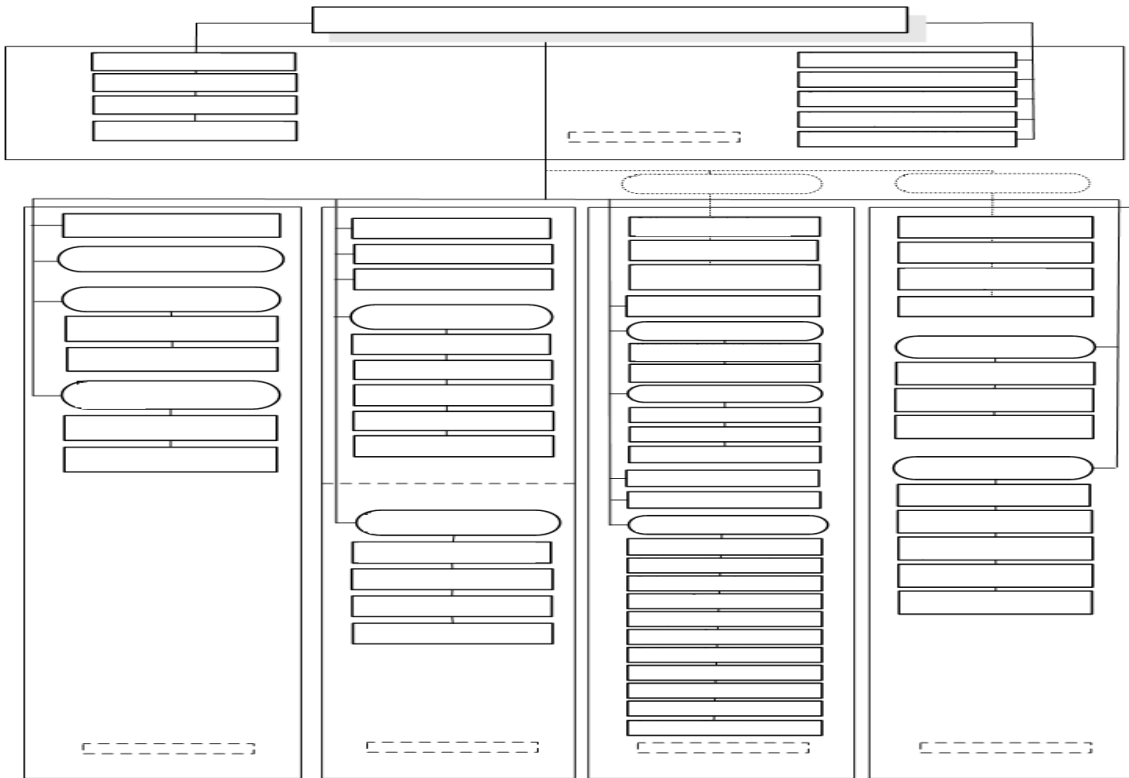
Organizacijska struktura je orodje, ki managerjem omogoča ravnanje z različnimi viri, da ti opravijo zahtevano delo. Določa formalne odnose poročanja, vključujoč števila ravni hierarhije in kontrolnim razponom, določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo ter oblikuje sisteme za učinkovito komunikacijo, koordinacijo in integracijo med oddelki (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 126). Organizacijska zgradba mora omogočati prilagodljivo obnašanje vsem izvajalcem v organizaciji, pri tem pa se sama ne sme spreminjati. Omogoča torej delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje. Omogočati mora hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti (Lipičnik, 2000, str. 45).

Strukturo lahko opredelimo z odnosi med nalogami in nosilci in predstavlja časovni prerez stanja organiziranosti. Formalizirana so pravila, ki urejajo tako odnose med sestavinami organizacije kot tudi organizacijske procese. Med nalogami in nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja ter morajo biti organizirani v notranje procese in odnose tako, da se čim lažje dosejajo organizacijski cilji. Daft (2001, str. 86) opredeljuje, da se želi z organizacijsko strukturo doseči tudi cilje določanja poti formalnega poročanja in odločanja v organizaciji, vključno s številom hierarhičnih ravni in obsegom nadzora; prikazovanja razporeditve zaposlenih po delovnih mestih in povezovanje dveh delovnih mest v oddelke, v večje organizacijske enote ter povezovanje teh enot v celovito organizacijo; organizacijska

struktura ne nazadnje omogoča učinkovito komuniciranje, usklajevanje in povezovanje med oddelki.

Na sliki 5 je z organigramom prikazana organizacijska struktura izbrane banke, iz katere so razvidne organizacijske enote, njihovo povezovanje v večje enote, področja, povezave med njimi in njihova hierarhična nadrejenost oziroma podrejenost.

*Slika 5: Organizacijska struktura banke*



*Vir: Izbrana banka. Letno poročilo izbrane banke, 2012, str. 17.*

Na vrhu sheme je predstavljeno vodstvo banke, ki so mu neposredno podrejene štabne službe in opravljajo svoje storitve za vsa področja. Pod njim so štiri organizacijska področja (področje poslovanja s prebivalstvom, področje tveganj, finančno področje, področje podpore), razdeljena na posamezne organizacijske dele ter organizacijske enote. Iz sheme je razvidno, da gre za tipično finančno institucijo s kompleksno shemo z več organizacijskimi ravni in enot organiziranosti.

Poznamo več tradicionalnih oblik organizacijskih struktur (enostavna ali podjetniška, poslovno-funkcijska, divizijska, projektna, matrična, vodoravna, navidezna...) in modernih organizacijskih struktur (procesna, ad-hoc, notranja mreža, virtualna, narobe obrnjena piramida, pajkova mreža...), ki pa se v praksi manj uporabljajo. Organizacijsko strukturo izbrane banke lahko opredelimo kot divizijsko (produktno) organizacijsko strukturo, za katero je značilna decentralizacija odločanja, ki se hitreje prilagaja okolju, še vedno pa ne more slediti hitrejšim in pogostejšim spremembam. Kljub vsemu je prednost omenjene organizacije v zmerni prilagodljivosti organizacije pri iskanju izboljšav, inovacij in stalnem zmanjševanju

stroškov. Vodstvo vsakega organizacijskega področja je avtonomno pri organiziranju dela in poslovanja, odgovorno pa je tudi za stroške in prihodke. Upošteva se načelo avtonomne decentralizacije ob neprisilni integraciji skupnih služb, ki sicer pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločanja. Organizacijska struktura posameznih organizacijskih enot je postavljena tako, da sodelujejo ena z drugo, vendar se kljub temu pojavlja težava slabše koordinacije med posameznimi organizacijski področji, oddelki, saj ne prihaja do učinkovitega pretoka informacij in znanj. Vodenje v izbrani banki z divizijsko organizacijo je predvsem kolegijsko, kjer predsednik in posamezni člani uprave vodijo posamezna organizacijska področja, za katera so tudi odgovorni.

Deschamps (v Florjančič & Paape, 2004, str. 257) ugotavlja, da se proces pojavlja v ugnezdjeni hierarhiji treh nivojev: prvi nivo operacijskih procesov, ki neposredno ustvarja vrednost za kupce, zaposlene in lastnike; drugi je nivo strateškega planiranja in nadziranja procesov, ki ustvarjajo vire za operacijske procese ter tretji nivo vodilnih in usmerjevalnih procesov, ki skrbijo za vizijo, poslanstvo in značaj organizacije.

Kljub dejstvu o divizijsko zasnovani organizacijski strukturi, pa se v organizaciji pojavlja problem počasne komunikacije, počasnih sprejemanj in izvrševanj odločitev v centru moči. Nadalje počasne implementacije novosti zaradi sprememb in potreb trga, zaradi velikosti in specifičnosti institucije ter problema specializacije in formalizacije postopkov in spreminjajočih se standardiziranih postopkov, kar zmanjšuje potrebno fleksibilnost in strokovnost zaposlenih. Izbrana banke je kombinacija značilnosti mehanskega in organskega tipa organizacije, ki deluje v spremenjenih okoliščinah ekonomske krize. Za organizacijo je značilna predvsem vertikalna in formalna komunikacija, poudarjena stopnja hierarhije, standardizacije, specializacije, formalizacije in centralizacije.

Banka z divizijsko organiziranostjo z oblikovanjem profitnih divizij, ki večinoma samostojno delujejo na trgih so odgovorne, da dobiček ustreza rastočim zahtevam trga. Zato je zelo pomembno, da vsakokratni vodstveni management ob zamenjavah ne izvaja temeljnih sprememb v organizacijski strukturi. Proces nove razporeditve nalog in zahtev, pristojnosti in kvalifikacij zaposlenih, prilagajanje informacijskega sistema, zahtevajo ogromno časa in energije, včasih pa naletimo tudi na odpor zaposlenih. Sprememba organizacijske strukture razumemo kot učni postopek za organizacije, kjer s spremembami vplivamo na vedenjske vzorce zaposlenih, stališča in sposobnosti ter kulturo organizacije (Glogovšek, 2008, str. 220).

Mednarodni trendi deregulacije finančništva, napredek komunikacijske in informacijske tehnologije, vse bolj ekonomsko osveščeni potrošniki narekujejo trend presežnih kapacitet bančništva in iskanje stroškovne učinkovitosti, kar daje znotraj konkurenčnosti bank možnosti iskanja profita, predvsem na področju kakovosti. Trend je v iskanju vitkega bančništva (lean banking), ki danes predstavlja splošne ugotovitve o organizaciji in vodenju podjetij. Bistvene ciljne usmeritve lean managementa so striktna orientacija k strankam, kjer ugotavljamo in zadovoljujemo potrebe strank, zaradi katerih oblikujemo visoke standarde in merila za oblikovanje storitev in procesov. Naslednji cilj je maksimiziranje načela ekonomičnosti s

ciljem zmanjševanja stroškov, ki z enostavnimi poslovnimi procesi povečuje konkurenčnost institucije. Ob hitro se spreminjajočem se položaju na trgu pa se od institucije zahteva skrajšan reakcijski čas pri razvoju in ponudbi storitev.

Želja bančne institucije je z organizacijskimi spremembami postati vitkejša, zato mora sprejeti in izvajati sveženj ukrepov lean bankinga glede na organizacijsko strukturo in organizacijo delovnih postopkov z željo spremenjenega delovanja na trgu. Skozi organizacijsko strukturo bo morala ugotavljati, katere storitve bo opravljala banka sama, katere pa bo vključila od zunaj, odstranjevati nadzorne ravni hierarhije, se osredotočiti na ključna poslovna področja ter krčiti in standardizirati ponudbo in prodajne poti. Na strani organizacije delovnih procesov pa bo morala banka delovati na: močnejšem povezovanju povezanih nalog in odstranjevanju vozlišč; standardizaciji in avtomatizaciji opravljanja storitev v zaledju, izboljšanju upravljanja kapacitet ter avtomatizaciji in tehnizaciji ponudbe za stranke (Glogovšek, 2008, str. 271-273).

S konceptom lean bankinga si banke ob postavljenih mejah za doseganje ciljev prizadevajo za izboljšanje kakovosti z organizacijskimi spremembami (npr. preprečevanje napak pri obdelavi z zmanjšanjem mest prereza, hitrost (npr. manjše število kontrol pri odobritvah kreditov) in ekonomičnost (zmanjšanje stroškov neizkoriščenih kapacitet z zunanjim izvajalcem storitev).

#### **4.3.2 Nivoji vodenja in odločanja**

S postavitvijo organizacijske strukture so postavljeni temelji za postavljanje nalog po področjih, oddelkih in po liniji, uredijo se pristojnosti posameznikov na zgornji, srednji in spodnji ravni managementa ter se s tem ustvarijo področja odgovornosti. Da bi zaposleni lahko opravljal določeno nalogo, mora biti sodelavec opremljen s pristojnostmi, ki so v izbrani banki določeni s Pravilnikom o pooblastilih in podpisovanju.

Izbrana banka ima prevzet t.i. nemški model upravljanja, kjer se v vlogi upravljalca pojavljata skupščina, nadzorni svet in uprava podjetja. Nadzorne odločitve opravlja nadzorni svet, medtem, ko uprava sprejema strateške usmeritve. Uprava banke, ki jo sestavljajo predsednik in člani uprave je hierarhično najvišji organ ravnanja, predstavljanja, zastopanja in odločanja banke in so zadolženi za vodenje štabnih služb in področij banke (področje poslovanja s prebivalstvom, področje tveganj, finančno področje, področje podpore). Uprava banke v skladu s svojimi pravilniki del svojih aktivnosti prenašajo na nižje ravni organizacijske strukture ter svoja delovna telesa.

Drugi nivo odločanja predstavljajo direktorji področij, ki predstavljajo specializirane organizacijske dele, kjer se v zaokroženem poslovnem področju poslovanja koordinira izvajanje trženja bančnih in finančnih storitev in poročajo neposredno upravi banke. Področje je sestavljeno iz vodstva, poslovnih sektorjev, poslovnih centrov, podružnic in sektorjev in jih vodijo posamezni direktorji na tretjem nivoju odločanja, ki poročajo neposredno direktorjem področja. Najnižji, četrti nivo vodenja predstavljajo oddelki oziroma poslovalnice, ki skrbijo za realizacijo nalog v upravljalških, razvojnih in oskrbovalnih procesih banke, medtem, ko

poslovalnice predstavljajo profitno stroškovni center, kjer skrbijo za realizacijo zadanih nalog sprejetih na upravi. Vodijo jih vodje oddelkov in poslovalnic ter so neposredno podrejeni direktorjem sektorjev oziroma podružnic. Vodstveni razpon v najmanjših organizacijskih delih poslovanja s prebivalstvom v izbrani banki je med 4 in 26 zaposlenimi. Strukturirana organizacija in vertikalna delitev dela v izbrani banki narekuje 4 nivoje managementa.

Običajno glede na pristojnosti in vsebino dejavnosti ločimo tri nivoje managementa: vrhovni ali najvišji-strateški, srednji ali taktični ali funkcijski-srednji vodilni (middle management) in operativni-nižji vodilni (low management). Vrhnja managementa pomagata pri ugotavljanju in razčlenitvi problema, poiskati potrebne specialiste, jih spodbujati in voditi, medtem, ko je naloga operativnega managementa neposredno opravljanje del nadrejenih na izvajalski ravni. Odločanje o politiki in strategiji podjetja je v celoti domena vrhnjega managementa, kjer se ukvarjajo z oblikovanjem in predlaganjem osnovnih dolgoročnih odločitev in glavnih potez strukture organizacije. Največkrat je vodstveni razpon obvladovanja podrejenih na nižji ravni sorazmerno majhen. Na splošno velja, da kolikor višje je manager na managerski lestvici v podjetju, toliko večji del njegovega celotnega dela predstavlja management in manjši del v izvedbenem delu. Z napredovanjem postaja večji delež planiranja in organiziranja, manjši pa delež vodenja. Delo managerja je drugačno kot delo specialista izvajalca in zahteva drugačno znanje in sposobnosti. Srednji management deluje kratkoročno in razmeroma samostojno, medtem ko se dolgoročno podreja usklajevanju celotnega podjetja (Možina & soavtorji, 2002, str. 54-56).

Poslovne naloge se v sistemu vodenja z dodelitvijo pristojnosti delegirajo v odločanje z višje na nižjo raven managementa (vertikalna decentralizacija). Potreba po hitrosti izvedenih storitev narekuje smiselnost delegiranja nalog in pristojnosti nosilcem odločanja v podružnicah in poslovnih enotah; torej tretjemu in četrtemu nivoju odločanja in vodenja.

### **4.3.3 Vodenje managementa v izbrani banki v času ekonomske krize**

V današnjem času je vse več managerjev, ki razumejo znamenja časa. Ti ne zbujajo pozornosti, so pripravljeni na spremembe, so prožni in hitri. Delujejo pod veliko večjim pritiskom kot njihovi predhodniki. Za izbrano banko je karizma trenutno stvar preteklosti in prihodnosti, vsaj za obdobje izhoda iz krize. Danes je pomembna vsebina, strokovnost, govorijo samo rezultati in doseganje zastavljenih ciljev. Management se mora odločati hitro, hkrati pa so pod nenehnim nadzorom.

Na krizno stanje v podjetju lahko vpliva vrsta medsebojno prepletenih zunanjih in notranjih vzrokov. Vzroke in napake, ki vplivajo na uspešnost poslovanja in so povezani z managementom podjetja pa lahko razdelimo v tri velike skupine (Hamilton & Micklethwait 2006, str. 1; Platt 1998, str. 16-17): neodvisna ravnanja managementa, ki se kažejo kot slabe poslovne odločitve; zakasnele poslovne odločitve ali opustitev teh, ko ni nobenih odločitev, čeprav bi bile dejavnosti nujno potrebne; interne prevare in podobna nemoralna ravnanja kot



so neetične odločitve, zlorabe, zmote, računovodski škandali, kriminalna dejanja, sleparska finančna poročila, kraja premoženja, tržne manipulacije, nepooblaščen posojila managementu, insajderstvo itd.).

V času ekonomske krize lahko vodje uporabljajo različne oblike vodenja in jih med seboj kombinirajo. Vendar pa je v kriznih razmerah najbolje izbrati avtorski model vodenja, kjer se od zaposlenih pričakuje ubogljivost, vodje pa vodijo na principu moči in z avtoriteto, saj mora podjetje na hitro doseči premik k ekonomski uspešnosti. Po uspelem preobratu k izboljšanju poslovanja lahko vodja uporabi drugačen model vodenja. Primerna modela iz teorije vodenja v času ekonomske krize sta tudi transakcijsko in transformacijsko vodenje. Pri transakcijskem vodenju vodja trguje z zaposlenimi z materialnimi in socialnimi ugodnostmi v primeru uspešnosti zaposlenega. Transformacijsko vodenje spodbuja interese zaposlenih in njihovo sprejemljivost za skupne interese podjetja. Največkrat mora krizni vodja krmariti med obema modeloma, saj je za uspešen preobrat v poslovanju nujno potrebna pomoč vseh zaposlenih (Končina & Mirtič, 1999, str. 110). Vsak vodja uporablja svoj slog vodenja, ki ga sicer največkrat uporablja, vendar so najučinkovitejši tisti, ki uporabljajo tisto kombinacijo slogov, glede na potrebe časa, prostora in ljudi, ki mu prinašajo največji učinek. Zatorej ni nujno, da bo uspešen slog vodenja v ustaljenih poslovnih razmerah učinkovit tudi v času ekonomske krize (Wang, 2010, str. 105).

Vendar v podjetju ni dovolj, da vodje uporabljajo ustrezen model vodenja, temveč morajo vodstveni management sestavljati izkušeni in preverjeni strokovnjaki in managerji, sposobni delovanja v timske okolju in komplementarnimi osebnostnimi lastnostmi. Možina, ki povzema po Davisu (v Končina & Mirtič, 1999, str. 120) pravi, da krizni vodje za vodenje potrebujejo tehnična znanja iz stroke, konceptualna znanja umskih sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti ter sposobnosti dela z ljudmi, njihovega razumevanja in motiviranja.

Zato je zelo pomembno, da se reševanja krize lotijo takšni managerji, ki jim poleg zelenega poznavanja dejavnosti, v kateri podjetje deluje, niso tuje posebnosti kriznega managementa in splošne ustvarjalne (intuitivne) metode, saj je možnosti za učenje v kriznem položaju zelo malo ali pa jih sploh ni. Krizni management bo pri svojem delu potreboval tako strateška kot tudi povsem operativna znanja, pri čemer mu nobeno poslovno področje ne sme biti povsem neznano (na primer finančna, računovodska, kadrovska, informacijska, proizvodna, komercialna, pravna funkcija).

Izbrana banka potrebuje strateški management, ki ima vse značilnosti kriznega managementa in je prilagojena značilnostim ekonomske krize, v katerem je bančništvo. Krizni management mora načrtovati, organizirati, usmerjati in nadzorovati organizacije v takšnih težavah, ki neposredno ogrožajo njihov obstoj (odpravljanje krize) ali nadaljnji razvoj (preprečevanje krize), katerega namen je zaustavitev negativnih gibanj z doseganjem preobrata in zagotovitev temeljev za nadaljnji razvoj (oživitev). Managerji pri odpravi krizne situacije poleg strateških znanj potrebujejo tudi povsem operativna formalna in izkustvena znanja, pri čemer mu

nobeno poslovno področje ne sme biti preveč neznano. Ključne so torej kompetence, ki jih Lang-von-Wins, Kaschube in von Rosentiel (v Dubrovski, 2011, str. 132) kot značilne za krizne managerje razvrščajo med strokovne (splošna in strokovna znanja, jeziki), metodološke (analitično razmišljanje, konceptijske sposobnosti), socialne (sposobnost vživljanja, reševanja konfliktov), osebne (delavnost), izvedbene (učenje).

Da bi bil lahko krizni management uspešen, moramo biti pripravljeni (na spremembe, odgovornost), imeti legitimnost (pristojnost, položaj, moč) ter sposobnost (strokovnost, moč za doseganje ciljev) istočasno, saj bo doseganje zastavljenih ciljev v nasprotnem primeru zelo vprašljivo.

V obdobju krize pride v poštev ukazovalni model vodenja, ko vodja usmerja aktivnosti skupine k skupnemu cilju ter je potrebno izvesti radikalne spremembe z morebitnimi odpori do sprememb. V nadaljevanju lahko uporabimo avtoritativni model vodenja, ko postavljamo novo vizijo in jasne smernice nadaljnjega razvoja. Kot pravijo Slatter, Lovett in Barlow (v Dubrovski, 2011, str. 133) je blago diktatorstvo najbolj pogost vodstveni stil vodenja v krizi, kjer se od vodje zahteva ravnovesje delovanja med avtoritativnim in avtokratskim načinom vodenja z motiviranjem zaposlenih, uporabo njihovega znanja, ustvarjalnosti in iniciativnosti. Gross in Seefelder (v Dubrovski, 2011, str. 133) razmišljata spet nekoliko drugače, saj v začetku krize poudarjata nujnost po ukazovalnem, avtoritativnem stilu vodenja z ožjim krogom odločevalcev, pa se ta z odpravljanjem krize počasi spreminja v kooperativnega.

Kot ugotavljata Faulhaber in Landwehr se uspešnost kriznega managementa meri ob hkratnem izpolnjevanju pogojev pripravljenosti (do sprememb, sprejema odgovornosti, odrekanja), legitimnosti (za odločanje, pooblastil) in sposobnosti (strokovnost, timsko delo, učenje) za uspešno doseganje zastavljenih ciljev (Dubrovski, 2011, str. 135). Zunanje okolje praviloma predstavlja zbir nenadzorovanih spremenljivk, ki se jim mora podjetje s svojimi notranjimi procesi, strukturami, strategijami in marketinškim spletom ustrezno prilagoditi. Ukrepi v podjetjih kot reakcija na ugotovljene zunanje razmere, če se ti sploh pripravljajo in dejansko izvajajo (razen zahtevkov za državno pomoč), so pogosto prepozni ter premalo celoviti in radikalni, sklicevanje zgolj na zunanje vzroke krize pa vodi v napačno smer zagotavljanja obstoja in razvoja posameznega podjetja.

## **SKLEP**

Danes se podjetja poleg konkurence spopadajo še z globalno ekonomsko krizo, v kateri potrebuje podjetje za svoj obstoj vse razpoložljive vire, še posebej pa zadovoljne in ustvarjalne zaposlene, ki prispevajo k skupnemu cilju organizacije v skladu s sprejeto strategijo. Na njihovo delovanje v največji meri vplivajo njihovi predpostavljeni vodje, ki vplivajo s svojim vodenjem na ravnanje svojih podrejenih. S svojim zgledom pozitivno učinkujejo na počutje in zadovoljstvo sodelavcev, ko besede podkrepljujejo z dejanji ter jim tako dajejo občutek pomembnosti in pripadnosti organizaciji. Vodenje oziroma vodje na vseh organizacijskih nivojih so ključnega pomena za poslovno uspešnost organizacije, kar je

potrdila tudi moja raziskava, v kateri so to domnevo potrdili prav vsi anketiranci. Odlikovati jih morajo njihovi dosežki, njihovo spodbujanje in miselna orientacija pri napredku podrejenih, ob ustrezni strokovnosti in kompetentnosti.

Voditelji morajo biti sposobni odzivanja in prilagajanja na spremembe ter spreminjanja modelov vodenja v času aktualne ekonomske krize. Pomembno je, da vodje prvi začnejo s spremembami pri samemu sebi, da se na nastalo situacijo lahko hitro odzivajo, prevzemajo ustrezne kompetence in nenehno razvijajo vodstvene sposobnosti. Podjetja potrebujejo močno vodilno ekipo z jasno začrtano vizijo in strategijo, katere člani morajo biti uigrani ter z jasno razmejenimi področji delovanja. Organizacija mora omogočati čim širši prenos znanja, vodje pa morajo v učečem se okolju to izkoriščati za nenehno učenje in izpopolnjevanje, saj bodo le na tak način z zgledom poskrbeli, da se učeča kultura razširi po celotni organizaciji.

V času krize so potrebna hitra ukrepanja vodilnega managementa na vseh ravneh, s hitro odzivnostjo, pripravo in izvajanjem sprememb glede na spremenjene potrebe trga, zato je temu primerno v času krize način vodenja bolj direktiven in bolj centraliziran. Raziskava v nalogi je pokazala, da si vodje na različnih organizacijskih nivojih prizadevajo k demokratičnemu načinu vodenja, v tej luči vodenja pa jih vidijo tudi njihovi podrejeni, torej kot prevladujoči model vodenja. Od njih se pričakuje odločnost, seveda pa vladanje s strahom in omejevanjem ne more in sme biti perspektiva. Managerji in temu posledično podjetja bodo uspešnejša, ko bo med njimi vladala odprta, redna in odkrita komunikacija tudi s soočenji ob neprijetnih ukrepih. Uspešni bodo tisti managerji, ki bodo doumeli znamenja časa in bodo vedno pripravljeni, prožni in hitri. Takšni managerji ne želijo biti v središču pozornosti, ampak v funkciji služenja zaposlenim, jim prepuščati odgovornost, izkazovati zaupanje in skrbeti za njihov trajnostni razvoj.

V prvem poglavju magistrskega dela sem skozi teoretična izhodišča opredelil samo voditeljstvo, kot tudi različne modele vodenja, ki jih uspešni voditelji uporabljajo v različnem času in situacijah glede na povzročene spremembe v okolju. Predstavljeno je stalno spreminjanje načinov vodenja, managerji pa so tisti, ki se morajo vseživljenjsko izpopolnjevati ter skozi učenje in razvoj pridobivati ustrezna znanja in kompetence za kakovostno delo. Le tako bodo uspešno postavljali prave ljudi na prava mesta ter jim omogočali najboljši razvoj v korist uspešnosti podjetja. Potrebujemo voditelje, ki jim bodo zaposleni sledili ter si bodo s svojim delom in odnosom pridobili spoštovanje podrejenih.

V drugem poglavju sem predstavil pomen uveljavitve avtentičnega voditeljstva v sodobnem času, ki predstavlja za vsako organizacijo ogromen potencial za njeno dolgoročno in trajno uspešnost. Avtentični voditelji so zavezani k poglobljanju zaupanja, upanja in optimizma med vsemi zaposlenimi, da s svojim delovanjem, prožnostjo, samozavestjo in zgledom skrbijo za ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo zaposlenim omogočala osebno in strokovno rast. Zgledovanje po vodji bo v učečem se podjetju prineslo stalno učenje in izpopolnjevanje skladno z razvojem podjetja in potrebam trga. V tretjem poglavju predstavljam nujnost sprememb v podjetjih. Podjetja morajo namreč v času krize spremembam nameniti več

pozornosti z ustrežno komunikacijo in spoštovanjem do zaposlenih. Raziskovalno študijo primera izbrane banke sem opisal v četrtem poglavju dela, v katerem sem na temelju empiričnih podatkov in na začetku magistrskega dela postavljenih štirih hipotez dve tudi potrdil, dveh pa na podlagi dokazov nisem sprejel.

Organizacije bodo v okolju poslovale uspešno, v kolikor bodo vodje sposobni hitrega in preišljenega odzivanja in prilagajanja različnim spremembam. Vodje potrebujejo vsa potrebna znanja in sposobnosti, da svojim odličnim zaposlenim kažejo pot in ustvarjajo razmere, v katerih lahko zaposleni razvijajo in uporabljajo svoje sposobnosti za doseganje rezultatov. Namen voditelja, ki ima to čast in priložnost vodenja, je razvijanje takšnega sloga vodenja (ali pa kombinacije različnih slogov), da z razvojem posameznikov ustvarja konkurenčno prednost in s tem povečuje uspešnost družbe. To pa je tudi cilj vsake organizacije, tudi izbrane finančne institucije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M., Manček, M., Čuk, J., Djukanović, D., & Sotošek, L. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
2. Armstrong, M. (2003). *Human resource management practice*. London: Kogan Page.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development. Getting to the root of positive form of leadership. *The leadership Quarterly, Greenwich*, (16), 315-338.
4. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje. Kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
5. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
6. Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Ljubljana: Učila International.
7. Carroll, S. J., & Flood, P. C. (2010). *The persuasive leader. Lessons from the arts*. Chichester: Jossey-bass.
8. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (13), 24-44.
9. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma.
10. Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, (10), 157-179.
11. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, (12), 637-647.
12. Čeč, F., & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Ljubljana: Inštitut za coaching.
13. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
14. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Ljubljana: Moderna organizacija.
15. Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
16. Daft, R. L. & Marcic, D. (2009). *Management: the new workplace*. Mason, OH: South-Western.
17. Dimovski, V. (2009). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM Revija*. Najdeno 26. avgusta 2013 na spletnem naslovu [http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a\\_id=1404](http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a_id=1404)
18. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Pearson Education.
19. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

21. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
23. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
24. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
25. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
26. Faulhaber, P., & Landwehr, N. (1999). *Turnaround: Management in der Praxis*. Frankfurt: Campus.
27. Florjančič, J., & Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Ljubljana: Moderna organizacija.
28. Fullan, M., & Hargreaves, A. (2000). *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
29. George, B. (2003). *Authentic Leadership. Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
30. Glogovšek, J. (2008). *Bančni menedžment*. Maribor: Založba Pivec.
31. Goffe, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, (83), 6-94.
32. Goleman, D., Boyatzic, E. R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
33. Gruban, B. (2002). Trije univerzalni modeli vodenja. *Dialogos*. Najdeno 21. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/>
34. Gruban, B. (2013). Upravljanje organizacijske kulture: (nova) prioriteta managementa?. *Dialogos*. Najdeno 6. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-prioriteta-managementa/>
35. Hamilton, S., & Micklethwait, A. (2006). *Greed and corporate failure*. New York: Palgrave Macmillan.
36. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
37. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill.
38. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
39. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
40. Ivanko, Š., & Bukovec, B. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
41. Ivanuša – Bezjak, M. (2007). *Poslovođenje*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
42. Izbrana banka (2012). Letno poročilo izbrane banke. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.izbranabanka.si/letno-porocilo-2012>
43. Izbrana banka (2012). Strategija izbrane banke 2010 – 2015. Najdeno 18. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.izbranabanka.si/strategija-izbranabanka>

44. Jager, J. (2009). *Organizacije in teorije vodenja*. Maribor: Doba.
45. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employee's attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, (27), 646-661.
46. Jereb, J. (1998). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
47. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
49. Kocet, R. S., (2012). *Stili vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi* (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
50. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Kotler, J. P., (1990). What Leaders really Do?. *Harvard Business Review*, (12), 103-111.
52. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
53. Kyle, D.T., (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
54. Lazarevič, Ž. (2011). Dve stoletji slovenskega bančništva. *Bančni vestnik – kronist slovenskega bančništva*, (63), 32-33.
55. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Založba Obzorja.
57. Lloyd-Walker, B., & Walker, D., (2011). Authentic Leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, (29), 383-395.
58. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, (47), 45-50.
59. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
60. Maxwell, J. (1999). *Postanite voditelj*. Ljubljana: Založba Amalietti.
61. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
62. Moorhead, G., & Griffin, G.W. (1992). *Organizational behavior*. Dallas: Houghton Mifflin.
63. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, D., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, & V., Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
64. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: GEA College - Visoka šola za podjetništvo.
65. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
66. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.

67. Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *Leadership Quarterly*, (19), 336-352.
68. Nadler, A. D. (1998). *Chammpions og Change: How Ceos and their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
69. Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Najdeno 22. decembra na spletnem naslovu [http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20063-4\\_Penger\\_Dimovski.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20063-4_Penger_Dimovski.pdf)
70. Platt, H. D. (1998). *Principles of corporate renewal*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
71. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja si, treningi vodstvenih veščin.
72. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
73. Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management*. London: Prentice Hall.
74. Robertson, M. E. B., & Strickland, O. J. (2010). The relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, (144), 313-327.
75. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
77. Senior, B. (2002). *Organizational Change*. Harlow: Prentice Hall.
78. Simmons, S. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
79. Stare, J. (2006). Model of effective leadership in public administration. *Uprava: mednarodna znanstvena revija za teorijo in prakso*, (22), 75-96.
80. Stare, J., & Seljak, J. (2006). *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
81. Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B., & Lamberger, J. (2005). *Kompetence v kadrovski službi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
82. Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood og Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Apllied Psychology*, (90), 295-305.
83. Škarja, B. (2012). Management sprememb v podjetjih. Najdeno 16. septembra na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/125-mag-biljana-karja-menedment-sprememb-v-podjetjih>
84. Šter, T. (2002). *Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. Tavčar, M. (2001). *Management spreminjanja - skrajnosti ali razsežnosti*. Radovljica: Didakta.
86. Tobin, D. (1998). *The knowledge-enabled organization : moving from "training" to "learning" to meet business goals*. New York: Amacom.
87. Treven, S., & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
88. Urbanija, A. (2012). Velikim egom je odklenkalo. *Revija Manager*, (80), 48-49.
89. Yukl, A. G. (1998). *Leadership in Organizations*. London: Prentice Hall.



90. Yukl, A. G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River. New York: Prentice Hall.
91. Wang, C. (2010). *Managerial decision making and leadership: the essential pocket strategy book*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
92. Wren, D. (1987). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons Inc.
93. Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, (8), 74-81.



## **PRILOGE**

## Priloga 1: Anketni vprašalnik

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Ivan Razpotnik, študent podiplomskega magistrskega študija smer Management na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. V sklopu priprave magistrske naloge z naslovom "Vodenje v izbrani banki v času ekonomske krize", želim z anonimnimi anketami ugotoviti vpliv načina vodenja managementa na različnih nivojih vodenja na vedenje zaposlenih in posledično uspešnost organizacije v času krize.

Z rezultati ankete želim dokazati, da ustrezen/neustrezen način vodenja vpliva na vedenje zaposlenih, ki se posledično odraža v uspešnosti poslovnih rezultatov posameznikov in organizacije.

Izpolnjevanje anketnega vprašalnika vam bo vzelo deset minut vašega časa. Izpolnujete ga tako, da na splošna vprašanja, v okence pred izbranim odgovorom označite z X (oziroma vpišete vaš komentar), pri vprašanju s postavljenimi trditvami pa z obkrožitvijo označite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

Svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od naslednjih izbir:

- 1 - Sploh se ne strinjam
- 2 - Se ne strinjam
- 3 - Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 - Se strinjam
- 5 - Se povsem strinjam

Anketa je zaupne narave in vsem sodelujočim zagotavlja popolno anonimnost. Odgovori bodo analizirani v okviru podiplomskega dela, na željo vodstva izbrane banke pa bodo skupni rezultati posredovani tudi njim z namenom nadgradnje znanja obstoječega vodenja.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem

Ivan Razpotnik

1. Spol

- ženski  
 moški

2. Starost

- do 25 let  
 od 26 do 35 let  
 od 36 do 45 let  
 nad 46 let

3. Delovna doba v banki

- do 5 let  
 od 6 do 10 let  
 od 11 do 15 let  
 nad 16 do 20 let  
 nad 21 let

4. Stopnja izobrazbe

- srednješolska izobrazba  
 višješolska in visoko strokovna izobrazba  
 univerzitetna izobrazba  
 podiplomska izobrazba (magisterij, doktorat)

5. Delovno mesto, ki ga zasedate v organizaciji

- bančni delavec  
 vodja poslovalnice  
 direktor organizacijskega dela  
 izvršni direktor  
 top management

6. V nadaljevanju so opisane trditve, ki se nanašajo na vodenje. Lepo vas prosimo, da označite kaj boste ocenjevali:

- vaš način vodenja (samoocena)  
 vašega vodjo, direktorja

7. Kakšen vodja ste oz. kakšnega vodjo bi vi najraje imeli?

- vodja/vodjo, ki vse organizira, vodi in spremlja
- demokratičen/demokratičnega, ki se posvetuje, usmerja, podpira po potrebi
- vodja/vodjo, ki pusti, da si vse organizirate, izvajate in odločate sami

8. Kakšen je vaš način oz. način vodenja vašega nadrejenega?

Št.	Trditve	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Se niti ne strinjam niti strinjam 3	Se strinjam 4	Se povsem strinjam 5
1	Vodja komunicira in sodeluje z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
2	Vodja spodbuja samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
3	Vodja zna motivirati svoje zaposlene.	1	2	3	4	5
4	Vodja pomaga podrejenim in jim zaupa.	1	2	3	4	5
5	Vodja pri odločanju sodeluje z zaposlenimi, upošteva in spoštuje ideje podrejenih.	1	2	3	4	5
6	Vodja spodbuja timsko delo.	1	2	3	4	5
7	Vodja pri svojem delu uporablja demokratičen način vodenja (se posvetuje s sodelavci).	1	2	3	4	5
8	Vodja je liberalen (me pusti pri miru, da delam po svoje).	1	2	3	4	5
9	Podrejeni nikoli ne vedo, kaj lahko pričakujejo od vodje.	1	2	3	4	5
10	Pri svojem delu vodja uporablja avtokratičen način vodenja (mi ukazuje, ne trpi ugovorov).	1	2	3	4	5
11	Vodja odločitve sprejema sam.	1	2	3	4	5
12	Vodja dela in naloge posreduje kot ukaze.	1	2	3	4	5
13	Vodja ne izreka pohval ob dobro opravljenem delu.	1	2	3	4	5
14	Vodja daje občutek: ve se, kdo je nadrejen in kdo podrejen.	1	2	3	4	5
15	Vodja si vzame čas, da lahko pojasni sodelavcem, kako naj delajo.	1	2	3	4	5
16	Vodja sodelavcem razdeli delo v skladu z zahtevnostjo nalog.	1	2	3	4	5
17	Vodja natančno razloži pravila in postopke, ki naj bi jih podrejeni upoštevali pri delu.	1	2	3	4	5
18	Vodja sodelavcem pove, kaj se od njih pričakuje.	1	2	3	4	5
19	Vodja sodelavcem pojasni, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	1	2	3	4	5
20	Vodja zahteva, da so naloge opravljene na podlagi standardnih postopkov.	1	2	3	4	5
21	Vodja načrtuje delo, ker želi, da bo opravljeno pravočasno.	1	2	3	4	5
22	Vodja je dostopen in dozeten za mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5
23	Vodja vzdržuje prijateljske odnose v skupini.	1	2	3	4	5
24	Vodja vse sodelavce obravnava enako.	1	2	3	4	5
25	Vodja pomaga sodelavcem pri delu.	1	2	3	4	5
26	Vodja stremi k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše.	1	2	3	4	5
27	Vodja vnaprej obvešča podrejene o spremembah in sodelavcem razlaga, kako bodo delovala.	1	2	3	4	5
28	Vodja spoštuje mnenja in počutja drugih.	1	2	3	4	5
29	Vodja deluje iz osebne prepričanja, ne zaradi doseganja statusa, časti in drugih osebnih koristi.	1	2	3	4	5

Št.	Trditve	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Se niti ne strinjam niti strinjam 3	Se strinjam 4	Se povsem strinjam 5
30	Dejanja vodje temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti.	1	2	3	4	5
31	Vodje se pri vodenju ne pretvarja in je takšen kot je, a se tudi ne prilagaja pričakovanjem drugih.	1	2	3	4	5
32	Vodja je sodelavcem vzor, trener, mentor in svetovalec, je spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov.	1	2	3	4	5
33	Vodja vodi z zgledom, izkazuje se z transparentnim odločanjem, samozavestjo, optimizmom, upanjem ter deluje skladno z besedami.	1	2	3	4	5
34	Vodja se osredotoča na druge in ne nase.	1	2	3	4	5
35	Vodja sodelavcem ponudi podporo in upanje.	1	2	3	4	5
36	Vodja ima jasno vizijo, ve kaj hoče, prihodnost načrtuje in si jo natanko predstavlja.	1	2	3	4	5
37	Vodja je ponosen na podjetje in na dosežene rezultate in to tudi pokaže.	1	2	3	4	5
38	Vodja je ustvarjalen, poln novih in zanimivih idej.	1	2	3	4	5
39	Vodja ima trdne in pozitivne vrednote ter se v skladu z njimi tudi ravna, tako, da je zgled zaposlenim.	1	2	3	4	5
40	Vodja se hitro in uspešno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
41	Vodja zna svojo vizijo prenesti (jasno razložiti) na vse zaposlene.	1	2	3	4	5
42	Vodja je odprt za dialog, vzame si čas za pogovor s zaposlenimi, zna poslušati in zna ustrezno svetovati in razložiti.	1	2	3	4	5
43	Vodja predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje.	1	2	3	4	5
44	Vodja kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega posameznika kot osebnost	1	2	3	4	5
45	Vodja razvija ustvarjalnost pri zaposlenih in jih usmerja k iskanju najboljših rešitev.	1	2	3	4	5
46	Vodja navdihuje visoka pričakovanja in izraža pomembne namene na preprost način.	1	2	3	4	5
47	Vodja se pogaja o nagrajevanju za prizadevno delo in obljublja nagrade za uspeh.	1	2	3	4	5
48	Vodja spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov.	1	2	3	4	5
49	Vodja posega v dogajanje, v kolikor niso doseženi standardi.	1	2	3	4	5
50	Vodja se odpoveduje odgovornosti in se izogiba timskega načinu dela.	1	2	3	4	5

9. Menite, da je v času ekonomske krize vaše vodenje oz. vodenje vašega nadrejenega, ustrezno?

da

ne

vaš komentar: \_\_\_\_\_

10. Menite, da ste vodja oz. imate pravega vodjo s potrebnimi kompetencami, da zaposlene popeljete iz krize?

da

- ne  
 vaš komentar: \_\_\_\_\_

11. Vodje/vodenje na vseh organizacijskih nivojih, so/je ključnega pomena za poslovno uspešnost organizacije.

- drži  
 ne drži  
 vaš komentar: \_\_\_\_\_

12. Kaj storite kot vodja oz. stori vaš vodja po sprejetju neke odločitve?

- od sodelavcev se pričakuje, da nalogo opravijo brez pripomb  
 sodelavce se obvesti o pozitivni strani njegove odločitve in se jim skuša dokazati svoj prav  
 vodja se že pred sprejetjem neke odločitve posvetuje s sodelavci  
 vodja o odločitvi razpravlja s sodelavci, nato pa odločijo skupaj  
 drugo (prosim napišite): \_\_\_\_\_

13. Kako bi ocenili razmerje med usmerjenostjo vodje k nalogam in spoštovanjem sodelavcev? Ali menite, da ste kot vodja oz. je vaš vodja:

- visoko usmerjen k sodelavcem in nizko usmerjen k opravljenim nalogam  
 visoko usmerjen k sodelavcem in visoko usmerjen k opravljenim nalogam  
 nizko usmerjen k sodelavcem in nizko usmerjen k opravljenim nalogam  
 nizko usmerjen k sodelavcem in visoko k opravljenim nalogam

14. Kako vi kot vodja oz. vaš vodja določi izvajanje naloge?

- vodja določi nalogo ter izvajalca naloge  
 vodja in sodelavec skupaj sprejmeta odločitev o izvajanju naloge  
 vodja sodelavcem prepusti odločitve, pri tem pa jim dodeli pooblastila  
 vodja poskuša oblikovati dvosmerno komunikacijo  
 vaš komentar: \_\_\_\_\_

15. Kaj bi vi kot vodja spremenili pri svojem vodenju oz. pri vašem vodji?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Hvala za sodelovanje!